

# Planistyczne aspekty zarządzania marketingowego



• Anna Bruska •  
• Sabina Kauf •



**Planistyczne aspekty  
zarządzania marketingowego**



**Anna Bruska, Sabina Kauf**

**Planistyczne aspekty  
zarządzania marketingowego**

RECENZENCI

*Maria Sławińska, Aniela Stys*

REDAKCJA

*Jan Neuberg*

REDAKCJA TECHNICZNA

*Halina Szczegot*

SKŁAD KOMPUTEROWY

*Jolanta Brodziak-Rajfur*

PROJEKT OKŁADKI

*Miriam Houba*

© Copyright by Uniwersytet Opolski  
Opole 2007

ISBN 978-83-7395-223-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, 45-037 Opole, ul. H. Sienkiewicza 33  
tel. (077) 441 08 78 (sekretariat), e-mail: [wydawnictwo@uni.opole.pl](mailto:wydawnictwo@uni.opole.pl)  
Druk: Drukarnia Wydawnictwa Świętego Krzyża  
45-007 Opole, ul. Katedralna 4

## Spis treści

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wstęp . . . . .                                                                                    | 7   |
| <b>Rozdział 1. Koncepcja marketingu – podstawowe zagadnienia.</b> . . . .                          | 9   |
| 1.1. Podstawowe pojęcia marketingu . . . . .                                                       | 9   |
| 1.2. Ewolucja roli marketingu . . . . .                                                            | 21  |
| 1.3. Cechy i wymiary współczesnego marketingu . . . . .                                            | 27  |
| 1.4. Struktura systemu zarządzania marketingowego . . . . .                                        | 34  |
| Zadania . . . . .                                                                                  | 43  |
| <b>Rozdział 2. Determinanty zarządzania marketingowego</b> . . . . .                               | 45  |
| 2.1. Struktura determinant ze względu na stopień kontroli . . . . .                                | 45  |
| 2.2. Przemiany w sferze konsumpcji . . . . .                                                       | 51  |
| 2.3. Ewolucja modeli zachowań nabywców . . . . .                                                   | 59  |
| 2.4. Wykorzystanie możliwości środków masowego przekazu<br>w działalności marketingowej . . . . .  | 71  |
| 2.5. Ewolucja gospodarek a warunki prowadzenia działalności<br>marketingowej . . . . .             | 72  |
| 2.6. Technologia jako czynnik rozwojowy w sferze marketingu . . . .                                | 77  |
| 2.7. Przemiany handlu jako czynnik modyfikacji otoczenia bliż-<br>szego sfery marketingu . . . . . | 79  |
| Zadania . . . . .                                                                                  | 83  |
| <b>Rozdział 3. System planowania marketingowego</b> . . . . .                                      | 85  |
| 3.1. Pojęcie i istota planowania marketingowego . . . . .                                          | 85  |
| 3.2. Modele planowania marketingowego . . . . .                                                    | 98  |
| 3.3. Opcje strukturalne systemu planowania . . . . .                                               | 109 |
| 3.4. Plany marketingowe w strukturze planów przedsiębiorstwa . . .                                 | 112 |
| Zadania . . . . .                                                                                  | 118 |
| <b>Rozdział 4. Rola informacji w strategicznym planowaniu<br/>    marketingowym</b> . . . . .      | 119 |
| 4.1. Informacyjne podstawy decyzji marketingowych . . . . .                                        | 119 |
| 4.2. Zarządzanie informacjami dla celów strategicznego<br>planowania marketingowego . . . . .      | 125 |

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3. Zakres i rodzaje analiz wykorzystywanych w planowaniu marketingowym . . . . .               | 134        |
| Zadania . . . . .                                                                                | 149        |
| <b>Rozdział 5. Strategia marketingowa jako wynik procesu planowania strategicznego . . . . .</b> | <b>151</b> |
| 5.1. Strategia marketingowa – pojęcie i istota . . . . .                                         | 151        |
| 5.2. Strategia marketingowa a strategia przedsiębiorstwa . . . . .                               | 154        |
| 5.3. Strategie źródeł przewagi konkurencyjnej . . . . .                                          | 159        |
| 5.4. Alternatywy strategiczne wynikające z relacji produkt–rynek . . . . .                       | 168        |
| 5.5. Strategie globalne a możliwości osiagania sukcesu rynkowego . . . . .                       | 173        |
| 5.6. Podstawowe strategie kształtowania oferty marketingowej . . . . .                           | 178        |
| Zadania . . . . .                                                                                | 182        |
| <b>Rozdział 6. Marketing a kształtowanie oferty przedsiębiorstwa . . . . .</b>                   | <b>185</b> |
| 6.1. Marketingowe planowanie produktu przedsiębiorstwa . . . . .                                 | 188        |
| 6.1.1. Przesłanki kształtowania portfela produktów przedsiębiorstwa . . . . .                    | 189        |
| 6.1.2. Cykl życia produktu – istota i znaczenie dla działalności marketingowej . . . . .         | 191        |
| 6.1.3. Zasady kształtowania asortymentu poprzez cykl życia produktu . . . . .                    | 194        |
| 6.2. Kształtowanie przychodów przedsiębiorstwa poprzez politykę warunków sprzedaży . . . . .     | 197        |
| 6.2.1. Determinanty polityki cenowej w przedsiębiorstwie . . . . .                               | 197        |
| 6.2.2. Rola ceny w kompozycji warunków kontraktu . . . . .                                       | 200        |
| 6.2.3. Cele i zasady polityki cenowej . . . . .                                                  | 204        |
| 6.3. Marketingowe aspekty polityki komunikacji przedsiębiorstwa . . . . .                        | 206        |
| 6.3.1. Wymiary i uwarunkowania komunikacji przedsiębiorstwa . . . . .                            | 207        |
| 6.3.2. Podmioty i problematyka komunikacji marketingowej z otoczeniem . . . . .                  | 210        |
| 6.4. Marketing a logistyka w nowoczesnym przedsiębiorstwie . . . . .                             | 214        |
| 6.4.1. Logistyka a marketing w procesie zarządzania łańcuchem dostaw . . . . .                   | 215        |
| 6.4.2. Formy i zasady wyboru kanału dystrybucji . . . . .                                        | 218        |
| Zadania . . . . .                                                                                | 220        |
| Bibliografia . . . . .                                                                           | 223        |
| Spis rysunków . . . . .                                                                          | 227        |
| Spis tabel . . . . .                                                                             | 229        |

## Wstęp

O żywym zainteresowaniu, jakim cieszy się w Polsce dziedzina marketingu, świadczy wciąż rosnąca liczba publikacji poświęconych zagadnieniom teorii i praktyki marketingu. Ta sama tendencja od dziesięcioleci utrzymuje się również za granicą. O ile przydatność marketingu dla praktyki gospodarczej wydaje się nie budzić wątpliwości, o tyle coraz częściej podejmowana jest dyskusja dotycząca istoty i rangi marketingu w obszarze nauk ekonomicznych i zarządzania, jego miejsca, roli i wkładu w rozwój zarówno podstaw teoriopoznawczych samej koncepcji marketingowej, jak i innych dyscyplin naukowych.

Ze społecznego i ekonomicznego punktu widzenia marketing może i powinien wywoływać pozytywne skutki zarówno w skali lokalnej, jak i makroekonomicznej. Potencjalnym nabywcom daje on przede wszystkim możliwość coraz lepszego zaspokajania ich potrzeb dzięki koncentracji przedsiębiorstw na odkrywaniu tychże i uwzględnianiu przy tym kryterium opłacalności. Ukierunkowanie zarówno oferty, jak i działania całego przedsiębiorstwa na wytwarzanie dóbr i usług oczekiwanych na rynku pozwala z kolei wykorzystać dostępne zasoby w optymalny sposób, co eliminuje marnotrawstwo – zawsze ograniczonych – dóbr surowcowych. Jednak skuteczne wdrożenie marketingu, mimo prostoty i logiki jego głównych założeń, pozostaje skomplikowanym zadaniem, w które muszą być zaangażowane całe przedsiębiorstwa, a nie tylko działy marketingu. Problem z upowszechnieniem orientacji marketingowej wewnątrz przedsiębiorstw jest jedną z głównych przyczyn ograniczających pełne wykorzystanie możliwości tej koncepcji, ponadto niesie z sobą wyzwanie, z którym każde z przedsiębiorstw wdrażających marketing musi zmierzyć się samodzielnie, adaptując znane rozwiązania do własnej sytuacji i potrzeb.

Można odnieść wrażenie, iż znajdujemy się w okresie istotnych przewartościowań dotychczasowego dorobku marketingu, przewartościowań, które sprowokowane zostały dynamicznym rozwojem zarówno samego marketingu, jak i środowiska ekonomicznego, w jakim koncepcja ta jest wdrażana. Tym bardziej interesującym zadaniem wydaje się być próba zarysowania konsekwencji będących skutkiem zmian otoczenia marketingowego oraz ewolucji samej koncepcji dla planowania działań marketingowych w przedsiębiorstwie, uwzględniająca przemiany relacji przedsiębiorstwo–klient oraz sposobu jej rozumienia.

Planowanie jako działanie koncepcyjne, wiążące ogłód i syntezę refleksji nad otoczeniem z oceną możliwości działania oraz wyborem najwłaściwszych z nich,

stanowi klucz do prawidłowego wdrażania marketingu w przedsiębiorstwie. Z tego też względu w rozważaniach nad zarządzaniem marketingowym w niniejszym podręczniku przyjęta została perspektywa eksponująca kwestie związane z szeroko rozumianym planowaniem marketingowym.

Podręcznik został podzielony na 6 rozdziałów, w których prezentowane są kolejne przesłanki i wymiary procesu planowania marketingowego. W rozdziale 1 przedstawiono dotychczasowe kierunki rozwojowe marketingu oraz jego cechy uwzględniające nowoczesne ujęcia tej koncepcji. Rozdział 2 poświęcony został prezentacji struktury uwarunkowań działalności marketingowej przedsiębiorstwa. Ze względu na ich rolę w zarządzaniu marketingowym szczególnie dużo miejsca poświęcono czynnikom otoczenia, a zwłaszcza tym, które związane są z klientami i zmianami ich zachowań nabywczych. Dla podejmowania określonych decyzji marketingowych szczególnie istotna jest trafna interpretacja sygnałów płynących z rynku. Metody ich rozpoznawania i przetwarzania do postaci informacji użytecznych dla decydentów opisane zostały w rozdziale 3, w którym przedstawiono też system informacji marketingowej jako istotny komponent systemu zarządzania. W rozdziale 4 dokonano przeglądu koncepcji planistycznych stosowanych w zarządzaniu marketingowym, ze szczególnym uwzględnieniem interakcji zachodzących pomiędzy planami marketingowymi a pozostałymi elementami systemu planowania w przedsiębiorstwie. W rozdziale 5 przedstawiono warianty i kierunki strategicznych wyborów dokonywanych przez przedsiębiorstwo w zakresie działalności rynkowej, której istotną częścią i przesłanką jest orientacja marketingowa. Rozdział 6 prezentuje podstawowe instrumentarium marketingowe, uwzględniając przy tym zmiany, jakie w nim wprowadziła ewolucja koncepcji marketingu-mix.

Mamy nadzieję, że dzięki naszemu podręcznikowi łatwiejsze stanie się zrozumienie wkładu marketingu w osiąganie sukcesu przez przedsiębiorstwa. Tu również jest miejsce na wyrażenie gorących podziękowań wszystkim tym, którzy umożliwili autorkom zdobywanie i pogłębianie wiedzy z zakresu marketingu, a zatem współpracownikom z Katedry Marketingu i Logistyki Uniwersytetu Opolskiego na czele z jej kierownikiem prof. zw. drem hab. Piotrem Blaikiem, ale również wszystkim poprzednikom na niwie wydawniczej, z których wiedzy – pośrednio – mogły korzystać. Ich lista jest zbyt długa, by możliwe było wymienienie wszystkich w tym miejscu, jednak wyrazy szczerych podziękowań za rzetelność naukową, zwłaszcza przy prezentowaniu zagadnień kontrowersyjnych, chcemy skierować do Autorów, których nazwiska znalazły się w bibliografii zamieszczonej na końcu niniejszej publikacji. Istotną rolę w powstawaniu niniejszego podręcznika odegrali także studenci, na których użytek powstawały kolejne wersje materiałów wykładowych, wykorzystanych następnie w jego przygotowaniu. Wszelkie błędy, jakie mogły się doń wkraść, obciążają oczywiście tylko nasze konto, a ewentualne głosy krytyczne i polemiczne powitamy z wdzięczną uwagą.

## Rozdział 1

# Koncepcja marketingu – podstawowe zagadnienia

Dorobek marketingu nieustannie inspiruje przedsiębiorstwa działające na różnych rynkach i w różnych gospodarkach świata. Podstawowe przesłanie tej dyscypliny naukowej opiera się na oczywistym założeniu, że aby osiągać zysk, przedsiębiorstwo musi zaspokajać potrzeby klientów. Jest to szczególnie istotne w gospodarce opartej na zasadach wolnego rynku, bowiem wolność wymiany oznacza swobodę zawierania transakcji przez obie strony rynku: nabywców i sprzedawców. Ponieważ większość rynków, z jakimi mamy obecnie do czynienia, wcale albo jedynie w niewielkim stopniu bywa regulowana przez instytucje zewnętrzne, stosunkowo szeroka swoboda działalności gospodarczej stanowi główną przesłankę rozwoju działalności marketingowej.

Uwzględnienie w strukturze przedsiębiorstwa marketingu, i oparcie jego funkcjonowania o reguły marketingowe sprawia, że konieczne staje się przemodelowanie całej jego działalności. Pojawiają się w tym kontekście istotne pytania, na jakie muszą odpowiedzieć sobie zarządzający przedsiębiorstwami:

- czy i w jakich warunkach należy stosować zasady marketingu?
- co decyduje o skuteczności prowadzonych działań marketingowych?
- jak powiązać marketing z zarządzaniem całym przedsiębiorstwem?

W rozdziale pierwszym spróbujemy pokrótce dać możliwe odpowiedzi na powyższe pytania, zaś konsekwencje tych odpowiedzi dla zarządzania marketingowego w pogłębiony sposób analizować będziemy w kolejnych rozdziałach.

### 1.1. Podstawowe pojęcia marketingu

Pytanie o warunki, w jakich powinno się stosować marketing, zawiera także przypuszczenie, iż czasami stosowanie marketingu nie jest właściwe. Ponieważ rdzeniem koncepcji marketingowej jest „zyskowne zaspokajanie potrzeb klientów”<sup>1</sup>, konieczne jest zwrócenie uwagi na sytuacje, w których przedsiębiorstwo

---

<sup>1</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 29.

może działać zyskownie, nie stawiając potrzeb klientów w centrum zainteresowania. Wystąpią one przede wszystkim wtedy, kiedy skutek oddziaływania różnorodnych czynników, silniejszą pozycję na rynku uzyska producent. Wynikać może ona z niedostatku dóbr skierowanych do wymiany, a jej źródłem może być niedobór o charakterze obiektywnym (nieдоступność surowców, trudności w zakresie procesu wytwarzania bądź długi czas jego realizacji, unikatowość produktu) lub spowodowany regulacjami wprowadzonymi przez instytucje posiadające uprawnienia do kształtowania sytuacji rynkowej (państwowe lub ponadnarodowe).

Wszelkie ograniczenia swobody wymiany zakłócają układ sił rynkowych, a w konsekwencji mogą prowadzić do osłabienia pozycji jednej lub drugiej ze stron zmierzających do zawarcia transakcji. Jeśli zaistnieją takie okoliczności, zwłaszcza jeżeli ograniczeniu ulegnie swoboda działania konsumentów (np. wobec monopolistycznych dostawców usług publicznych), marketing traci na znaczeniu, a nawet może stać się zbędnym balastem dla oferenta towaru, podnosząc koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa, które w warunkach regulacji np. cen, nie będą mogły zostać zrekomensowane przychodami ze sprzedaży dóbr i usług.

Obserwacja dotychczasowej ewolucji poszczególnych rynków krajowych może wyjaśnić, dlaczego marketing pojawiał się w różnym okresie w różnych krajach oraz dlaczego do dnia dzisiejszego nie wszystkie przedsiębiorstwa stosują orientację marketingową. Nie wcześniej niż po blisko półwieczu od pojawienia się pojęcia „marketing” w USA dokonała się integracja kluczowych elementów składających się na obecne rozumienie tego pojęcia, czyli powiązanie „technik podejmowania decyzji obejmujących takie zmienne handlowe, jak cena czy promocja; w tym samym czasie został przyjęty punkt widzenia konsumenta jako podstawowy element planowania marketingowego”<sup>2</sup>.

Dopóki istnieją rezerwy mocy produkcyjnych na rynkach o przewadze popytu nad podażą, przedsiębiorstwa preferują orientację produkcyjną ukierunkowaną na zwiększanie ilości wytwarzanych dóbr po możliwie jak najbardziej atrakcyjnej cenie (zob. tab. 1). Takie postępowanie umożliwia producentom wykorzystanie synergii technicznej i organizacyjnej w postaci efektów skali i krzywej doświadczenia, a tym samym obniżkę kosztów wytwarzania rosnącej masy dóbr. Stopniowe nasyćanie rynku wzmacnia pozycję nabywcy, bowiem dzięki większej możliwości wyboru towarów zaczyna on poszukiwać dóbr najbardziej odpowiadających jego oczekiwaniom, a dostawcy zaczynają rozwijać rozmaite strategie utrzymania i/lub zwiększania sprzedaży na coraz trudniejszym rynku. Stawiając na jakość wyrobów, podnoszą koszty swojej działalności w nadziei na stworzenie oferty bardziej atrakcyjnej dla nabywcy (orientacja produktowa). Skupienie się na oddziaływaniu na popyt oznacza najczęściej rozwijanie oferty przedsiębiorstwa, ale także powoduje nacisk na doskonalenie technik sprzedaży oraz zwiększanie efektywności kanałów

---

<sup>2</sup> G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996, s. 11.

dystrybucji (orientacja sprzedażowa). Dopiero wyczerpanie tradycyjnych źródeł i metod poprawy działalności rynkowej przedsiębiorstw, w sytuacji rosnącej gwałtownie podaży przy o wiele wolniejszym wzroście popytu, zmusza firmy do poszukiwania bardziej skutecznych metod i koncepcji działania. Najbardziej logiczne wydaje się wtedy zwrócenie uwagi na potrzeby nabywców, co stanowi kluczowy element orientacji marketingowej. Będący dalszym przejawem ewolucji tej orientacji, marketing społeczny uwzględnia konsumenta jako podmiot wchodzący w relacje z innymi elementami otoczenia. Przyjęcie tej poszerzonej optyki daje możliwość głębszej analizy potrzeb i motywacji kierujących nabywcami, a zatem pełniejszej adaptacji ofert do potrzeb nabywców.

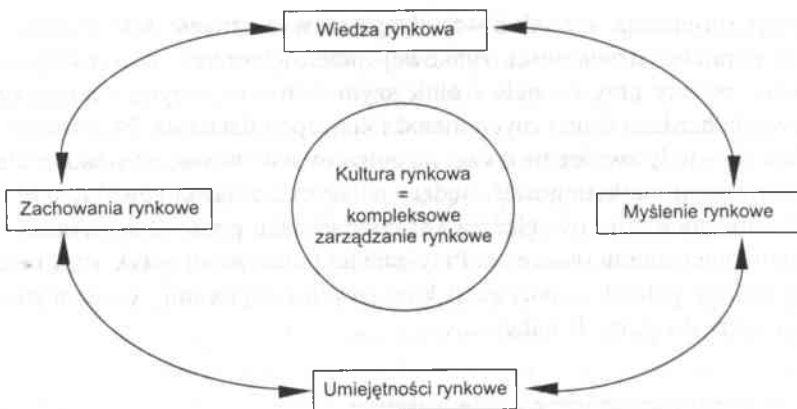
**Tabela 1.** Orientacja przedsiębiorstwa a sytuacja rynkowa

| Podstawowy sposób działania właściwy dla: | Zakłada orientację ukierunkowaną na:                                                              | W sytuacji rynkowej opisanej relacją: |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Producenta                                | produkcję masową (orientacja produkcyjna)                                                         | podaż > popyt                         |
|                                           | produkcję wysokiej jakości (orientacja produktowa)                                                | podaż = popyt                         |
| Sprzedawcy                                | wprowadzanie produktu na rynek (komercjalizacja), sprzedaż i dystrybucję (orientacja sprzedażowa) | podaż potencjalna < popyt             |
| Marketingu                                | konsumenta (orientacja marketingowa)                                                              |                                       |
|                                           | konsumenta i jego otoczenie (marketing społeczny)                                                 |                                       |

Źródło: G. Mansillon, M. Riviére, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996, s. 11.

Pojawienie się marketingu stawia w centrum zainteresowania przedsiębiorstwa rynek i kwestię kształtowania popytu. W tym względzie jest to podejście odmienne od wcześniejszych ze względu na cel prowadzonych działań, bowiem pozostałe orientacje kładą nacisk na zarządzanie podażą w przedsiębiorstwie. Jednak aby skutecznie wprowadzić marketing w przedsiębiorstwie, konieczne jest, według G. Fischera, istnienie „kultury rynkowej” o czterech podstawowych wymiarach: wiedzy, umiejętności, myślenia i zachowań rynkowych (zob. rys. 1). Marketing daje możliwość realizowania każdego z tych wymiarów w optymalny sposób, dzięki ukierunkowaniu działań nie tylko na rozpoznawanie potrzeb nabywców i dostosowywanie do nich oferty przedsiębiorstwa, ale także na sytuację rynkową<sup>3</sup>. Wiedza rynkowa odzwierciedla znajomość i zrozumienie otoczenia rynkowego, a podstawą jej budowania jest obserwacja i analiza zachowań podmiotów, wśród których działa

<sup>3</sup> Czasem dostosowanie się do sytuacji rynkowej może prowadzić do świadomej rezygnacji z podejmowania pewnych działań marketingowych (por. tab. 1). Szereg takich sytuacji opisuje H. Simon w publikacji *Tajemniczy mistrzowie: studia przypadków*, Warszawa 1999.



Rys. 1. Podstawy kultury rynkowej

Źródło: G. Fischer, *Marketing*, „Grundaussstattung” 1992, 6, s. 8.

przedsiębiorstwo. Jej nabywanie wynika z codziennej praktyki przedsiębiorstwa, natomiast perspektywa marketingowa pozwala na uporządkowanie obserwacji i umożliwia podejmowanie na ich podstawie właściwych decyzji.

Pozostałe składniki kultury rynkowej wymagają zastosowania podejścia marketingowego: myślenie rynkowe stanowi wyraz koncepcji marketingu, umiejętności rynkowe doskonalone są poprzez realizację procesu marketingu, a ich efektem jest podejmowanie określonych zachowań rynkowych przez przedsiębiorstwa oraz odpowiednie interpretowanie przez nie zachowań pozostałych podmiotów.

Marketing w swej istocie świadczy o przejściu od „społeczeństwa industrialnego do społeczeństwa konsumpcyjnego”<sup>4</sup> i daje przedsiębiorstwom szansę na alokację środków zgodnie z zapotrzebowaniem nabywców. Jednocześnie przyjęcie orientacji marketingowej dyscyplinuje przedsiębiorstwa, bowiem skuteczny marketing wymaga głębokiej adaptacji wszelkich działań, dla których ostatecznym uzasadnieniem jest zyskowne zaspokojenie potrzeb aktualnych bądź przyszłych nabywców, jakie zgłaszają oni obecnie bądź mogą ujawnić w przyszłości (zob. rys. 2).

Aspekt koncepcyjny marketingu ujawnia się w traktowaniu go jako podejścia nazywanego również optyką, czy też logiką marketingową, u którego podstaw leży założenie o nadrzędności potrzeb („logika potrzeby”) nabywcy – w konsekwencji marketing zmierza do „zaoferowania nabywcy produktu zestawu korzyści, którego on oczekuje w miejscu, czasie, w formie i po cenie, które mu odpowiadają”<sup>5</sup>.

Aspekt procesowy marketingu przejawia się w przyjęciu przez przedsiębiorstwo za proces podstawowy sekwencji czynności prowadzących od analizy potrzeb, poprzez wytwarzanie, po dystrybucję. Oznacza to konieczność rozpoczęcia jakichkolwiek działań produkcyjnych od określenia potrzeb klientów zamiast poprzestawania

<sup>4</sup> G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, dz. cyt., s. 11.

<sup>5</sup> Tamże.



Rys. 2. Marketing jako koncepcja wieloaspektowa

Źródło: G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996, s. 10.

na wytwarzaniu tego, co firma potrafi lub co najłatwiej jej wytwarzać. Całość procesu marketingowego zaczyna się od identyfikacji potrzeb nabywców, a jego zwieńczeniem jest adaptacja przedsiębiorstwa zgodnie z ekonomicznie i technologicznie uzasadnionymi wymogami wytwarzania produktu zaspokajającego te potrzeby.

W zakresie stosowanych metod i technik działania marketing odwołuje się do dorobku różnych dyscyplin (psychologia, socjologia, statystyka, matematyka, ekonomia czy informatyka), zgodnie z przyjętym i skrupulatnie przestrzegany podejściem naukowym<sup>6</sup>. Za jego syntezę uznać można cztery podstawowe wyznaczniki określone przez Ph. Kotlera jako „filary marketingu”, czyli:

- potrzeby klienta,
- rynek docelowy,
- rentowność,
- marketing skoordynowany (zintegrowany).

Zaspokojenie potrzeb klienta stanowi cel działalności marketingowej, który osiągnąć jest poprzez doprowadzenie do wymiany satysfakcjonującej zarówno klienta, jak i przedsiębiorstwo (zob. tab. 2). Dokonujący się w trakcie wymiany transfer wartości powinien, według H. Mefferta, uwzględniać także otoczenie dokonywanej wymiany (grupy otoczenia). Tradycyjnie przyjmuje się, że wymiana odbywa się w ramach rynku<sup>7</sup>, który stanowi, według S. Mynarskiego, układ elementów reprezentujących stronę popytu (nabywcy) oraz podaży (sprzedawcy), powiązanych sprzężeniami o charakterze zasileniowym (przebiegi i przepływy towarów), bodźcowym (zachęty) oraz informacyjnym (tzw. cybernetyczna definicja rynku)<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Tamże, s. 10.

<sup>7</sup> Obecnie „rynek” staje się pojęciem nieostrym ze względu na zmiany w gospodarce, a szczególnie rozwój tzw. gospodarki wirtualnej, stąd jego definiowanie napotyka na coraz większe trudności.

<sup>8</sup> S. Mynarski, *Analiza rynku*, Warszawa 1987, s. 15–16.

**Tabela 2.** Przegląd wybranych definicji marketingu

| Autor                                  | Definicja                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ph. Kotler                             | „[...] proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują i chcą poprzez kreowanie, oferowanie i swobodną wymianę produktów posiadających wartość”                                                                                                             |
| Ph. Kotler                             | „[...] proces, dzięki któremu organizacja jest powiązana z rynkiem w sposób twórczy, produktywny i zyskowy”                                                                                                                                                                                               |
| Badacze Uniwersytetu Stanowego w Ohio  | „[...] złożony proces wewnątrz społeczeństwa, w ramach którego przewiduje się strukturę popytu na dobra i usługi, zwiększa popyt i zadowolenie nabywców poprzez opracowanie odpowiednich produktów, popieranie sprzedaży, wymianę i fizyczne przekazywanie tych towarów i usług”                          |
| Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu | „[...] proces planowania i wdrażania koncepcji produktu (idei, dóbr, usług), cen, promocji i dystrybucji prowadzącej do wymiany, dzięki której osiąga się cele jednostek i organizacji”                                                                                                                   |
| Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu | „Marketing jest to prowadzenie działalności gospodarczej, skierowanej i odnoszącej się do przepływu towarów i usług od producenta do konsumenta lub użytkownika”                                                                                                                                          |
| B. Tietz                               | „Marketing jest rynkowo zorientowaną polityką przedsiębiorstwa ze wszystkimi wynikającymi stąd konsekwencjami”                                                                                                                                                                                            |
| M. Weis                                | „Marketing jest to szczegółowa koncepcja planowania i działania, w której wszystkie czynności przedsiębiorstwa zorientowane są konsekwentnie na aktualne i przyszłe potrzeby rynku w celu zaspokojenia potrzeb oraz realizacji celów przedsiębiorstwa”                                                    |
| H. Dellmer                             | „Marketing jest to orientacja i dopasowanie wszystkich czynności przedsiębiorstwa do dynamicznych uwarunkowań rynku. Wiąże się to z systematyczną analizą rynku, aktywnym tworzeniem rynku i analizą zachowań różnych podmiotów na rynku”                                                                 |
| K. Nieder                              | „Marketing jest to działanie i myślenie zorientowane na popyt i kształtowanie rynku rozciągające się na całą politykę przedsiębiorstwa. Jest on funkcją zarządzania, które służy bieżącej realizacji i poprawie wyników działania, zdolności konkurencyjnej i długofalowych efektów w sferze konkurencji” |
| G. Geibusch                            | „Marketing jest to zorientowane na rynek zarządzanie przedsiębiorstwem, realizowane celowo i aktywnie przy pomocy instrumentarium jakim jest marketing-mix”                                                                                                                                               |
| L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek | „Marketing jest to zintegrowany zbiór (system) instrumentów i działań związanych z badaniem i kształtowaniem rynku opartych na rynkowych regułach postępowania”                                                                                                                                           |
| H. Meffert, U. Schenck                 | „Marketing jest to odpowiednie planowanie, koordynacja i kontrola wszystkich działań przedsiębiorstwa ukierunkowanych na aktualne i potencjalne rynki zbytu”                                                                                                                                              |
| L. Poth                                | „Marketing jest to model marketingowego myślenia i podejmowania decyzji (MADEM)”                                                                                                                                                                                                                          |
| D. Debelak                             | „[...] proces tworzenia więzi między konsumentami i produktami. Wiąż ta jest tworzona poprzez generowanie popytu konsumentów na produkty i plasowanie produktów na rynku tak, by konsument mógł je kupić”                                                                                                 |

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994; W. Potwora, M. Duczmal, *Marketing. Strategie i struktury*, Opole 2001; M. Prymon, *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Wrocław 1999; *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Kraków 1998; B. Tietz, *Marketing*, Stuttgart 1989; M. Weis, *Marketing*, Stuttgart 1989; H.G. Geibusch, *Kooperationsmarketing*, Bd. 3, Wiesbaden 1989; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, Warszawa 1992; H. Meffert, *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Wiesbaden 1986; L. Poth, *Marketing. Grundlagen und Fallstudien*, München 1986; D. Debelak, *Total Marketing. Capturing Customers with Marketing Plans that Work*, Homewood 1989.

Istotą procesów zachodzących na rynku są stosunki wymienne, na które składają się:

- negocjacje – procesy wielokrotne, podejmowane z wieloma podmiotami,
- transakcje – jednorazowe, zawierane między minimum dwiema stronami.

Wymiana angażuje przynajmniej dwie strony, które dysponują dobrami posiadającymi wartość dla drugiej strony, wyrażają chęć wejścia w układ z partnerem wymiany, mając swobodę przyjęcia bądź odrzucenia oferty, a wreszcie są zdolne do komunikowania się i dostarczenia swojej oferty<sup>9</sup>. Marketing, podobnie jak ekonomia, traktuje potrzeby jako nieodłączne cechy wszystkich ludzi. Jednak ze względu na heterogeniczność oraz właściwości potrzeb poszczególni nabywcy będą wybierać spośród wielu różnych dóbr konsumpcyjnych, zaspokajające te potrzeby, które dostarczą im subiektywnie największych korzyści<sup>10</sup>. Rynek powoduje uzgodnienie potrzeb zgłaszanych przez nabywców z możliwościami ich zaspokajania oferowanymi przez stronę podażową. Pod wpływem różnorodnych bodźców w świadomości nabywcy kształtują się preferencje, czyli uporządkowane hierarchicznie sposoby zaspokajania potrzeb zgodnie z wewnętrzną strukturą kryteriów oceny potencjalnego nabywcy, które – poparte siłą nabywczą – stają się popytem. Mechanizm przekształcania potrzeb w pragnienia, a następnie w preferencje stanowi szczególny obszar zainteresowania marketingu. Preferencje odzwierciedlają subiektywne pragnienie konsumenta i oceny ważności oraz przydatność dlań poszczególnych dóbr<sup>11</sup>. Początkowo, o czym świadczą wczesne definicje, marketing koncentrował się na popycie i jego kształtowaniu, następnie na oddziaływaniu na preferencje, a obecnie zwraca uwagę na aktualne i potencjalne potrzeby oraz pragnienia nabywców.

Podstawą kształtowania się preferencji są pragnienia – uwarunkowane cywilizacyjnie i kulturowo sposoby dążenia do zaspokajania potrzeb. W kształtowaniu pragnień istotną rolę odgrywa oferta dostępnych sposobów zaspokajania potrzeb. Oferta ta stanowi wynik rozpoznania rynku i możliwości technologicznych producentów oraz ich działalności promocyjnej, która wpływa na ocenę sposobów zaspokajania potrzeb, czyli kształtowanie preferencji. Każda oferta pojawiająca się na rynku współtworzy pragnienia potencjalnych nabywców, w ten sposób przedsiębiorstwa stymulują wyobrażenia i oczekiwania nabywców. Ten strategiczny wymiar ofert rynkowych przedsiębiorstw wzmacniany jest aktualnie przez oddziaływanie współczesnych środków komunikacji (zwłaszcza Internetu), które dają konsumentom możliwość porównywania poszczególnych propozycji, zbliżając niektóre rynki do spełnienia postulatu doskonałej przejrzystości (informacyjnej).

Rdzeniem oferty przedsiębiorstwa jest produkt, przez który rozumie się zestaw korzyści oferowanych nabywcy. W przedsiębiorstwie produkt postrzegany jest

<sup>9</sup> Szerzej na temat warunków wymiany: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, W. Vong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 44.

<sup>10</sup> Szerzej: S. Forlicz, M. Jasiński, *Mikroekonomia*, Warszawa 2000, s. 11–12.

<sup>11</sup> Z. Wiszniewski, *Mikroekonomia współczesna. Syntetyczne ujęcie*, Warszawa 1997, s. 32.

przede wszystkim jako zestaw elementów zarówno o charakterze materialnym, jak i niematerialnym. Może on przybrać formę: dobra materialnego, usługi, kompetencji (ludzi), wydarzenia (imprezy), a nawet – doznania, własności, przedsiębiorstwa, miejsca, informacji bądź idei<sup>12</sup>. Z perspektywy klienta produkt stanowi natomiast zestaw korzyści służących zaspokojeniu potrzeb i spełnieniu pragnień. Jest on w większym lub mniejszym stopniu zgodny z oczekiwaniami konkretnego nabywcy, stąd przedsiębiorstwa tworzą swoje propozycje wartości, czyli produkty, kierując się przesłankami informacyjnymi wynikającymi z obserwacji rynku i występujących na nim grup nabywców. Uwzględniając obie perspektywy (przedsiębiorstwa i klienta) można uznać, że każdy produkt posiada dwojaką wartość:

- wymienną – obiektywizowaną na rynku poprzez uzgadnianie oferty rynkowej,
- użytkową – determinowaną sumą subiektywnych korzyści, jakie produkt ma dla danej osoby.

Oba te wymiary wartości – obiektywny i subiektywny – urzeczywistniają się na rynku poprzez, i dzięki, procesom wymiany. Ponieważ wartość oferty ujawnia się przez porównanie korzyści uzyskiwanych tytułem jej nabycia oraz kosztów poniesionych w związku z ich pozyskaniem, zadaniem marketingu jest zwiększanie wartości użytkowej, co wpływa na kształtowanie się jej wartości wymiennej. Oddziaływanie na wartość oferty może polegać na zwiększaniu korzyści (użyteczności), zmniejszaniu kosztów ich pozyskania, bądź na oddziaływaniu na oba te parametry. W efekcie klient może wybierać pomiędzy różnymi kombinacjami korzyści (zarówno funkcjonalnych, jak i emocjonalnych) i kosztów (pieniężnych, czasu, energii i strat psychicznych) ponoszonych w związku z nabywaniem oferty. Ze względu na różnorodność preferencji nabywców przedsiębiorstwo powinno przygotowywać swoją ofertę dla precyzyjnie określonej grupy odbiorców.

W literaturze marketingowej przyjmuje się często za Ph. Kotlerem, że rynek oznacza grupę nabywców, którzy zgłaszają popyt na określone produkty<sup>13</sup>. Tak rozumiany rynek, składający się ze wszystkich ewentualnych nabywców danego produktu, określany jest mianem rynku potencjalnego. Nie zawsze można dotrzeć do wszystkich możliwych nabywców produktu, ze względu na przeszkody techniczne, geograficzne, lub finansowe, zatem potencjalni nabywcy, którzy są dla przedsiębiorstwa osiągalni, tworzą rynek dostępny. Jeśli istnieją dodatkowe ograniczenia prawne blokujące realizację popytu przez część nabywców, zasięg rynku zmniejsza się do kwalifikowanego rynku dostępnego (np. rynek używek dostępnych powyżej 18. roku życia). Konkretnie przedsiębiorstwo zajmuje taką jego część, mierzoną udziałem w rynku, która odzwierciedla zapotrzebowanie na jego produkty. Ta wydzielona część stanowi rynek przedsiębiorstwa i może obejmować całość rynku potencjalnego (w przypadku monopolu), a także mniejszą grupę nabywców. Zgodnie

<sup>12</sup> Zob. Ph. Kotler, *Marketing*, Poznań 2005, s. 5–7.

<sup>13</sup> Ujęcie to redukuje właściwie rynek tylko do jednej strony wymiany, odzwierciedlając perspektywę pojedynczego podmiotu, co w sensie ekonomicznym stanowi zbytne uproszczenie.

z podejściem marketingowym przedsiębiorstwo powinno określić grupy nabywców, do których zamierza adresować swoją ofertę; grupy te tworzą jego rynek docelowy. Jest on na ogół mniejszy niż rynek przedsiębiorstwa, bowiem produkty nabywane są nie tylko przez docelowych odbiorców, ale i innych nabywców, na których przedsiębiorstwo nie koncentruje swoich działań marketingowych.

Istnienie popytu na produkty przedsiębiorstwa gwarantuje mu osiąganie dochodów. Jednak nie każdy poziom dochodów jest dla przedsiębiorstwa satysfakcjonujący. Toteż ważnym zadaniem marketingu jest identyfikowanie rynku docelowego, który zapewni długookresową rentowność podejmowanym działaniom i realizację celów przedsiębiorstwa. Zaspokajaniu potrzeb na tym rynku musi być podporządkowane działanie całego przedsiębiorstwa (marketing skoordynowany). Koordynacja marketingowa jest dwójako ukierunkowana: z jednej strony kryterium jej efektywności jest zaspokojenie potrzeb wybranego rynku docelowego (marketing zewnętrzny), czemu służy tworzenie odpowiedniej oferty, z drugiej zaś zmierza ona do osiągnięcia założonej zyskowności dzięki właściwemu ukształtowaniu procesów wewnątrz przedsiębiorstwa, a zwłaszcza dzięki odpowiedniemu motywowaniu pracowników. W tym sensie zwrócenie uwagi na potrzeby klientów prowadzi do lepszego wykorzystania zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo.

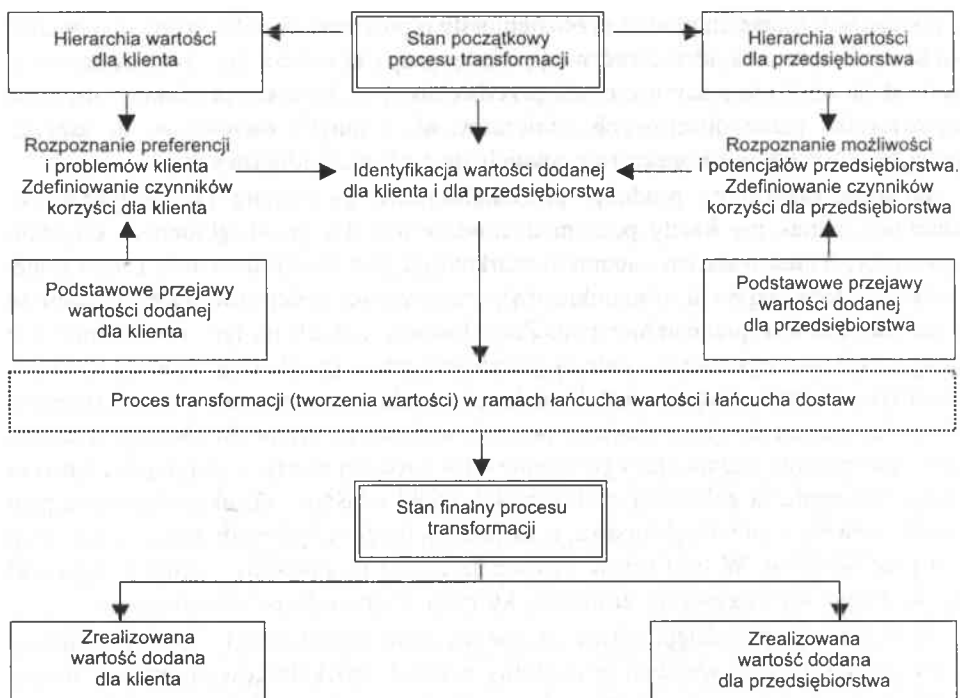
Koncentracja przedsiębiorstwa na dostarczaniu zadowolenia klientom poprzez wytworzoną wartość sprawia, że możemy w sensie marketingowym nazwać przedsiębiorstwo systemem tworzenia i dostarczania wartości, w którym podejmowane są trojakiego rodzaju zadania (rys. 3):

- wybór wartości – czyli identyfikacja i zdefiniowanie wartości przy uwzględnieniu oczekiwań grupy docelowej,
- tworzenie wartości – poprzez transformację i dostarczanie wartości,
- informowanie o wartości, czyli przekazanie informacji o dostarczanej wartości.

Proces tworzenia wartości stanowi wyraz optymalizacji, a zarazem pewnego kompromisu między oczekiwaniami nabywców i przedsiębiorstwa. Z jednej strony chodzi o zbliżenie się do wartości oczekiwanych przez rynek docelowy (preferencje), z drugiej o zagwarantowanie przedsiębiorstwu najwłaściwszej struktury efektów rynkowych, wśród których istotne miejsce zajmuje poziom zysków umożliwiających rozwój i przetrwanie. Wartość dla przedsiębiorstwa ujawnia się w postaci trójwymiarowego efektu strategicznego<sup>14</sup>, którego struktura obejmuje: sprawny i efektywny system tworzenia i dostarczania wartości, korzyści i wartości dla klienta oraz przewagę konkurencyjną. Jej wyrazem jest nie tylko rentowność, ale także wizerunek rynkowy i relacje z klientami, zwłaszcza ich lojalność.

Jak wskazuje J. Karwowski, „marketingową koncepcję zarządzania realizującą przedsiębiorstwa, których system wartości (rzeczywisty, a nie deklarowany) oparty jest na uznanych zasadach etyki biznesu, kierownictwo posiada wiedzę i doświadczenie marketingowe, a właściciele są skłonni wykazać umiar w oczekiwanej stopie

<sup>14</sup> Szerzej na ten temat: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Warszawa 2001.



Rys. 3. Proces tworzenia wartości w świetle hierarchii oraz podstawowych wymiarów i przejawów wartości  
Źródło: oprac. na podstawie: R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Warszawa 2006, s. 47.

zwrotu zaangażowanego kapitału”<sup>15</sup>. Wdrożenie orientacji marketingowej powinno z zasady przynosić konsumentowi korzyści, które są podstawą osiągania korzyści również przez przedsiębiorstwo. Jednak wśród potencjalnych konsekwencji marketingu dla interesów konsumenta mogą wystąpić zarówno skutki pozytywne, jak i negatywne, które wynikają z pozornego tylko przyjęcia przez przedsiębiorstwa orientacji marketingowej (zob. tab. 3).

Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej wynika z samej istoty orientacji rynkowej charakteryzującej marketing. Przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia trwałej przewagi w oparciu o kluczowe umiejętności, którymi dysponuje. Wprowadzenie do marketingu pojęcia kluczowych umiejętności, a następnie kluczowych zasobów związane jest z rozwojem nurtu zarządzania zapoczątkowanego przez G. Hammela i C.K. Prahalada, nazywanego „szkołą kluczowych zasobów i umiejętności”. W myśl tego podejścia w przedsiębiorstwie dokonuje się przekształcenie potencjałów, jakimi ono dysponuje (tj. możliwości osiągnięcia trwałej przewagi konkuren-

<sup>15</sup> J. Karwowski, *Marketing – koncepcja zarządzania czy element jego instrumentarium*, [w:] *Marketing u progu XXI wieku*, red. A. Czubała, J.W. Wiktor, Kraków 2001, s. 76.

cyjnej na rynku w oparciu o posiadane zasoby, wartości, relacje) w kluczowe umiejętności związane z prowadzoną działalnością, a te z kolei w kompetencje – uznawane i doceniane na rynku<sup>16</sup>. W oparciu o te kompetencje identyfikowane są i rozwijane kluczowe procesy biznesu, które tworzą wartość charakterystyczną dla danego przedsiębiorstwa, a zarazem adekwatną do potrzeb i preferencji wybranego rynku docelowego, na którym to przedsiębiorstwo działa. Dopiero na podstawie analizy posiadanych kompetencji przedsiębiorstwo może identyfikować i tworzyć „biznesy”, rozumiane jako wyodrębnione dziedziny działalności rynkowej, w ramach których tworzy ono wartość dla rynku docelowego i konkuruje z innymi podmiotami.

**Tabela 3.** Konsekwencje marketingu dla interesów konsumenta

| Szanse                                                                                                                                                                                                   | Zagrożenia                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lepsze dostosowanie produktów do indywidualnych potrzeb dzięki nowościom i różnicowaniu wytwarzanych asortymentów                                                                                        | Wprowadzenie pozornych nowości                                                                                                                                                                                |
| Niższe ceny dzięki konkurencji cenowej, przecenom, rabatom, upustom                                                                                                                                      | Nadmierna dywersyfikacja asortymentu, nieprzeżytość rynku, trudności w ocenie rzeczywistej wartości użytkowej oferty                                                                                          |
| Pełniejsze dostosowanie dystrybucji, rodzajów i lokalizacji jednostek handlowych, technik sprzedaży do potrzeb nabywców, co zapewnia swobodę wyboru oraz zakupu w dogodnym dla nabywców czasie i miejscu | Stosowanie tricków cenowych, pozorne przeceny, ceny psychologiczne mogą być mylące dla nabywców; promocje cenowe mogą zachęcać do nabywania produktów lub ich ilości, które przekraczają rzeczywiste potrzeby |
| Pełniejsza informacja o produktach, dystrybucji, środkach promocji dzięki stosowaniu technik promocyjnych, głównie reklamy i PR                                                                          | Występowanie w kanałach dystrybucji zbyt wielu pośredników, pobierających zbyt dużą marżę, podnosi cenę                                                                                                       |
| Podwyższenie poziomu usług przed- i posprzedażowych, co sprzyja wysokiej satysfakcji z nabywania i użytkowania produktów oraz usług                                                                      | Koszty promocji mogą powodować wzrost cen; reklama i sprzedaż osobista mogą skłaniać do zakupu towarów, które nie są potrzebne konsumentowi; reklama ponadto „zanieczyszcza” środowisko kulturowe             |
| Kreowanie związków między marką, firmą a klientem, co sprawia, że czuje się on osobą ważną                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                               |

Źródło: M. Kieźel, *Wymogi orientacji marketingowej a interesy nabywców indywidualnych na rynku detalicznych produktów bankowych – teoria i praktyka*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004, s. 286.

Według A. Czubały rola marketingu w procesie budowania rynkowej wartości przedsiębiorstwa polega na:

- ocenie atrakcyjności i wyborze docelowego rynku (segmentów rynku),
- poznaniu potrzeb i preferencji docelowych klientów oraz oczekiwanych przez nich wartości,
- sformułowaniu konkurencyjnej propozycji wartości,

<sup>16</sup> Por. J.L. Thompson, M. Cole, *Strategic competency – the learning challenge*, „Journal of Workplace Learning” 1997, vol. 9, nr 5, s. 153–162.

- budowaniu trwałych relacji z wartościowymi klientami,
- inwestowaniu w zasoby i umiejętności marketingowe przedsiębiorstwa<sup>17</sup>.

Czynnikiem decydującym o zadowoleniu klienta jest poziom oferowanych mu korzyści. One to sprawiają, że oferta przedsiębiorstwa (produkt, cena, promocja i dystrybucja) posiada dla klienta określoną wartość. Marketing koncentruje się na jej dostarczaniu, przy czym dla coraz większej liczby klientów wartością nie jest sam produkt, lecz także usługa z nim związana (sprzedaż systemowa), co oznacza przejście od sprzedawania produktów do oferowania rozwiązań problemów klienta. W takim ujęciu oferty przedsiębiorstwa wysuwa się na plan pierwszy kwestia więzi, jakie powstają w trakcie wymiany. Więzy między przedsiębiorstwem a konsumentami mogą w wąskim ujęciu bazować na produkcie i w tym sensie za kluczowy element marketingu należy uznać każdy aspekt biznesu, który jest zdolny wzmocnić relację produkt–nabywca<sup>18</sup>. Jednak rozwój relacji może prowadzić do zmniejszania znaczenia samego produktu na rzecz marki, a w dalszej kolejności na rzecz wspólnych wartości istotnych zarówno dla klientów, jak i dla przedsiębiorstwa. Kolejne fazy transformacji marketingowych nośników rynkowej wartości firmy przedstawiono w tabeli 4.

**Tabela 4.** Marketingowe nośniki rynkowej wartości firmy

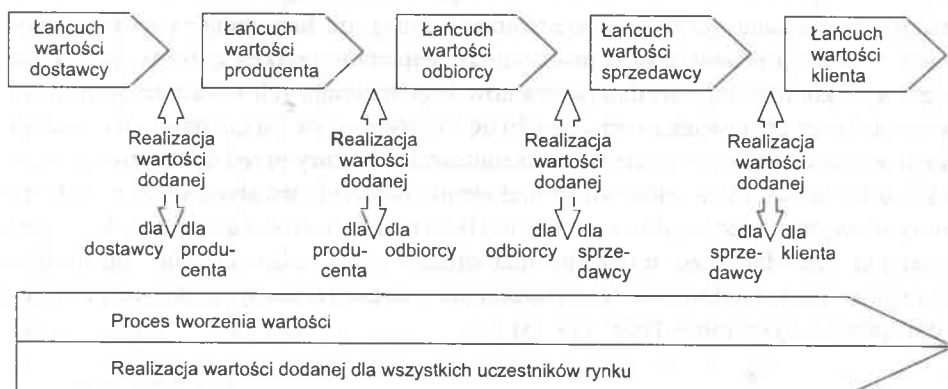
| Zasoby marketingowe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Kompetencje i umiejętności marketingowe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Konsekwencje zachowań nabywców                                                                                               | Wartość firmy dla akcjonariuszy                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nazwa firmy i jej wizerunek.<br>Posiadane marki.<br>Wyróżniające produkty.<br>Pozycja rynkowa firmy.<br>Sieć dystrybucji (unikalność dystrybucji).<br>Sprawność i kontrola dystrybucji.<br>System komunikacji.<br>Dostęp do technologii.<br>System informacyjny.<br>Prawa autorskie i patenty.<br>Alianse.<br>Kultura zarządzania i in. | Umiejętność prowadzenia badań marketingowych, analiz popytu, konkurencji, makroooczenia.<br>Zdolność wyboru docelowych rynków i pozycjonowania produktów firmy.<br>Zdolność zdobywania i utrzymywania klientów, umiejętność budowania relacji z wartościowymi klientami.<br>Rozwój nowych produktów.<br>Zdolność do budowania partnerstwa z pośrednikami handlowymi.<br>Umiejętność wykorzystania wiedzy i doświadczenia pracowników dla prawidłowego kształtowania instrumentów marketingu-mix | Zakres i szybkość penetracji rynku.<br>Nadwyżka cen nad kosztami.<br>Efektywność sprzedaży.<br>Retencja i lojalność klientów | Przyspieszenie przepływów pieniężnych.<br>Wzrost teraźniejszych wartości przyszłych przepływów pieniężnych.<br>Zmniejszenie wahań w przepływach pieniężnych.<br>Podwyższenie rezydualnej wartości przepływów pieniężnych |

Źródło: A. Czubała, *Rola marketingu w tworzeniu rynkowej wartości firmy*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004, s. 132.

<sup>17</sup> A. Czubała, *Rola marketingu w tworzeniu rynkowej wartości firmy*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004, s. 133.

<sup>18</sup> D. Debelak, *Total marketing. Capturing customers with marketing plans that work*, Homewood 1989, s. 3.

Wartość tworzona jest w efekcie działań całego przedsiębiorstwa w ramach łańcucha wartości. Przedsiębiorstwo stanowi jednak także element większej struktury nazywanej systemem tworzenia i dostarczania wartości<sup>19</sup> (połączenie łańcuchów wartości w kanale dystrybucji), w ramach której współpracuje z dostawcami, pośrednikami handlowymi i klientami, a także innymi instytucjami pośredniczącymi (zob. rys. 4) w tworzeniu i przekazywaniu wartości.



Rys. 4. System tworzenia wartości dodanej dla klienta i dla przedsiębiorstwa

Źródło: oprac. na podstawie: R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Warszawa 2006, s. 58.

Każde z ogniw sieci wypracowuje wartość dodaną, która dzięki marketingowi zostaje ukierunkowana na wzrost korzyści otrzymywanych przez klienta. Ponieważ wszystkie podmioty uczestniczące w tej sieci (łańcuchu dostaw) dążą do obsługi określonego nabywcy, stopniowo dokonuje się koordynacja dostarczanej wartości, wspomagana poprzez procesy i procedury dostosowawcze o charakterze zarówno umownym, jak i bezumownym. Fakt, iż wartość tworzona jest w ramach procesów obejmujących wszystkie sfery i funkcje poszczególnych przedsiębiorstw (nie tylko sam marketing), wpływa na stopniowe pogłębianie integracji procesowej i funkcjonalnej pomiędzy ogniwami sieci<sup>20</sup>.

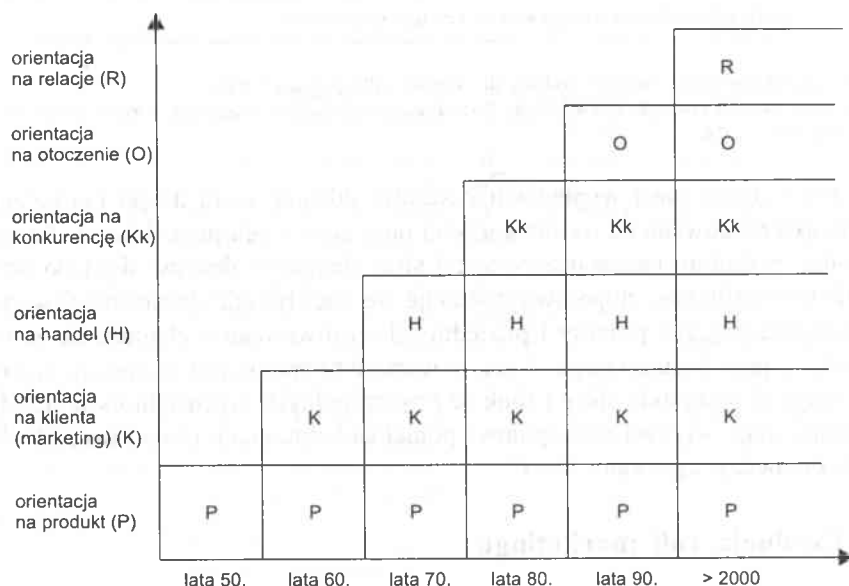
## 1.2. Ewolucja roli marketingu

Od chwili sformułowania głównych założeń marketingu w latach 60. XX wieku poszerzeniu uległ zarówno zakres zadań marketingowych, jak i zakres decyzyjny,

<sup>19</sup> Obecnie coraz większą popularność zdobywają określenia „łańcuch dostaw” bądź „sieć dostaw” opisujące struktury wielopodmiotowe, w których tworzona jest wartość dla klienta dzięki współdziałaniu dostawców, producentów wyrobów gotowych i pośredników handlowych. Szerzej na ten temat: J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Warszawa 2003.

<sup>20</sup> Szerzej na temat integracji w łańcuchach dostaw np.: M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, Warszawa 2005.

który marketing obejmuje. Początkowo z pojęciem marketingu utożsamiano działania w sferze promocji oraz dystrybucji. Stopniowy wzrost zrozumienia związków występujących między poszczególnymi sferami przedsiębiorstwa zaowocował sformułowaniem zestawu 4P (*product, price, place, promotion*) stanowiących kompozycję marketingową, która składa się na rynkową ofertę firmy obejmującą działania związane z produktem, ceną, promocją i dystrybucją. Rozwój koncepcji spowodował, iż aktualnie do zadań marketingu zaliczane są wszelkie działania związane nie tylko z kreowaniem oferty: od fazy badań i testów rynkowych koncepcji produktu oraz pozostałych elementów marketingu-mix, po – coraz częściej – koordynację działań podmiotów współpracujących w kanale dystrybucji, w związku ze stosowaniem strategii ECR i CRM<sup>21</sup>, oraz zarządzanie sferą marketingu w przedsiębiorstwie, ale także kształtowanie kultury przedsiębiorstwa zgodnie z filozofią marketingu, jak również budowanie możliwie trwałych więzi z partnerami rynkowymi, w szczególności zaś z użytkownikami wyrobu gotowego. Warte podkreślenia jest fakt, że ewolucja marketingu wprowadza kolejne zagadnienia w główny nurt zainteresowań, wzbogacając i rozszerzając tym samym podstawy koncepcyjne dyscypliny (zob. rys. 5).



Rys. 5. Ewolucja koncepcji marketingu

Źródło: oprac. na podstawie: H. Meffert, *Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung*, Wiesbaden 1994, s. 3–7.

<sup>21</sup> ECR (*Efficient Customer Response*), CRM (*Customer Relationship Management*) – strategie kształtowania relacji w kanałach dystrybucji, zmierzające do poprawy efektywności dystrybucji oraz zwiększenia lojalności nabywców. Zob. szerzej: T. Pokusa, *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Opole 2001; J. Perenc, I. Dembińska-Cyran, J. Hałub-Iwan, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Warszawa 2005.

Przedstawione fazy ewolucji marketingu odzwierciedlają tendencje europejskie, zgodne są jednak z uniwersalnymi kierunkami rozwojowymi, czego potwierdzenie znajdujemy w pracach innych autorów<sup>22</sup>. Początkowe zainteresowanie sprzedażą produktu (P) jest charakterystyczne dla fazy przejścia, w której przedsiębiorstwa reprezentują jeszcze orientację produkcyjną lub sprzedażową, a celem jest maksymalizowanie sprzedaży wyprodukowanych towarów. Marketing postrzegany jako narzędzie oddziaływania na popyt służy realizacji celów sprzedażowych i jako taki zepchnięty jest do pozycji drugorzędnej w przedsiębiorstwie. Jednak wraz z rozwojem rynków w kierunku nasycenia popytu stopniowo punkt zainteresowania przenosi się na klienta (K), który oczekuje produktu spełniającego jego wymagania. Wzmacnia to znaczenie i pozycję marketingu w przedsiębiorstwach oraz wymusza ich stopniową reorientację uwzględniającą potrzeby klientów, potrzeby, które stanowią źródło popytu ujawnianego następnie na rynku w postaci decyzji o zakupie.

Istnienie zróżnicowanych preferencji rynkowych prowadzi przedsiębiorstwa do identyfikowania segmentów nabywców, których potrzeby można zaspokoić w podobny sposób, zwiększając tym samym efektywność produkcji i wymiany. Skuteczne zaspokajanie potrzeb nabywców jest jednak warunkowane w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych jakością działania ich kanałów dystrybucji. Rozbieżności celów między producentem a sprzedawcą, w okresie dominacji relacji transakcyjnych między tymi ogniwami obrotu towarowego, prowadziły do hamowania ekspansji rynkowej wielu producentów. Z jednej strony obawa przed wprowadzaniem nowych produktów, niesprawdzonych jeszcze na rynku, skłaniała podmioty handlowe do ostrożności w doborze asortymentu; jednocześnie silniejsza pozycja konsumenta przekładała się na wzmocnienie pozycji pośredników handlowych (H) w kanale dystrybucji. Z drugiej strony, dokonując wyboru konkretnych towarów spośród rosnącej oferty sfery produkcji, instytucje handlowe poszukiwały artykułów obarczonych możliwie minimalnym ryzykiem handlowym oraz atrakcyjnych pod względem warunków dostaw i sprzedaży (marże, terminy płatności, wsparcie marketingowe itp.), czyli maksymalizujących ich zyski. Nade wszystko jednak rosnące trudności ze zbytem i dążenie do poprawy efektywności tej sfery, skłoniły służby marketingowe producentów do zainteresowania się zmianą relacji z pośrednikami handlowymi, bowiem ich działania w znacznym stopniu wpływają na postrzeganie przygotowanej przez wytwórcę oferty, pozwalając dotrzeć do wybranych segmentów rynku.

Dalsze przemiany zachodzące na rynkach zbytu oraz warunków działania przedsiębiorstw spowodowały w latach 80. wzrost zainteresowania postępowaniem konkurentów (Kk) oraz ich strategiami działania. W tym czasie ukazuje się m.in. praca M.E. Portera *Strategia konkurencji*, w której podjęto próbę znalezienia prawidłowo-

---

<sup>22</sup> L. Harris, G. Cohen, *Marketing in the Internet age: what can we learn from the past?*, „Management Decision” 2003, nr 9, s. 944–956. W literaturze polskiej przeglądu periodyzacji marketingu dokonali np. W. Potwora, M. Duczmal, *Marketing. Strategie i struktury*, Opole 2001.

ści rządzących sposobem prowadzenia działań rynkowych przez przedsiębiorstwa. Poza poszukiwaniem bardziej skutecznych recept na zdystansowanie rywali rynkowych, zaczyna ujawniać się tendencja do podejmowania współpracy przez przedsiębiorstwa działające w tym samym sektorze rynkowym, a zatem w istocie konkurujące ze sobą. Zjawisko aliansów strategicznych związane było często ze współpracą zdywersyfikowanych podmiotów, które w wybranych dziedzinach podejmowały wspólne badania bądź łączyły swoje kanały dystrybucji w przypadku uzupełniających się ofert asortymentowych<sup>23</sup>. Obserwacja działań konkurentów stała się podstawą wyboru właściwego rynku docelowego oraz pakietu korzyści, jakie zostaną zaoferowane nabywcom docelowym. Decyzja o zajęciu konkretnej pozycji rynkowej, odpowiedniej z punktu widzenia zarówno zasobów przedsiębiorstwa, jak i aktualnych oraz przewidywanych zachowań konkurentów, stanęła u podstaw wyboru strategicznego zarządzania marketingowego.

W kolejnej dekadzie, wraz z wejściem gospodarek w fazę postindustrialną, daje się odczuć głęboka przemiana społeczeństw krajów rozwiniętych. Przemiana ta dotyczy głównie mentalności oraz postaw konsumentów, a w konsekwencji odzwierciedla się w ich decyzjach nabywczych. Szczególnie w Niemczech oraz krajach skandynawskich zainteresowanie zagadnieniami ekologii wyraźnie zaczyna przekładać się na sferę konsumpcji<sup>24</sup>. Wymusza to na przedsiębiorstwach włączenie w kontekst podejmowanych decyzji także ich wpływu na otoczenie (O) – przede wszystkim środowisko naturalne, ale również na coraz szerszy krąg „interesariuszy”, którzy w różny sposób powiązani są z przedsiębiorstwem (pracownicy i ich rodziny, udziałowcy, społeczności lokalne, grupy opiniotwórcze, stowarzyszenia i organizacje *non-profit* (zob. tab. 5).

Tabela 5. Zmieniająca się rola marketingu

| Kryterium                     | W przeszłości                                                             | W przyszłości                                                                               |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cel marketingu                | Tworzyć wartość dla klientów                                              | Tworzyć wartość dla udziałowców                                                             |
| Strategia marketingowa        | Zwiększyć udział w rynku                                                  | Tworzyć i zarządzać aktywami marketingowymi                                                 |
| Założenia                     | Skuteczne funkcjonowanie na rynku prowadzi do dobrych wyników finansowych | Strategie marketingowe należy weryfikować pod kątem wzrostu wartości                        |
| Wkład w <i>know-how</i> firmy | Wiedza o klientach, konkurencji i kanałach dystrybucji                    | Wiedza na temat tego, jak wykorzystać marketing w celu zwiększania wartości dla udziałowców |
| Ukierunkowanie marketingu     | Orientacja marketingowa                                                   | Ogólne zarządzanie                                                                          |
| Umiejętności marketingowe     | Specjalistyczne                                                           | Specjalistyczne + ogólne                                                                    |

<sup>23</sup> Szerzej na temat aliansów strategicznych i ich oddziaływania na przedsiębiorstwa: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997.

<sup>24</sup> Zob. np. D. Castenow, *Nowoczesny marketing w praktyce*, Warszawa 1995.

Tabela 5 cd.

| Kryterium                                                 | W przeszłości                                                | W przyszłości                                                    |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Przesłanie kreowane przez marketing co do własnej funkcji | Znaczenie rozumienia klientów                                | Rola marketingu w tworzeniu wartości dla udziałowców             |
| Koncepcja aktywów                                         | Maturalne                                                    | Niematuralne                                                     |
| Racja bytu                                                | Marketing podnosi zyski                                      | Marketing zwiększa wartość dla udziałowców                       |
| Miary skuteczności                                        | Udział w rynku, zadowolenie, zwrot ze sprzedaży i inwestycji | Wartość dla udziałowców: zdyskontowane przepływy gotówkowe netto |

Źródło: P. Doyle, *Value-based marketing. Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*, za: H. Wojnarowska, *Wartość klientów a wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Grabarski, Warszawa 2004, s. 383.

Wraz ze wzrostem świadomości społecznej w dziedzinie ochrony i profilaktyki zdrowia, środowiska, dziedzictwa kulturowego i tożsamości zwiększa się obszar polemik i kontrowersji wokół roli sfery gospodarczej i jej wpływu na życie ludzi. W konsekwencji przedsiębiorstwa powinny także i ten wymiar decyzji gospodarczych uwzględniać w podejmowanych analizach, tak aby uniknąć w najlepszym razie oskarżeń o nieetyczne postępowanie, a w najgorszym – ekonomicznych konsekwencji bojkotu oferowanych produktów.

Aktualny rozwój technik i technologii wymiany informacji umożliwia z jednej strony coraz łatwiejszy dostęp do zasobów wiedzy, a z drugiej utrudnia korzystanie z niej – przede wszystkim ze względu na konieczność coraz bardziej precyzyjnej selekcji danych w oparciu o istotne dla podmiotu kryteria. Konieczność redukcji ogromnej liczby informacji do wielkości umożliwiających ich zrozumienie i interpretację w coraz większym stopniu skazuje zarówno konsumenta, jak i – do pewnego stopnia – zatrudnionych w przedsiębiorstwach, na korzystanie z automatyzmów, które przyspieszają podejmowanie decyzji<sup>25</sup>. Ułatwieniem w wyborze jest ograniczenie się do wyselekcjonowanych uprzednio opcji, co prowadzi do stopniowego tworzenia się przyzwyczajeń i nawyków konsumpcyjnych stanowiących dobrą podstawę do tworzenia więzi (relacji – R) między dostawcą rozwiązań a użytkownikiem. Swoisty redukcjonizm wyboru jest mechanizmem obronnym konsumentów wobec wciąż rosnącej różnorodności ofert rynkowych, jednocześnie stawia on nowe wyzwania przedsiębiorstwom, które poszukują już nie tyle możliwości zajęcia wybranej pozycji rynkowej, co stworzenia trwałej relacji z nabywcami, aby wprowadzić własną ofertę do opcji wyboru klienta. Tym samym główny akcent w dziedzinie marketingu kładziony jest na identyfikowanie grup docelowych, rodzajów więzi, jakie mogą połączyć nabywców i przedsiębiorstwo oraz ich kreowanie, podtrzymywanie i rozwijanie poprzez dostarczaną wartość (zob. tab. 6).

<sup>25</sup> Szerzej na ten temat: R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 2004.

**Tabela 6.** Założenia marketingu klasycznego i współczesnego

| Założenia marketingu klasycznego<br>(transakcyjnego) | Założenia marketingu współczesnego<br>(relacyjnego)                                                                                            |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacja oparta na produkcie                      | Organizacja oparta na segmentach nabywców                                                                                                      |
| Koncentracja na korzystnych transakcjach             | Koncentracja na długofalowej wartości klientów                                                                                                 |
| Ocena według rezultatów finansowych                  | Ocena według kryteriów marketingowych, a także finansowych (wielkość, wartość, struktura sprzedaży, udział w rynku, baza i potencjał nabywców) |
| Koncentracja na zadowoleniu akcjonariuszy            | Koncentracja na zadowoleniu rozmaitych grup udziałowców                                                                                        |
| Dział marketingu wykonuje działalność marketingową   | Każdy w przedsiębiorstwie jest zaangażowany w marketing                                                                                        |
| Wartość marki towaru tworzona przez reklamę          | Tworzenie wartości marki towaru poprzez zachowanie przedsiębiorstwa                                                                            |
| Nacisk na pozyskanie klienta                         | Nacisk na utrzymanie klienta                                                                                                                   |
| Mierzenie zadowolenia klienta                        | Mierzenie wartości lojalności klienta                                                                                                          |
| Obiecanki w celu uzyskania zamówienia                | Mniej obiecać, więcej dać (czyli solidność i reputacja firmy)                                                                                  |
| Przedsiębiorstwo jako jednostka analizy              | Łańcuch wartości jako jednostka analizy                                                                                                        |

Źródło: J.N. Saykiewicz, *Uwagi na temat rozwoju myśli i koncepcji marketingu*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004, s. 49.

Wśród czynników, które w głównej mierze przyczyniły się do dotychczasowego rozwoju marketingu wymienić można trzy główne grupy: zmiany warunków rynkowych, rozwój koncepcji, metod i technik zarządzania (w tym również marketingu) oraz rozwój nowych technologii. W konsekwencji można zaobserwować znaczną zmianę w założeniach „współczesnego” marketingu w stosunku do marketingu „klasycznego”.

Różnorodność sytuacji podmiotów gospodarczych sprawia, że zasadniczo mogą one dokonywać wyboru między marketingiem „klasycznym” a „współczesnym”, jednak konieczne jest w tym względzie rozważenie sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa, a nade wszystko określenie szans na istnienie długotrwałych więzi z klientami, która to perspektywa uzasadnia jego zaangażowanie w marketing współczesny, bazujący na relacjach (marketing relacyjny). Podmiot musi więc zdecydować, co stanowi istotę jego oferty: produkt czy też rozwiązanie problemu klienta, wymagające budowania trwałej więzi obu stron procesu wymiany<sup>26</sup>. Nowe wyzwania wobec marketingu pojawiły się wraz z upowszechnieniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych, co zaowocowało powstaniem cybermarketingu

<sup>26</sup> Zob.: J.N. Saykiewicz, *Uwagi na temat rozwoju myśli i koncepcji marketingu*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004, s. 51.

jako koncepcji działań marketingowych wykorzystujących możliwości wirtualizacji niektórych działań tradycyjnych (zob. tab. 7).

**Tabela 7.** Zmiany w marketingu wraz z nastaniem cybermarketingu (marketingu wirtualnego)

| Działanie marketingowe | Marketing tradycyjny                                                                                                                                                                               | Cybermarketing                                                                                                                                     |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reklama                | Przygotowanie materiałów drukowanych, wideo lub audio i wykorzystanie tradycyjnych mediów – telewizji, radia, prasy                                                                                | Opracowanie szerokiej informacji i umieszczenie jej na stronie firmowej WWW, wykupienie reklam na innych stronach                                  |
| Obsługa klienta        | Możliwość zaprezentowania ograniczonego zasobu informacji. Obsługa klienta pięć dni w tygodniu, osiem godzin dziennie w sklepie lub telefonicznie; wizyty u klienta w celu konserwacji lub naprawy | Obsługa całodobowa „24/7” rozwiązania przesyłane faksem lub e-mailem; dialog <i>on-line</i> ; naprawy na odległość dzięki diagnostyce komputerowej |
| Sprzedaż               | Telefon lub wizyta u potencjalnych lub obecnych klientów i demonstracja produktu: fizyczna lub za pomocą projekcji                                                                                 | Wideokonferencja z przyszłymi klientami i wirtualna demonstracja produktu (na ekranie komputera)                                                   |
| Badania marketingowe   | Rozmowy indywidualne, grupy tematyczne, ankiety przesyłane pocztą lub telefonicznie                                                                                                                | Grupy dyskusyjne – rozmowa i wywiad oraz kwestionariusze wysyłane e-mailem                                                                         |

Źródło: Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Kraków 1999, s. 283.

Marketing nieustannie korzystał i nadal korzysta z dorobku innych dyscyplin naukowych<sup>27</sup>, takich jak ekonomia, zarządzanie strategiczne, a w ostatnich latach także zarządzanie procesowe. W istotny sposób dziedziny te wzbogacają marketing i zapoczątkowują wzajemną wymianę metodologiczną.

### 1.3. Cechy i wymiary współczesnego marketingu

Dzięki prowadzeniu działalności marketingowej dochodzi do wyrównywania dysproporcji, jakie występują na rynku między popytem a podażą (**aspekt rynkowy**). Możliwe staje się tym samym eliminowanie luki dochodowej zgodnie z oczekiwaniami klientów poprzez oddziaływanie na zwiększanie lub wyrównywanie popytu. W wyniku działań marketingowych nie tylko zaspokajane są istniejące potrzeby, lecz także kreowane są nowe metody ich zaspokajania, przy czym warunkiem kreacji marketingowej jest dysponowanie wiedzą o otoczeniu, rynkach, klientach, co umożliwia prawidłowy przebieg dalszych działań marketingowych.

Pozyskiwanie informacji prowadzi do wypełnienia tzw. luki informacyjnej, istniejącej w przedsiębiorstwie. Gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie odpowiednich informacji warunkuje podejmowanie właściwych decyzji i działań

<sup>27</sup> Fakt ten budzi u wielu badaczy wątpliwości co do samoistnego charakteru marketingu jako dyscypliny naukowej; por.: *Marketing u progu XXI wieku*, red. A. Czubała, J.W. Wiktor, Kraków 2001 oraz *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004.

w sferze marketingu. Ponadto zgromadzona wiedza o rynku stanowi podstawę koordynacji pracy całego przedsiębiorstwa. Głównym zadaniem marketingu staje się wobec powyższego rozpoznawanie istotnych uwarunkowań sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa oraz ich interpretowanie i przekazywanie osobom podejmującym decyzje (**aspekt informacyjny**). Przekształcanie potrzeb w popyt poprzez budowanie preferencji klientów dla określonego rodzaju produktów ujawnia **aspekt transformacyjny** marketingu. Produkty stanowią propozycje wartości i są dostarczane przez przedsiębiorstwo w oparciu o posiadane kluczowe kompetencje (najlepiej unikatowe w skali rynku) na podstawie rozpoznanych potrzeb rynku. Transformacja ta wyraża istotę procesu marketingu. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa polega ona na przekształceniu „nieklientów” w „klientów”, a jej zwieńczeniem jest dokonanie transakcji.

W miarę podążania w kierunku marketingu relacyjnego zmierza się także do przekształcenia „klientów” w „klientów lojalnych” (**aspekt relacyjny**). Z perspektywy klienta transformację marketingową można opisać jako przejście od „braku zadowolenia” do „zadowolenia”. Marketing relacyjny rozumiany jest zazwyczaj jako tworzenie, rozwijanie i podtrzymywanie zindywidualizowanej relacji z klientem<sup>28</sup>. Koncepcja ta, obecna u źródeł marketingu, nigdy nie została zapomniana<sup>29</sup>, jednak z czasem – na rynkach masowych – ustąpiła fascynacji możliwościami marketingu instrumentalnego. Na tych rynkach idea pogłębionej relacji z nabywcą powraca wraz z pojęciem „rynków domowych” Arndta (1979), pod którym to pojęciem rozumiano rynki zawężone do pary kupujący–sprzedający, co odpowiada perspektywie przyjmowanej przez marketing relacyjny. Porozumienie budowane między przedsiębiorstwem, lub oferowaną przez nie marką (produktem)<sup>30</sup> a klientem, wynika z dzielenia tych samych idei i wartości. Celem takiej relacji jest stabilizowanie stosunków wymiennych w oparciu o wzajemne zaufanie i lojalność, a nie formalną umowę, przy założeniu, że zaufanie jest bazą tworzenia, podtrzymywania i przerywania takich relacji.

Współczesny powrót do marketingu relacyjnego stał się możliwy dzięki rozwojowi technologii szybkiego i bezpośredniego przekazywania informacji, która pozwala na „zindywidualizowane zrozumienie masy”. Równolegle działalność marketingowa może być prowadzona w ujęciu masowym i nieodróżnionym, bazując

---

<sup>28</sup> Koncepcja marketingu relacyjnego czerpie z obserwacji i analiz rynku nabywców instytucjonalnych (B2B, czyli *business to business*), gdzie problem bezpośredniego kontaktu jako podstawy tworzenia trwałych powiązań z nabywcą jest szczególnie istotny i odzwierciedla właściwości tego rynku. Szerzej na ten temat: K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa 2004.

<sup>29</sup> Stosowana jest w drobnym handlu oraz często w marketingu przemysłowym (sprzedaż systemowa), a także w projektowaniu, tworzeniu i dostawie usług typu *high contact*, które zakładają wysoce intensywny kontakt z klientem.

<sup>30</sup> Ph. Kotler zwraca uwagę, że marka stanowi zwornik marketingu przedsiębiorstwa, przyjmując za linię rozwojową marketingu kierunek od orientacji produkcyjnej do orientacji na markę. Odróżnia jednocześnie tę orientację od marketingu zorientowanego na klienta, który skoncentrowany jest na wartości dla klienta (długotrwałej z nim relacji). Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Kraków 1999.

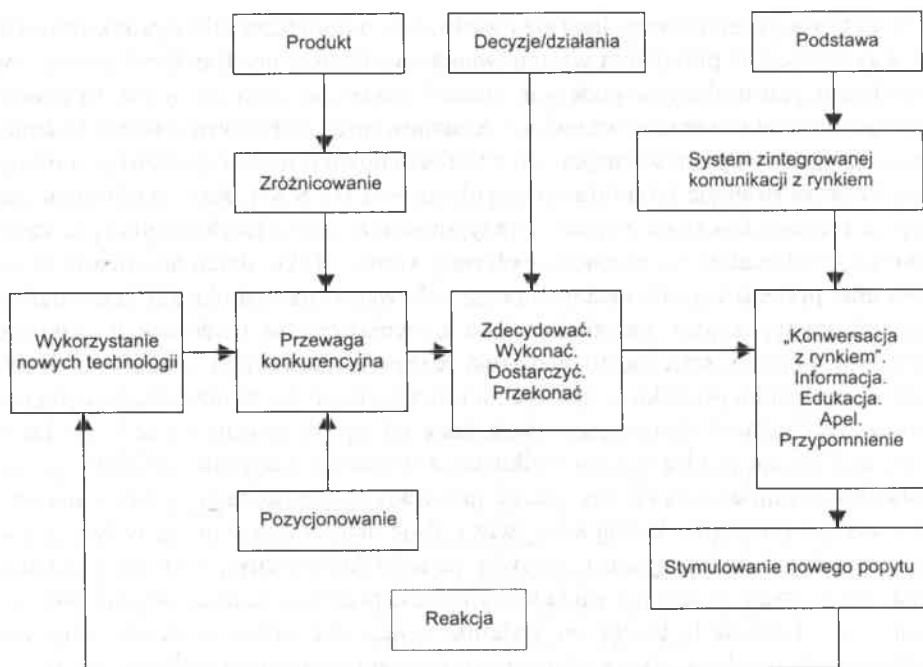
na specyficzną segmentację klientów i większej lub mniejszej selekcji. Jak zauważa J.N. Saykiewicz, w przypadku występowania niezaspokojonych potrzeb nabywców uzasadnione jest tradycyjne podejście marketingowe, bowiem „nabywcy są dobrze znani, ich potrzeby wyraźnie określone, a zachowanie i zadowolenie łatwe do zmierzenia. [...] nabywcy nie wymagają dodatkowej edukacji w zakresie korzyści oferowanych przez strategię [stymulowane rynkiem – A.B., S.K.]. Rolą marketingu jest badanie niezaspokojonych potrzeb i przygotowanie planu marketingowego, który efektywnie oddziałuje na potencjalnych nabywców”. Takie działanie, oparte o zaspakajanie potrzeb sygnalizowanych przez nabywców, można określić jako marketing reaktywny, a jeśli uwzględnia ono ujawniające się tendencje w zakresie przyszłych potrzeb, staje się to podstawą realizacji marketingu oczekiwania. Natomiast w przypadku produktów opartych o nowe technologie w marketingu będą podejmowane działania stymulujące rynek, takie jak np. stosowane przez Sony, która to firma, tworząc produkty typu walkman, a wcześniej magnetofon taśmowy, nie miała punktu odniesienia ze względu na innowacyjny charakter wyrobu i sama musiała stworzyć rynek (marketing kreatywny). Rolą marketingu staje się w tym ujęciu wykreowanie produktu, rynku i nabywcy (**aspekt kreatywny**), a nie zaspokajanie bieżących potrzeb; proces ten zakłada budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez uczenie się. Funkcja ta bazuje na systemie zintegrowanej komunikacji rynkowej, dzięki któremu możliwa jest nieustanna wymiana informacji z rynkiem (zob. rys. 6)<sup>31</sup>.

Tworzenie nowej oferty oraz stymulowanie rynków wymaga rozpoznawania modeli działania rynku, temu zaś służy pogłębianie wiedzy o otoczeniu. Ponieważ otoczenie ma charakter systemu złożonego, nieustannie się zmienia pod wpływem wielu czynników, więc przedsiębiorstwo musi w tym dynamicznym środowisku dążyć do osiągnięcia równowagi. Trudny do przewidzenia oraz nieciągły charakter zmian powoduje, że działalność marketingowa nastawiona jest na odkrywanie i interpretowanie sygnałów płynących z rynku w celu podejmowania decyzji wykorzystujących pojawiające się szanse oraz minimalizujących zagrożenia. Są one następnie przekształcane w strategię marketingowe, czyli wzorce działania umożliwiające realizację celów rynkowych przedsiębiorstwa (**aspekt strategiczny**). Istotnym wymiarem strategii jest budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej wykorzystującej wiedzę o strukturze szans i zagrożeń rynkowych, a także o silnych i słabych stronach przedsiębiorstwa.

Osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstwa właściwego skomponowania wyróżniającej się na rynku oferty, na co składa się właściwa kombinacja korzyści związanych z produktem, ceną, promocją i dystrybucją (**aspekt instrumentalny**). Dobór elementów składających się na ofertę wymaga ponadto użycia specyficznych metod i technik rozpoznawania oczekiwań nabywców oraz ich wartościowania<sup>32</sup>. Różnorodność oczekiwań klientów sprawia, że

<sup>31</sup> Zob. J.N. Saykiewicz, dz. cyt., s. 53–54.

<sup>32</sup> Szerzej sferę instrumentalno-czynnościową oraz relacje w niej zachodzące charakteryzują L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa 1996, s. 47–50.



Rys. 6. Powstawanie przewagi konkurencyjnej stymulującej rynek

Źródło: J.N. Saykiewicz, *Uwagi na temat rozwoju myśli i koncepcji marketingu*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004, s. 55.

przedsiębiorstwo musi dostosować kompozycję marketingową do poszczególnych grup odbiorców. Elementy, które ją urzeczywistniają, są bardziej lub mniej istotne dla klienta oraz zmienne w czasie, stąd też konieczność planowania marketingu-mix zarówno w horyzoncie strategicznym (np. marka), jak i operacyjnym (np. zmiany opakowań, działania promocyjne).

Znaczenie, jakie ma rozpoznanie potrzeb klienta dla efektywnej działalności przedsiębiorstwa, oznacza konieczność traktowania marketingu jako nadrzędnej orientacji jego działania. Zarazem marketing pozostaje jedną z funkcji przedsiębiorstwa, równorzędną wobec funkcji takich, jak finanse czy produkcja. Owa dwoistość postrzegania określana jest jako dualizm zarządzania marketingowego (**aspekt dualny marketingu**)<sup>33</sup>. Zarządzanie marketingiem zmierza do doskonalenia potencjału marketingowego przedsiębiorstwa, a w szczególności zasobów pozostających w dyspozycji sfery marketingu. Nawiązując do koncepcji dualizmu zarządzania marketingowego, możemy wyróżnić te potencjały przedsiębiorstwa, które stanowią

<sup>33</sup> Zob. H. Meffert, *Marketing w procesie transformacji gospodarki i przedsiębiorstw na przykładzie Niemiec*, [w:] *Marketing jako czynnik transformacji gospodarki i przedsiębiorstw na przykładzie Niemiec*, Katowice 1997. O konsekwencjach tego podejścia dla marketingu pisze m.in. I. Rutkowski, *Strategiczny wymiar marketingu – podstawowe ujęcia*, [w:] *Marketing u progu XXI wieku*, s. 84.

element wspólny wszystkich jego sfer i procesów (np. wizerunek przedsiębiorstwa czy jego kluczowe kompetencje) i które powinny być kształtowane zgodnie z orientacją marketingową przedsiębiorstwa. Obok nich występują zasoby (potencjały), które są kształtowane bezpośrednio w ramach organizacji marketingu w przedsiębiorstwie rozumianej jako jego sfera funkcjonalna.

O przyjęciu przez przedsiębiorstwo orientacji marketingowej świadczą następujące fakty<sup>34</sup>:

- używanie wskaźnika wielkości udziału w rynku częściej niż wielkości sprzedaży jako podstawowego miernika sukcesu rynkowego,
- zrozumienie i stosowanie zasad segmentacji rynku,
- stosowanie procedur monitoringu: potrzeb, nabywców, sposobu użycia produktu, trendów rynkowych, a także działań konkurentów – to jest badań rynku,
- określenie specyficznych celów i zadań marketingowych,
- ukierunkowywanie struktur i procesów koordynacyjnych wszystkich funkcji pozamarketingowych w przedsiębiorstwie na osiąganie celów rynkowych,
- wypracowanie stylu pracy i kultury organizacji pozwalającego marketingowi integrować uczestników procesu tak wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- wytworzenie opartej na potrzebach rynku koncepcji biznesu oferującej klientom specyficzne wartości i korzyści.

Spełnienie powyższych kryteriów wyznacza jednocześnie zbiór zadań zarządzania marketingowego w zakresie wdrożenia orientacji marketingowej, która stanowi jeden z istotniejszych elementów działalności marketingowej w przedsiębiorstwie.

Wymiarem łączącym wszystkie wyżej przedstawione właściwości marketingu jest **aspekt zarządczy**. W swej istocie nowoczesny marketing rozumiany jest jako koncepcja zarządzania, która swoim zasięgiem obejmuje:

- zarządzanie wartością oferty – jako podstawą realizacji wartości dla klienta,
- zarządzanie popytem – co stanowi warunek urzeczywistnienia wartości dla przedsiębiorstwa,
- zarządzanie relacjami – jako kluczowym zasobem firmy.

Zarządzanie wartością oferty ma we współczesnym marketingu wiele wymiarów, spośród nich do najistotniejszych należą zarządzanie marką (wartością marki) jako symbolem korzyści oferowanych w związku z produktem, zarządzanie procesem dostaw, który łączy marketing z logistyką, umożliwiając ogólną poprawę efektywności łańcucha wartości, czy wreszcie zarządzanie wartością firmy, która także stanowi swoisty „towar” zwłaszcza wobec grup akcjonariuszy w przypadku przedsiębiorstw notowanych na giełdzie.

Zarządzanie popytem możemy rozumieć jako identyfikację oraz kształtowanie odpowiedniego poziomu popytu umożliwiającego realizację celów przedsiębiorstwa. W zależności od sytuacji rynkowej możliwe są różne kierunki oddziaływania na popyt przez przedsiębiorstwo (zob. tab. 8).

<sup>34</sup> Zob. J.N. Saykiewicz, dz. cyt., s. 55–56.

**Tabela 8.** Stany popytu i wynikające z nich zadania marketingu

| Stan popytu        | Typ działań marketingowych                                 | Zadania marketingu                                                                                                                                 |
|--------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Popyt negatywny    | Marketing zmieniający nastawienie do oferty                | Ujawnienie przyczyn negatywnego podejścia do produktu; projektowanie właściwej kombinacji marketingu-mix                                           |
| Brak popytu        | Marketing kreujący popyt                                   | Identyfikacja potrzeb i zainteresowań potencjalnych nabywców; powiązanie korzyści produktu z ujawnionymi potrzebami                                |
| Popyt ukryty       | Marketing tworzący ofertę                                  | Identyfikacja wielkości potencjalnego rynku; tworzenie oferty spełniającej oczekiwania                                                             |
| Popyt malejący     | Remarketing – odwracanie spadkowej tendencji popytu        | Analiza przyczyn spadku popytu; znalezienie właściwych środków zaradczych                                                                          |
| Popyt nieregularny | Synchromarketing – eliminacja rozbieżności popytu i podaży | Łagodzenie wahań popytu i dostosowanie go do możliwości podaży poprzez zmianę jego cech                                                            |
| Popyt pełny        | Marketing podtrzymujący                                    | Systematyczna analiza oczekiwań i poziomu zadowolenia nabywców; utrzymywanie poziomu popytu poprzez oddziaływanie na jakość oferty                 |
| Popyt nadmierny    | Demarketing – obniżanie popytu                             | Identyfikacja przyczyn nadmiernego popytu (ograniczenia po stronie podaży niską rentownością segmentów rynku); chwilowa lub trwała redukcja popytu |
| Popyt szkodliwy    | Marketing „odstraszający”                                  | Zniechęcanie nabywców do konsumpcji produktu                                                                                                       |

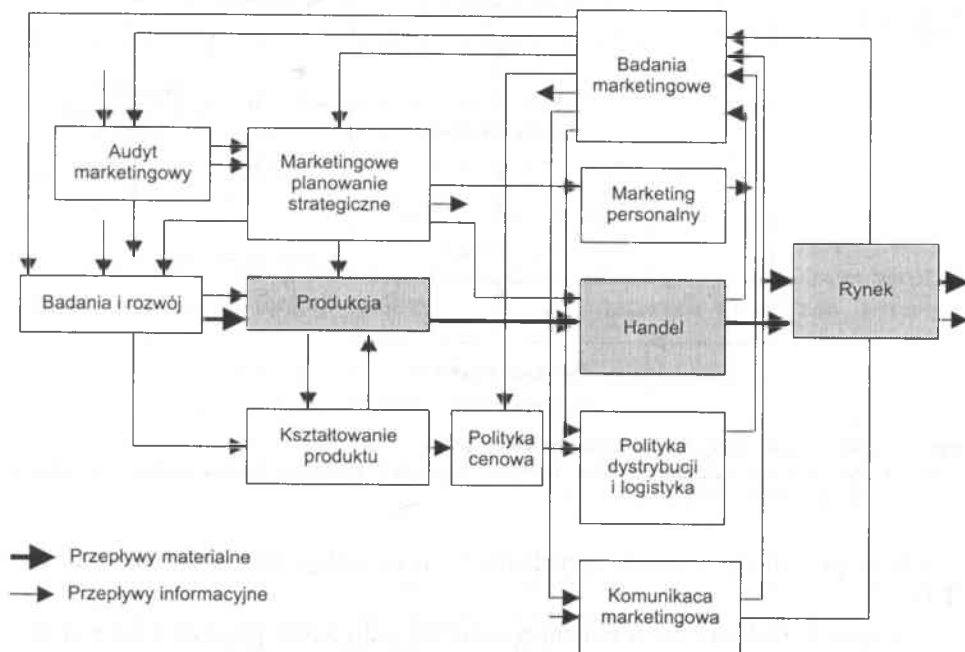
Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, Poznań 2005, s. 6.

Zarządzanie relacjami odnosi się do tworzenia więzi między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, których nośnikiem jest oferta firmy, czyli „propozycja wartości”. W ramach zarządzania relacjami kształtowane są więzi nie tylko z klientem, ale również z partnerami rynkowymi przedsiębiorstwa oraz z jego interesariuszami. Krąg tych ostatnich może obejmować zarówno akcjonariuszy firmy, jak i jej pracowników oraz społeczności lokalne z terenu działania przedsiębiorstwa. Jakość relacji z otoczeniem przekłada się na stosunek (lojalność) wobec firmy, a w konsekwencji na osiąganą przez nią wartość.

Właściwe kształtowanie poziomu popytu, relacji, wartości oferty wymaga zaangażowania wszystkich sfer funkcjonalnych przedsiębiorstwa oraz wszystkich pracowników<sup>35</sup>. Warunkiem ich zaangażowania jest przyjęcie procesowej orientacji w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza w sferze marketingu. **Aspekt procesowy** ujawnia się w zintegrowaniu czynności związanych z tworzeniem określonej oferty, a roz-

<sup>35</sup> Wyrażnie podkreśla to np. Ch. Grönroos, który zajmując się zwłaszcza sferą usług wskazał na fundamentalną zmianę, jaka zachodzi w myśleniu o marketingu. W odróżnieniu od tradycyjnego podejścia, w myśl którego marketingiem zajmuje się odpowiedni dział, nowoczesny marketing realizowany jest przez wszystkich pracowników, którzy stają się „marketingowcami w niepełnym wymiarze godzin”, bowiem praca każdego wiąże się z osiąganiem celów marketingowych (zadowolenie klienta – sprzedaż – zysk). Ch. Grönroos, *Le marketing des services: consommation et marketing de processus*, „Revue Française de Marketing” 1999, nr 1, s. 11–13.

proszonych w całym przedsiębiorstwie jako elementy jednego procesu, którego celem jest wytworzenie i dostarczenie wartości konkretnemu nabywcy (zob. rys. 7). Jednocześnie w strukturze organizacyjnej ta orientacja na efekt końcowy (wartość dla nabywcy) odzwierciedlona jest w postaci stanowiska menedżera ds. produktu bądź rynku, pełniącego funkcję koordynatora wszystkich działań wewnątrz przedsiębiorstwa, które związane są z odpowiednim projektowaniem, wytwarzaniem i dostarczaniem produktu dla określonych nabywców.



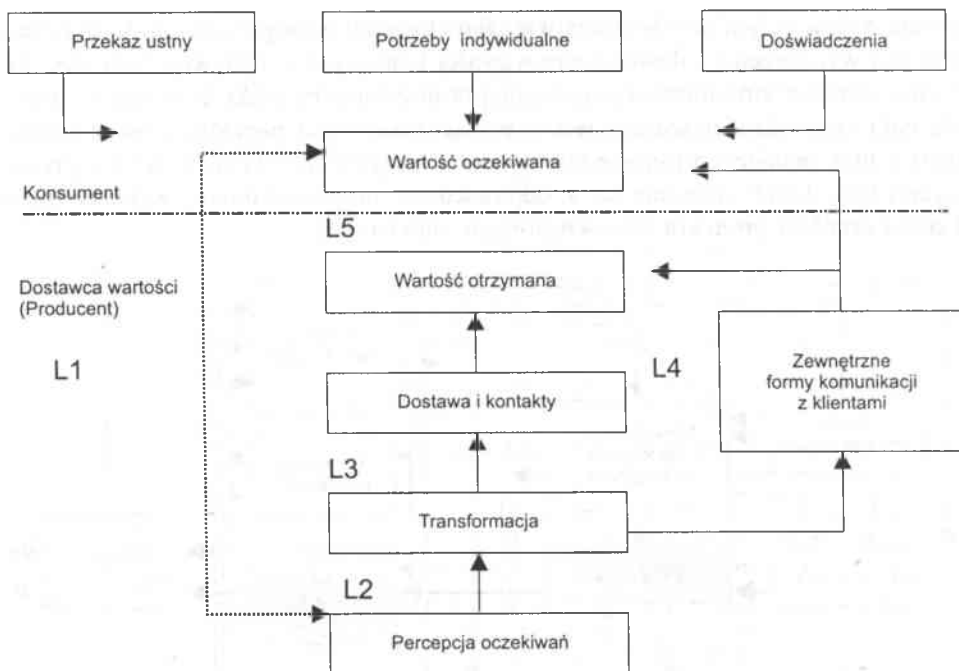
Rys. 7. Cykl działań marketingowych koordynujących pracę przedsiębiorstwa

Źródło: S. Kaczmarczyk, *Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem jako ilustracja rozwiniętej koncepcji zarządzania procesowego*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004, s. 80.

Realizacja działań marketingowych wymaga ciągłych dostosowań, zatem kluczem do prawidłowego funkcjonowania staje się ciągła weryfikacja zgodności podejmowanych działań z sytuacją marketingową przedsiębiorstwa (**aspekt optymalizacyjny**). Kontrola marketingowa dotyczy zarówno oferty rynkowej (jakość zewnętrzna), jak i procesów jej tworzenia (jakość wewnętrzna) (zob. rys. 8).

Występujące w tych procesach luki pomiędzy:

- wartością oczekiwaną przez nabywców a percepcją tych oczekiwań przez kierownictwo przedsiębiorstwa (L1),
- wartością postrzeganą przez kierownictwo a jej przekształceniem (transformacją) w koncepcję oferty przedsiębiorstwa (L2),



Rys. 8. Model jakości oferty – adaptacja SERVQUAL

Źródło: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry; za: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 437.

- koncepcją oferty a wartością realizowaną w ramach procesów przedsiębiorstwa (L3),
- wartością realizowaną a obietnicą składaną nabywcom poprzez działania promocyjne (L4),
- wartością dostarczoną, dostępną na rynku a oczekiwaniami nabywców (L5) ujawniają rozbieżności na poszczególnych etapach tworzenia i oferowania wartości.

Identyfikacja luk powinna się stać podstawą doskonalenia całego łańcucha wartości, może także być wykorzystywana jako narzędzie bieżącej weryfikacji prawidłowości funkcjonowania firmy. Optymalizacja marketingowa zmierza bowiem ku najlepszemu dostosowaniu przedsiębiorstwa do warunków otoczenia oraz najpełniejszemu w danej sytuacji wykorzystaniu istniejących w przedsiębiorstwie potencjałów (zasobów i kompetencji) w celu stworzenia wartości dla klienta i dla firmy.

#### 1.4. Struktura systemu zarządzania marketingowego

Marketing jako koncepcja zarządzania zwraca uwagę na kwestię podejmowania optymalnych decyzji w przedsiębiorstwie. Kryterium nadrzędnym tej optymalizacji

są potrzeby klienta, ale jednocześnie brane są pod uwagę cele i potrzeby przedsiębiorstwa. Ph. Kotler wskazuje, iż zarządzanie marketingiem pojawi się, gdy „przynajmniej jedna strona wymiany myśli o wywołaniu określonej reakcji ze strony partnerów”<sup>36</sup>. Zarządzanie marketingowe stanowi ciągły proces podejmowania decyzji, który można przedstawić w ujęciu systemowym, wyróżniając w nim<sup>37</sup>:

- ustalanie celów marketingowych i zadań, które służą ich realizacji (podstawowe obszary funkcjonowania systemu zarządzania marketingowego);
- ustalanie podobszarów (dziedzin) marketingu, które stanowią przedmiot podstawowych podsystemów informacyjno-decyzyjnych systemu zarządzania marketingowego;
- określanie ośrodków decyzyjnych oraz przyporządkowywanie ich kompetencjom podstawowych problemów decyzyjnych marketingu;
- ustalanie zbioru wszystkich podstawowych funkcji zarządzania marketingowego realizowanych przez poszczególne ośrodki decyzyjne na wszystkich szczeblach jego hierarchicznej struktury;
- podział podstawowych funkcji zarządzania marketingowego na coraz bardziej szczegółowe, aż do funkcji realizowanych na najniższych szczeblach hierarchii zarządzania;
- ustalanie zbiorów informacji niezbędnych do podejmowania decyzji związanych z realizacją poszczególnych funkcji zarządzania marketingowego;
- określanie sposobu gromadzenia, przetwarzania i przekazywania informacji marketingowych oraz projektowanie kanałów przepływu strumienia informacji i decyzji w obrębie przedsiębiorstwa oraz między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem;
- grupowanie decyzji i informacji ze względu na przyjętą strukturę organizacyjną, dla której zaprojektowano system zarządzania marketingowego.

Przyjmując, że system zarządzania obejmuje świadomie zinstytucjonalizowane systemy, które służą w sposób sformalizowany wspomaganie zarządzania na różnych poziomach i w różnych sferach zarządzania w przedsiębiorstwie<sup>38</sup>, można wyróżnić trzy główne podsystemy zarządzania marketingowego:

- podsystem funkcji i celów marketingowych;
- podsystem informacji marketingowych;
- podsystem organizacyjno-instytucjonalny (ośrodków decyzyjnych rozmieszczonych w strukturze organizacyjnej podmiotu).

W ramach pierwszego z podsystemów określone są funkcje oraz wynikające z nich główne cele marketingowe realizowane w określonej sytuacji rynkowej podmiotu podejmującego decyzje. Do podstawowych funkcji marketingowych, można zaliczyć: rozpoznawanie sytuacji marketingowej, wspieranie realizacji podaży,

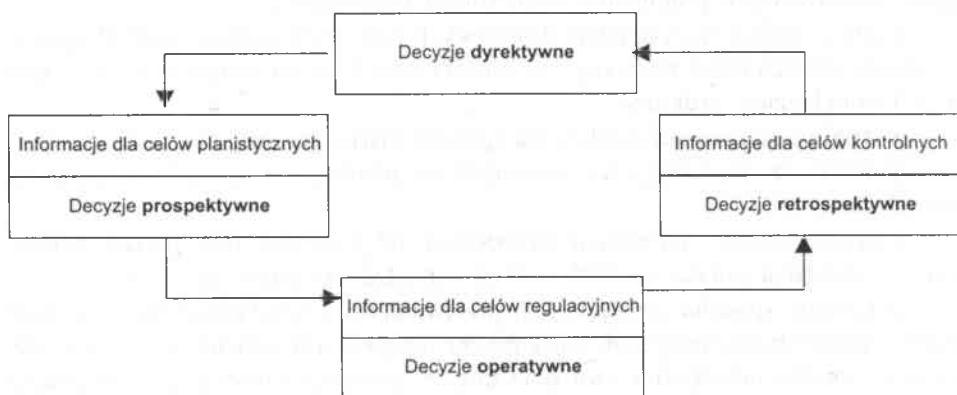
<sup>36</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, s. 9.

<sup>37</sup> Na podstawie: M.W. Jerzak, *Organizacja i zarządzanie*, Częstochowa 1993, s. 144–145.

<sup>38</sup> Zgodnie z ujęciem W. Kirscha i H. Maassena, za: P. Blaik, dz. cyt., s. 164.

kształtowanie właściwych systemów zarządzania, tworzenie relacji o charakterze społecznym oraz odkrywanie reguł wdrażania marketingu w przedsiębiorstwie<sup>39</sup>. Realizacja poszczególnych funkcji wiąże się z formułowaniem i osiąganiem szeregu celów, których wybór stanowi podstawowe zadanie zarządzania marketingowego oraz uruchamia dalsze etapy procesu decyzyjnego w marketingu. Wynikające z tych funkcji i celów zadania zarządzania marketingowego przyporządkowane są do poszczególnych poziomów hierarchicznych w przedsiębiorstwie, a ich realizacja odbywa się w ramach zachodzących na tych szczeblach procesów decyzyjnych.

Podjęcie decyzji wymaga uprzedniego zaistnienia procesów informacyjnych<sup>40</sup> (zob. rys. 9). Stąd konieczność istnienia podsystemu informacji marketingowych, który stanowi zaplecze informacyjne procesów decyzyjnych.



Rys. 9. Model prakseologiczno-cybernetyczny zarządzania

Źródło: oprac. na podstawie: L. Kędzierski, *Model przedsiębiorstwa jako sieć cybernetyczna w porządku prakseologicznym*, „Prakseologia” 1977, nr 1–2, s. 273–283, s. 281.

Podsystem informacji marketingowych powinien dostarczać informacji o charakterze:

- prospektywnym, które przekształcane są w plany i programy działań marketingowych,
- operatywnym (operacyjnym), które są podstawą regulacji w fazie wdrażania planów, czyli działań organizacyjnych, sterujących i wykonawczych,
- retrospektywnym, które są podstawą analizy, oceny i rozliczania podjętych działań.

Decyzje o charakterze dyrektywnym ukierunkowują działanie przedsiębiorstwa jako całości i polegają na wyznaczeniu celu głównego przedsiębiorstwa oraz norm

<sup>39</sup> Zob. R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Warszawa 2006, s. 7–8.

<sup>40</sup> Zob. L. Kędzierski, *Model przedsiębiorstwa jako sieć cybernetyczna w porządku prakseologicznym*, „Prakseologia” 1977, nr 1–2, s. 277.

jego osiągania<sup>41</sup>. Kompetencje dla decyzji dyrektywnych posiadają najwyższe szczeble hierarchiczne, a ich podejmowanie w odniesieniu do marketingu polega na przyjęciu orientacji marketingowej jako nadrzędnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem (zob. tab. 9).

**Tabela 9.** Klasyfikacja podstawowych działań (elementów) marketingu

| Szczebel zarządzania            | Rodzaj działań                             |                                                                                                 |                                                                                                              |
|---------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | działania zarządcze                        | działania przygotowawcze i koordynacyjne                                                        | działania wykonawcze                                                                                         |
| Szczebel strategiczny           | Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem | Sterowanie adaptacyjne.<br>Strategiczne planowanie marketingowe.<br>Doradztwo                   | Marketing personalny.<br>Audyt marketingowy                                                                  |
| Szczebel taktyczny i operacyjny | Zarządzanie marketingiem                   | Badania marketingowe.<br>Planowanie marketingu.<br>Finansowanie marketingu.<br>Badania i rozwój | Kształtowanie produktu.<br>Polityka cenowa.<br>Polityka dystrybucji.<br>Logistyka.<br>Promocja (komunikacja) |

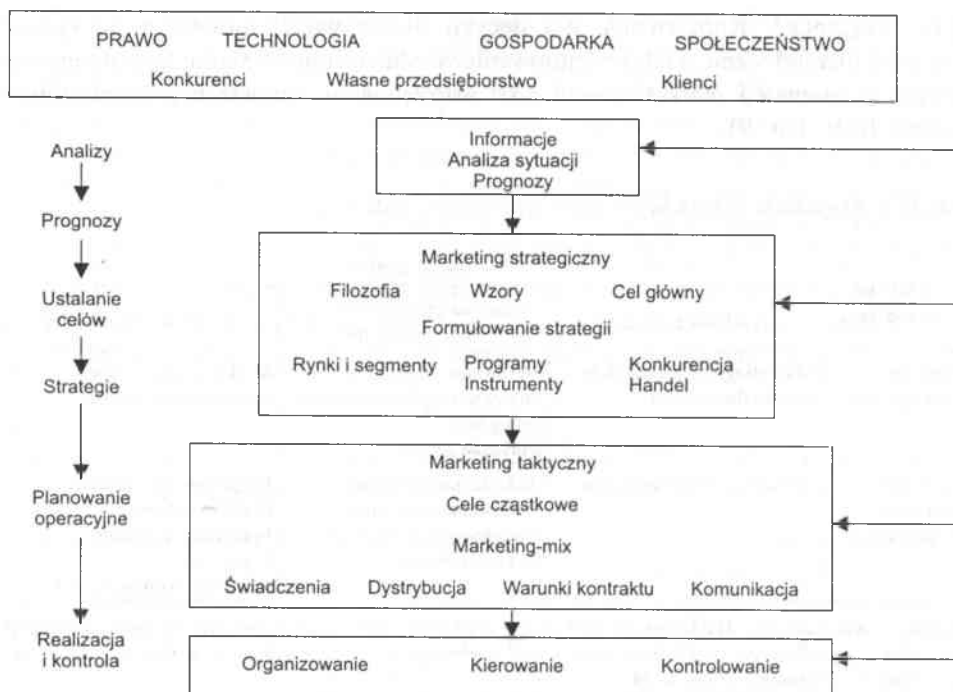
Źródło: S. Kaczmarczyk, *Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem jako ilustracja rozwiniętej koncepcji zarządzania procesowego*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004, s. 74.

Wszelkie decyzje podejmowane są przez uprawnione do tego podmioty odpowiedzialnie rozmieszczone w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Dlatego też elementem (podsystemem) zarządzania jest aparat zarządzający, który obejmuje zespoły ludzi wyspecjalizowanych w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych wynikających z wykonywanych przez te zespoły funkcji. Zespoły te są zorganizowane w jednorodne komórki funkcjonalno-kompetencyjne<sup>42</sup> bądź w jednostki gromadzące rozmaite kompetencje zgodnie z zasadami orientacji procesowej. Szczególne znaczenie ma spójność wymienionych podsystemów, wzajemna ich zgodność, która warunkuje występowanie efektów synergicznych oraz osiągnięcie optymalnego poziomu efektywności zarządzania.

Realizacja koncepcji marketingowej w przedsiębiorstwie odbywa się poprzez zarządzanie marketingowe oraz zarządzanie marketingiem (por. 1.3, dualizm marketingu). Zarządzanie marketingowe prowadzi do osiągania przez przedsiębiorstwo długofalowej przewagi konkurencyjnej (wymiar strategiczny) dzięki zaspokojeniu potrzeb i życzeń nabywców w procesie wymiany. Wymaga ono realizacji podstawowych funkcji zarządczych, umożliwiających określenie celów i ich osiągnięcie (proces celowy i efektywny), do których należą: planowanie, organizowanie, realizowanie, kontrola.

<sup>41</sup> Wchodzą one w skład systemu wartości przedsiębiorstwa; szerzej na ten temat: P. Blaik, dz. cyt.

<sup>42</sup> M.W. Jerzak, dz. cyt., s. 144.



Rys. 10. Struktura systemu zarządzania marketingowego

Źródło: H. Meffert, *Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung*, Wiesbaden 1994.

Rozpatrując kolejne fazy procesu decyzyjnego w zarządzaniu marketingowym H. Meffert wylicza pięć podsystemów składających się na koncepcję marketingu (zob. rys. 10):

- analizy sytuacji marketingowej,
- określania celów,
- określania strategii,
- określania przedsięwzięć i instrumentów,
- implementacji i kontroli.

W fazie analizy sytuacji marketingowej przedsiębiorstwo rozpoznaje istotne tendencje otoczenia bliższego i dalszego, które następnie musi uwzględnić w swoich planach. W otoczeniu bliższym występują elementy, które wchodzą w ścisłe relacje z przedsiębiorstwem (na które ma ono wpływ), jednak tłem jego działalności jest tzw. otoczenie dalsze, którego elementy są niezależne od przedsiębiorstwa, a zatem muszą być traktowane jako dane.

Analiza sytuacji marketingowej ma charakter wewnętrznie zintegrowanych obiektów oraz metod i technik analitycznych (System Strategicznej Analizy Sytuacji Marketingowej) służących realizacji kluczowej funkcji marketingu, jaką jest **rozpoznanie otoczenia**. Obiektami analizy są podstawowe podmioty i zjawiska

kształtujące warunki działalności podmiotu: rynek, konkurenci, przedsiębiorstwo oraz elementy otoczenia dalszego. W skład systemu wchodzi również narzędzia analizy (analiza portfelowa, SWOT, analiza nabywców, konkurencji, przedsiębiorstwa, otoczenia) służące gromadzeniu oraz interpretowaniu pozyskiwanych danych dla celów podejmowania decyzji marketingowych. W efekcie przeprowadzonej analizy przedsiębiorstwo identyfikuje zagrożenia, jakim powinno przeciwdziałać oraz szanse pojawiające się w otoczeniu. Wykorzystanie tych ostatnich uzależnione jest od celów i zasobów przedsiębiorstwa oraz od długotrwałości ich oddziaływania (proces identyfikacji możliwości działania), dlatego też w ramach rozpoznawania sytuacji marketingowej w istocie realizowane są trzy działania: **analiza**, która pozwala zidentyfikować stan otoczenia, **diagnoza**, która umożliwia ocenę potencjału przedsiębiorstwa i **prognoza**, która wyznacza przyszłe stany otoczenia, tym samym ukierunkowując wybory dokonywane przez przedsiębiorstwo.

Następnie w odniesieniu do tych szans, z których przedsiębiorstwo zechce skorzystać, oraz wybranych rynków działania określone są **cele**, jakie powinny zostać osiągnięte. Oznacza to przejście od etapu analizy i prognozy do etapu marketingu strategicznego, tzn. procesu formułowania i wyboru strategii działania przedsiębiorstwa. Marketing przyjął orientację strategiczną, której podstawowym założeniem jest akceptacja zmienności i ryzyka działania ze względu na niepewność i zmienność (turbulentność) otoczenia. Dalszymi konsekwencjami były: rozbudowa technik przewidywania oraz metod planowania, które pozwoliłyby w niekorzystnych warunkach na osiąganie sukcesów rynkowych. Koncepcją wiodącą staje się tu **planowanie strategiczne** oparte o zasadę przewidywania przyszłego potencjału zyskowności przedsięwzięć rynkowych przedsiębiorstwa (Strategiczna Jednostka Biznesu – SJB<sup>43</sup>) oraz formułowanie strategii jako długofalowych planów adaptacji przedsiębiorstwa do warunków otoczenia.

Planowanie strategiczne, które jest istotą tego etapu, przebiega w przedsiębiorstwie na trzech poziomach: całego przedsiębiorstwa (korporacji), grup strategicznych (SJB) oraz funkcji (np. marketingowej). Przy opracowywaniu strategii całego przedsiębiorstwa istotną rolę będą odgrywały elementy „miękkie” zarządzania, tzn. wartości przedsiębiorstwa, wokół których będzie koncentrowało się jego działanie (7S McKinseya<sup>44</sup>). Do tych elementów będą należały wizja, misja, filozofia, kultura organizacyjna, które mają charakter dyrektywny (normatywny). Określają one bowiem reguły oceny przez przedsiębiorstwo i wykorzystywania pojawiających się szans rynkowych.

---

<sup>43</sup> Strategiczne Jednostki Biznesu stanowią wyodrębnione w przedsiębiorstwie grupy produktów i związanych z nimi procesów, które są wynikiem segmentacji strategicznej w oparciu o kombinację kryteriów: rynkowych, technologicznych, organizacyjnych. Szerzej na ten temat: STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995.

<sup>44</sup> 7S to zestaw kluczowych potencjałów sukcesu przedsiębiorstwa, który służy ich identyfikacji i analizie; należą do nich wspólne wartości, umiejętności, styl, kadra (tzw. elementy miękkie) oraz strategia, struktura, systemy (tzw. elementy twarde). Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, s. 80.

W planowaniu strategicznym chodzi o określenie sposobów lepszego działania przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu, przy założeniu, że jego podstawowym celem jest osiągnięcie zysku. Jednocześnie zysk ten uzależniony jest od sytuacji przedsiębiorstwa na rynku, a zatem od przewagi konkurencyjnej, jaką ono na tym rynku osiągnie. Przedsiębiorstwa na ogół działają na wielu rynkach, stąd też pomocne przy określaniu ich sytuacji stało się wyodrębnianie poszczególnych produktów oraz linii produktów oferowanych przez nie w ramach SJB. Każda Strategiczna Jednostka Biznesu działa w oparciu o konkretny rynek, na którym musi stawić czoła konkurentom o specyficznych warunkach działania wynikających z jego struktury. Oznacza to w konsekwencji konieczność odrębnego planowania dla każdej SJB (opracowanie dla niej oddzielnej strategii). W ten sposób dokonuje się przejście na poziom planowania strategicznego SJB: normy przedsiębiorstwa adaptowane są do warunków działania SJB, stanowiąc wspólną platformę dla wszystkich biznesów prowadzonych przez firmę. W sensie organizacyjnym SJB powinna być wyodrębniona (posiadać oddzielne kierownictwo), co pozwala na lepsze zarządzanie produktami wchodzącymi w jej skład i rynkami przez nią obsługiwanymi.

Każda SJB musi przynosić określony poziom zysków; odrębność organizacyjna ułatwia kontrolę przychodów i nakładów ponoszonych na obsługę konkretnego rynku. Jednym z narzędzi tej kontroli jest analiza portfelowa, która może dawać przedsiębiorstwu wytyczne działań strategicznych (np. w ramach tzw. portretu przedsiębiorzeń gospodarczych: ekspansja, stabilizacja, wycofywanie się z rynku albo eksploatacja pozycji rynkowej) bądź po prostu informować o poziomie niezbędnych nakładów, jakich wymagać będą konkretne SJB (np. macierz wzrostu/udziału w rynku). U podstaw planowania strategicznego leży tworzenie hierarchicznej struktury strategii, podział przedsiębiorstwa na SJB, zarządzanie poziomem zysków SJB na zasadzie portfeli inwestycyjnych oraz koncepcja potencjału zysków, która wymaga, aby w analizie portfelowej uwzględniono nie tylko sytuację aktualną, lecz także prognozowaną<sup>45</sup>.

Ze względu na ograniczony czas istnienia na rynku produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, będący konsekwencją niedokładności prognoz oraz skracających się stale cykli życia produktu, w miarę upływu czasu dochody z ich sprzedaży maleją. Konieczne staje się zatem dynamiczne planowanie biznesu, uwzględniające z jednej strony planowanie ekspansji istniejących biznesów, a z drugiej projektowanie nowych. W tym celu przedsiębiorstwa mogą wybierać pomiędzy wieloma różnymi strategicznymi wariantami działania. Wybór strategii marketingowej powinien prowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, która jest dla przedsiębiorstwa źródłem długotrwałych zysków oraz zabezpiecza je przed działaniami konkurentów. Wybór właściwego źródła przewagi konkurencyjnej będzie także wpływał na strategię wybierane przez przedsiębiorstwo. Na przykład w przypadku wyboru przewagi rozproszonej przedsiębiorstwo będzie skłaniało się ku strate-

<sup>45</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, s. 90.

giom omijania konkurencji, zaś przewaga skoncentrowana będzie je prowadziła do wyboru strategii frontalnego ataku.

Przy opracowywaniu strategii na poziomie SJB konieczne jest rozpoznanie struktury rynku zarówno od strony podaży (sytuacja konkurencyjna poprzez analizę branży/gałęzi), jak i od strony popytu (nabywcy – segmentacja i wybór segmentów działania, czyli strategii segmentacji). Dopiero na tej podstawie można określać misję SJB oraz ustalać dla niej cele. Wśród głównych celów działalności rynkowej przedsiębiorstwa możemy wyróżnić cele ekonomiczne (zysk i wielkość udziału w rynku, czyli wielkość sprzedaży), psychologiczne (wizerunek przedsiębiorstwa, wizerunek produktu, rozpoznanie, preferencje), a także konkurencyjne (relacje z konkurentami). Dało to podstawę do wyróżnienia przez H. Mefferta trzech głównych grup podmiotów wpływających na działanie przedsiębiorstwa, a są nimi klienci, konkurenci i grupy interesu – ich uwzględnienie prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Z kolei K. Ohmae proponuje koncepcję 3C (*corporation, client, competitor*), której stosowanie także prowadzi do zidentyfikowania źródeł przewagi i jej osiągnięcia.

W ramach strategii SJB konieczne będzie także uwzględnienie wkładu poszczególnych działów przedsiębiorstwa w tworzenie jej sukcesu rynkowego (realizację celów). Odbyna się to na poziomie strategii funkcjonalnych, z których jedną jest strategia działu marketingu. Podczas jej opracowywania uściśleniu podlegają kierunki rozwoju instrumentarium marketingowego. Jego elementy traktowane jako narzędzia marketingu oddziałujące na rynek wchodzi w skład tzw. marketingu-mix albo inaczej 4P; klient postrzega je natomiast jako 4C: potrzeby i pragnienia klienta, koszt dla klienta, wygoda zakupu, dostarczanie informacji<sup>46</sup>. Składniki instrumentarium marketingowego zarówno w ujęciu 4P, jak i 4C stanowią kombinacje elementów o charakterze zarówno substytucyjnym, jak i komplementarnym, skąd wynika konieczność ich wzajemnego dopasowania (integracji), jednocześnie odzwierciedlają one możliwość do dostarczenia przez dane przedsiębiorstwo wartość odpowiadającą oczekiwaniom wybranego rynku docelowego. Po opracowaniu strategii następuje etap przeniesienia jej zaleceń na poziom konkretnych działań taktycznych i operacyjnych. W tej fazie przybierają one postać polityk poszczególnych instrumentów marketingowych, do których zaliczamy: produkt, cenę, promocję, dystrybucję. Stanowią one przede wszystkim dziedziny taktycznych i operacyjnych decyzji marketingowych:

- produkty/usługi dostosowane do rynku bądź tworzące rynek,
- ustalanie cen korzystnych dla klienta przy maksymalnym wykorzystaniu strategii minimalizujących koszty,
- sprawny i tani system dystrybucji; lokalizacja ośrodków zbytu lub usług,
- maksymalnie elastyczna promocja sprzedaży, dostosowująca się do sytuacji.

---

<sup>46</sup> 4P – od słów angielskich: *product, price, promotion, place*; natomiast 4C to według R.F. Lautenborna: *customer needs and wants, cost to the customer, communication, convenience*; zob. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, s. 91.

Do podstawowych cech planów taktycznych należy nadawanie im wymiaru finansowego, uwzględniają one również odpowiedzialność konkretnych osób za wykonanie poszczególnych zadań. Plany taktyczne na ogół (jeśli są tworzone) dotyczą czasu równego okresowi rozliczeniowemu (1 rok). Stąd elementem planowania na tym poziomie jest tworzenie preliminarzy budżetowych, które następnie są podstawą oceny realizacji średnio- i krótkookresowych celów marketingowych.

Istotnym aspektem planowania marketingowego zarówno na poziomie strategicznym, jak i taktyczno-operacyjnym jest jego dopasowanie do możliwości i planów całego przedsiębiorstwa oraz planów innych funkcji (zasada realności i spójności planowania). W konsekwencji całość decyzji marketingowych musi zostać zintegrowana z ogólną strukturą zarządzania przedsiębiorstwem.

W zarządzaniu marketingowym należy uwzględniać prawdopodobieństwo występowania konfliktów pomiędzy działem marketingu, a innymi działami przedsiębiorstwa<sup>47</sup>. J. Kamiński przedstawia uwarunkowania wystąpienia konfliktu, do których zalicza:

- zmienność zadań, wymagania w zakresie informacji i technologii,
- różnice w poziomie władzy,
- różnice w zakresie celów.

Im większe nasilenie powyższych czynników, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu. Ponieważ nie zawsze możliwe jest uniknięcie konfliktu, konieczne jest przewidywanie możliwych niezgodności oraz wdrażanie mechanizmów i/lub podejmowanie odpowiednich do natury konfliktu działań zapobiegawczych.

W związku z powyższym tworzenie **organizacyjnych** podstaw realizacji planów marketingowych powinno uwzględniać nie tylko konieczność pozyskania środków niezbędnych dla realizacji planów marketingowych, ale także odpowiednie rozwiązania strukturalne (rozdział zadań i kompetencji), które zminimalizują ryzyko wystąpienia konfliktów oraz wprowadzą właściwe procedury ich rozwiązywania. Organizacja marketingu powinna odzwierciedlać zarazem funkcje marketingowe i rolę, jaką marketing pełni w przedsiębiorstwie. Jest ona zatem każdorazowo wynikiem adaptacji sfery marketingu do rzeczywistych warunków i możliwości przedsiębiorstwa. Jednak ze względu na możliwości, jakie niesie ze sobą wdrożenie orientacji marketingowej, jako podstawową zasadę powinno się przyjąć dążenie do jak najwyższego umiejscowienia funkcji marketingowej w strukturze hierarchicznej przedsiębiorstwa. W ramach kształtowania organizacji marketingu w przedsiębiorstwie konieczne jest ponadto określenie charakteru powiązań działu marketingu z innymi działami przedsiębiorstwa, co w myśl nowoczesnych zasad marketingu powinno prowadzić do integracji wszystkich działań przedsiębiorstwa mających związek z klientem<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> Zob. J. Kamiński, *Konflikty pomiędzy działem marketingu i innymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, s. 319–327.

<sup>48</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, s. 679.

Funkcja kontroli w zarządzaniu marketingowym służy weryfikowaniu rentowności podejmowanych działań marketingowych. Podsystem kontroli marketingowej powinien umożliwiać określenie efektywności działań we wszystkich obszarach marketingu oraz dla wszystkich szczebli hierarchicznych zarządzania marketingowego w oparciu o wskaźniki i mierniki działania wybrane na etapie formułowania celów i planów marketingowych. W ten sposób zostają powiązane sprzężeniem zwrotnym podstawowe podsystemy zarządzania marketingowego. Ocena efektywności powinna uwzględniać relacje celów, nakładów, kosztów i efektów osiąganych dzięki wdrożeniu marketingu<sup>49</sup>. Badając efektywność marketingu, należy uwzględnić zarazem fakt, iż większość ponoszonych w marketingu nakładów ma charakter strategiczny (długofalowy), a zatem ani nie przekłada się bezpośrednio na rezultaty w postaci przychodów przedsiębiorstwa, ani nie zwraca się w krótkim czasie. Jednocześnie są one istotne z punktu widzenia długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa. Świadczą o tym na przykład wyniki badań nad wydatkami reklamowymi przedsiębiorstw w okresie recesji, w świetle których redukcja nakładów w tej dziedzinie skutkowała znacznym zmniejszeniem udziałów w rynku i zysków w fazie wychodzenia z trudności<sup>50</sup>.

Podobne trudności w ocenie rentowności działań marketingowych sprawiają wydatki ponoszone w związku z realizacją strategii marketingowych. Dlatego wydatki te powinny być traktowane raczej jako nakłady inwestycyjne, których zwrot następuje po pewnym czasie, niekoniecznie natomiast w ciągu okresu rozliczeniowego.

Właściwa kontrola marketingowa powinna uwzględniać oba wymiary działań marketingowych w przedsiębiorstwie: zewnętrzny i wewnętrzny. W przypadku marketingu zewnętrznego ocena przede wszystkim dotyczyć powinna skuteczności podejmowanych działań, czyli zdolności do osiągania założonych celów rynkowych. Z kolei w wymiarze wewnętrznym należy badać produktywność zasobów marketingowych, a jego podstawowym narzędziem staje się audyt marketingowy.

Informacje, które pojawiają się na wyjściu podsystemu kontroli marketingowej, umożliwiają doskonalenie całego systemu zarządzania marketingowego i jego dynamiczne dostosowywanie do zmian głównych uwarunkowań działalności marketingowej.

## Zadania

1. Przedstaw główne czynniki rozwoju koncepcji marketingu.
2. Scharakteryzuj fazy rozwojowe marketingu.

---

<sup>49</sup> Szerzej na temat systemowej koncepcji efektywności jako podstawy oceny zarządzania w przedsiębiorstwie: P. Blaik, *Logistyczno-marketingowy łańcuch tworzenia wartości jako systemowa determinanta efektywności zarządzania*, [w:] *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian*, red. J. Witkowski, Wrocław 2002, s. 49–59.

<sup>50</sup> Badanie przeprowadzono w ramach analizy PIMS w 1999 r. na 183 przedsiębiorstwach brytyjskich za: T. Johnson, Chrysalis TCF, LLC, Marketing in a Recession, <http://www.atkearney.com/>

3. Wyjaśnij istotę marketingu.
4. Omów wymiary współczesnej koncepcji marketingu.
5. Scharakteryzuj miejsce i rolę marketingu w przedsiębiorstwie.
6. Przedstaw system zarządzania marketingowego.
7. Wyjaśnij relacje między zarządzaniem marketingowym a zarządzaniem przedsiębiorstwem.
8. Scharakteryzuj podstawowe funkcje marketingu w przedsiębiorstwie.
9. Omów konsekwencje prowadzenia działalności marketingowej dla gospodarki.

## Rozdział 2

# Determinanty zarządzania marketingowego

### 2.1. Struktura determinant ze względu na stopień kontroli

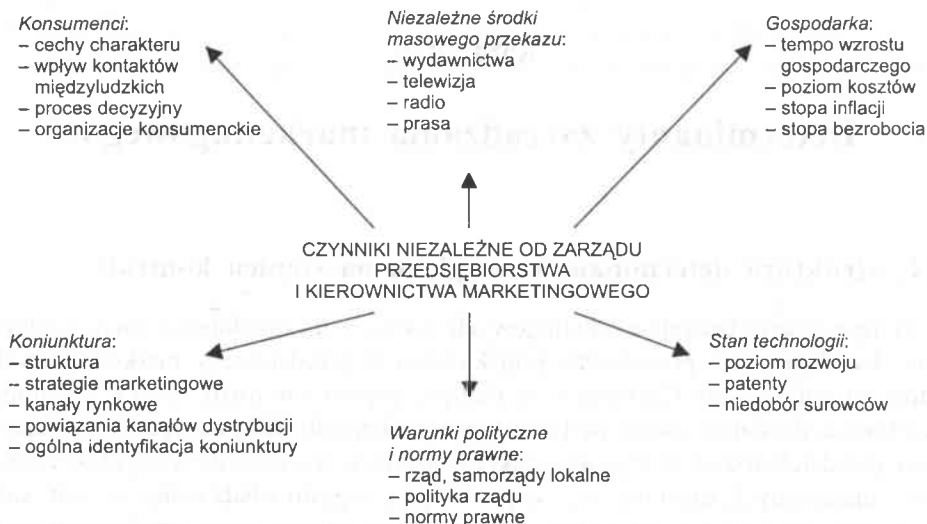
Podjęcie decyzji marketingowych wymaga uwzględnienia wielu czynników decydujących o powodzeniu projektowanych przedsięwzięć marketingowych (strategii rynkowych). Czynniki te w różnym stopniu i w różny sposób kształtują możliwości działania, różnią się także stopniem kontroli, jaką względem nich sprawuje przedsiębiorstwo. Z tego też punktu widzenia rozróżnić należy czynniki zależne od niezależnych, czyli inaczej – te pozostające w gestii władz firmy od tych, które znajdują się poza możliwościami oddziaływania pojedynczego przedsiębiorstwa. Czynniki zależne mogą być swobodnie kształtowane przez firmę, a ich struktura powinna podlegać zmianom zgodnie z potrzebami wynikającymi zarówno z dynamiki całego układu rynkowego, jak i celów wytyczanych dla kolejnych faz rozwoju przedsiębiorstwa. W tym rozumieniu czynniki te stanowią element adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia (zgodnie z deterministycznym podejściem do kształtowania strategii) bądź też kryterium wyboru określonych możliwości rynkowych, odpowiadających założonym celom działania (w myśl podejścia woluntarystycznego)<sup>1</sup>.

Różne jest także znaczenie poszczególnych czynników dla przedsiębiorstwa. W ogólnej grupie zjawisk i działań wywierających na nie wpływ wyodrębnia się zestaw czynników determinujących (determinant), które bezpośrednio oddziałują na sytuację przedsiębiorstwa i podejmowane w nim decyzje. Determinanty wymagają rozpoznania na etapie analizy sytuacji marketingowej, bowiem dla przedsiębiorstwa

---

<sup>1</sup> Podejście deterministyczne zakłada, iż strategia kształtowana jest w odpowiedzi na zestaw szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu, z których niejedne odpowiadają potencjałowi tkwiącemu w przedsiębiorstwie. Rolę nadrzędną pełni w tym układzie otoczenie, którego dynamika zawęża lub poszerza możliwości działania przedsiębiorstwa. Podejście woluntarystyczne z kolei bazuje na przekonaniu, iż w przedsiębiorstwie cele działania kształtowane są pierwotnie i niezależnie od otoczenia; natomiast otoczenie jest brane pod uwagę na etapie decydowania o sposobach realizacji tych celów. P. Joffre, G. Koenig, *L'entreprise et la stratégie. Les modes d'action stratégique*, [w:] *Les stratégies d'entreprise*, Paris 1996, Cahiers Françaises nr 275, s. 15. Szerzej na ten temat również K. Obłój, *Strategia organizacji*, Warszawa 2001.

są danymi charakteryzującymi tę sytuację. Dynamika czynników niezależnych pozostaje bowiem poza kontrolą pojedynczego podmiotu (na rynkach konkurencji niedoskonałej), jednak dzięki działaniom podejmowanym wspólnie przez rozmaite lobby, mogą być modyfikowane w dłuższym, czasem nawet średnim, horyzoncie czasu (zob. rys. 11).



**Rys. 11.** Determinanty działalności rynkowej przedsiębiorstwa – czynniki niezależne  
Źródło: J.R. Evans, B. Berman, *Marketing*, New York 1987, s. 38.

Wśród uwarunkowań niezależnych od przedsiębiorstwa krytyczną rolę pełnią z perspektywy marketingu czynniki związane z konsumentami. W myśl orientacji rynkowej to konsumenci stanowią punkt odniesienia dla wszelkich decyzji i działań marketingowych przedsiębiorstwa, zatem ich oczekiwania, systemy wartości, sposób postępowania i dokonywania zakupów, struktury społeczne, które tworzą i w skład których wchodzi, muszą zostać rozpoznane i przekształcone w kryteria podejmowanych decyzji. Jednocześnie ze względu na wzajemną zależność działań marketingowych przedsiębiorstw i zachowań rynkowych nabywców, a zwłaszcza ze względu na fakt, iż działania promocyjne wpływają na procesy uczenia się indywidualnego i społecznego nabywców, czynnik ten charakteryzuje niestanna zmienność – w zakresie charakterystyk behawioralnych konsumentów<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Typowym dla tego fenomenu przykładem jest przemiana wzorca konsumpcji, jaka dokonała się w latach 20. XX wieku w zakresie spożycia soku pomarańczowego przez mieszkańców USA. W wyniku intensywnej polityki promocyjnej producentów pomarańcz, pod hasłem „napój na cały dzień”, udało się przekształcić pierwotny wzorec spożycia, w którym sok pomarańczowy traktowano jako dodatek do drinków – a zatem konsumowany po południu – w napój spożywany w trakcie śniadania. Konsekwencje tego pozostają trwałe do dziś, skoro elementem tzw. śniadania kontynentalnego jest obowiązkowo sok pomarańczowy.

Niezależne środki masowego przekazu są dla przedsiębiorstwa kanałami komunikacji z otoczeniem, a w szczególności z konsumentami. Istotne w tym aspekcie jest kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa poprzez media, dzięki wykorzystaniu pozornie bezstronnych metod komunikacji (szeroko rozumiane *public relations*). Ten obszar jest domeną wpływu przedsiębiorstwa, a zatem znów mamy do czynienia z sytuacją, w której podmiot do pewnego stopnia może oddziaływać na jedną z determinant zarządzania marketingowego. Jednocześnie media kształtują opinię publiczną poprzez własne komunikaty, które pojawiają się na przykład w związku z sytuacjami kryzysowymi w określonych przedsiębiorstwach bądź branżach.

Możliwości działania przedsiębiorstw w dużym stopniu ograniczane są lub poszerzane warunkami prowadzenia działalności, jakie wynikają z ogólnego poziomu rozwoju danej gospodarki. Wraz z uwarunkowaniami natury polityczno-prawnej wpływają one na możliwości realizacji wymiany, którym podlega nie tylko dane przedsiębiorstwo, ale podlegają również jego konkurenci oraz konsumenci. Związki polityki i gospodarki, zwłaszcza na szczeblu makroekonomicznym, są nieuniknione – przede wszystkim ze względu na fakt kształtowania polityki gospodarczej kraju przez rządy powoływane głosami politycznych przedstawicieli wyborców. Jednak z perspektywy podmiotu gospodarczego znowu pojawia się tu pewien obszar swobody – poprzez działania podejmowane w kręgu społeczności lokalnych bądź w skali całego kraju podmiot o odpowiedniej sile rynkowej jest w stanie wpływać na kształt zarówno warunków politycznych, jak i legislacji<sup>3</sup>. W o wiele większym stopniu wzmiankowana okoliczność dotyczy całych branż, których siła przetargowa wobec władz danego kraju jest wyższa od pojedynczego podmiotu. Zatem w dłuższej perspektywie czasowej mogą się ujawnić konsekwencje pośredniego kształtowania warunków polityczno-prawnych, a przez to również gospodarczych.

Wśród determinant działalności rynkowej szczególne miejsce zajmuje obecnie stan technologii. Rozwój możliwości technologicznych przedsiębiorstw sprawił, że radykalnemu obniżeniu uległy w większości branż koszty wytwarzania, jednocześnie doprowadzając do osiągnięcia porównywalnej jakości funkcjonalnej produktów. Równolegle obserwować możemy przesuwanie się nacisku z technologii rozumianej jako kombinacja środków produkcji i procedur wytwarzania, na rzecz technologii w ujęciu szerszym, traktowanej jako całokształt metod zaspokajania potrzeb<sup>4</sup>. To drugie rozumienie technologii współgra z rozwojem technologii informatycznych (IT), które doprowadzając do przeniesienia pewnych funkcji przedsiębiorstw

---

<sup>3</sup> Zjawisko to, znane w literaturze pod nazwą megamarketingu, opisuje Ph. Kotler, *Marketing*, Poznań 2005, s. 303.

<sup>4</sup> F. Salerno definiuje tak rozumianą technologię jako „zespół kompetencji ucieleśnionych w instrumentach (artefaktach konkretnych i abstrakcyjnych – takich jak informacja), które ułatwiają wymianę (rozumianą jako negocjacje i logistyka), rozszerzają lub zastępują naturalne zdolności człowieka do prowadzenia wymiany, włącznie z tworzeniem koncepcji i innowacji w zakresie elementów wymienianych i ram stosunków wymiennych”; szerzej zob.: A. Bruska, *Technologia marketingowa a kontekst konkurencyjny działalności przedsiębiorstwa – zarys zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Opolskiego” 2000, *Ekonomia* 26, s. 41–54.

do sfery wirtualnej, tworzą nowe kanały dystrybucji, komunikacji oraz formy zaspokajania potrzeb. IT staje się zatem podstawowym potencjałem i wyznacznikiem efektywności przedsiębiorstwa, jest nieodzownym elementem podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji rynkowych i tworzy nowy wymiar zarządzania marketingowego zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. W przypadku nowoczesnych technologii widać wyraźnie wzajemną zależność wszystkich determinant, bowiem ich wykorzystywanie przez konsumentów zmusza przedsiębiorstwa do inwestowania w IT, tak by niejako dotrzymać kroku zmieniającemu się stylowi życia części nabywców<sup>5</sup>.

Ograniczeniom ze strony czynników otoczenia podlegają wszystkie przedsiębiorstwa (w tym konkurenci), a ich metody radzenia sobie z warunkami zewnętrznymi tworzą szerokie spektrum możliwych podejść, kreatywnych i innowacyjnych. Oznacza to, że pojedyncze przedsiębiorstwo funkcjonuje w ramach tworzących się na poszczególnych rynkach struktur, które odzwierciedlają możliwości i zagrożenia występujące w otoczeniu. Wchodząc w te struktury – na przykład kanałów zaopatrzenia lub dystrybucji – przedsiębiorstwo musi przyjmować pewne ich cechy jako dane, a zatem dostosowywać się do nich. Ciągłe napięcie sił przetargowych na rynkach pomiędzy stroną podaży i popytu pobudza jednak najbardziej aktywne przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji, które zmieniają reguły funkcjonowania całego układu gospodarczego<sup>6</sup>.

Uwarunkowania działalności marketingowej mogą być związane także z czynnikami wewnętrznymi – zwłaszcza jeśli przyjąć perspektywę służb marketingowych, i to bez względu na sposób ich umocowania w strukturze organizacyjnej. Część czynników wewnętrznych w tym ujęciu będzie miała charakter niezależny wobec służb marketingowych, bowiem ich kształtowanie należy do kompetencji zarządu przedsiębiorstwa (zob. rys. 12). Także i w tym przypadku służby marketingowe mają, jakkolwiek ograniczoną, możliwość wywierania pośredniego wpływu na te czynniki, jednak (podobnie jak w przypadku relacji przedsiębiorstwo–otoczenie) będzie to uzależnione od roli i znaczenia funkcji marketingu w strukturze przedsiębiorstwa oraz aktywności służb marketingowych.

Czynniki podlegające kontroli zarządu przedsiębiorstwa należą do sfery decyzji normatywnych, która obejmuje zarówno cele ogólne przedsiębiorstwa, jak i jego kulturę, a także określenie hierarchicznie uporządkowanej struktury orientacji przyjętych przez przedsiębiorstwo. Poprzez stworzenie takiego uporządkowania determinowana jest rola poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa (w tym rola marketin-

---

<sup>5</sup> Jeszcze w latach 90. zdarzało się, że osoby związane z sektorem wysokich technologii nie do końca wierzyły w możliwości, jakie dawał Internet i przewidywały, iż stanie się on przejściową modą, np. Ines Usman – była minister telekomunikacji w Szwecji; za: M. Bąkowski, C-Commerce. Czy jesteśmy do tego przygotowani, prezentacja na Międzynarodowej Konferencji Logistycznej, Logistics '2000.

<sup>6</sup> Na ten aspekt zmian wskazuje np. A. Slywotzky w swoich pracach poświęconych nowym wzorcom strategicznego działania przedsiębiorstw; zob.: A. Slywotzky, D. Morrison, T. Moser, K. Mundt, J. Quella, *Patterns. 30 dynamiques de profit*, Paris 1999, lub A. Slywotzky, D. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, Warszawa 2000.



**Rys. 12.** Determinanty działalności rynkowej przedsiębiorstwa kontrolowane przez zarząd

Źródło: J.R. Evans, B. Berman, *Marketing*, New York 1987, s. 30.

gu), która definiuje jego znaczenie dla firmy, zadania, jakie pełni – zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne – oraz sposób wkomponowania każdej z funkcji w ogólną strukturę zarządzania przedsiębiorstwem.

Zarząd przedsiębiorstwa definiuje podstawowe charakterystyki podmiotu, takie jak typ własności, zakres prowadzonej działalności, organizacja wewnętrzna przedsiębiorstwa. Do jego kompetencji należy również wyznaczanie zasięgu obsługiwanych rynków (w tym także przestrzennego) oraz wyznaczanie strategicznych segmentów działalności (SJB), co determinuje stopień wykorzystania pojawiających się możliwości rynkowych. Wybór określonej kategorii, która stanowi nośnik wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo (elementy materialne – niematerialne) wpływa na sposób konstruowania całej oferty.

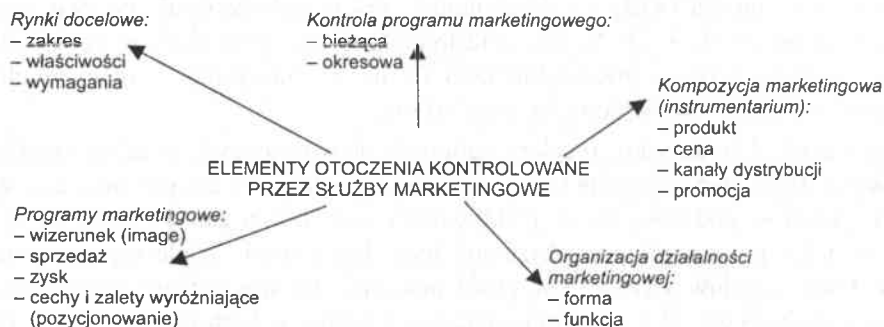
To zarząd także decyduje o celach ogólnych, obowiązujących w całym przedsiębiorstwie. Ilościowo wyrażone cele w zakresie sprzedaży, zysku, poziomu zadowolenia klienta są podstawą oceny efektywności zarządzania zarówno przedsiębiorstwem, jak i poszczególnymi obszarami jego działalności. Wieloetapowy proces formułowania celów wymaga uwzględnienia zarówno determinant zewnętrznych omówionych wyżej, jak i – z punktu widzenia sprawności kierowania – możliwości wewnętrznych, zwłaszcza definiowanych przez pracowników w postaci indywidualnych celów. Z jednej strony udział pracowników w podejmowaniu decyzji poprzez uczestniczenie w procesie wyznaczania celów dla przedsiębiorstwa ma istotną rolę motywującą. Z drugiej strony jest to istotny element marketingu wewnętrznego, poprzez który pracownicy nie tylko uczestniczą w tworzeniu wartości dla klienta, ale także stają się podmiotem wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo (bezpieczeństwo pracy, dostarczanie satysfakcji zatrudnionym, możliwości ich rozwoju)<sup>7</sup>. Po-

<sup>7</sup> Zob. szerzej A. Lipka, *Marketing stanowisk pracy*, Bydgoszcz 1998, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, z. 109/98.

przez aktywny udział (choćby nawet zawężony tylko do formułowania celów w obrębie własnego stanowiska pracy) w podejmowaniu decyzji odnoszących się do kierunków rozwoju przedsiębiorstwa pracownicy mają możliwość zapoznania się z wariantami przyszłego rozwoju, a dzięki temu mogą silniej utożsamić się z celami ogólnymi.

Plaszczyzną spajającą różnorakie determinanty podlegające kontroli zarządu przedsiębiorstwa jest kultura organizacyjna, rozumiana jako zestaw wartości respektowanych przez wszystkich zatrudnionych oraz obowiązujących w danej firmie<sup>8</sup>. Dobór wartości, na których bazuje kultura organizacyjna, decyduje o potencjale rozwojowym firmy – jej innowacyjności bądź zachowawczości, o jej zdolnościach adaptacyjnych, poziomie biurokratyzacji działań itp. Kultura organizacyjna staje się zatem – bez względu na stopień jej formalizacji – podstawowym warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu<sup>9</sup>.

Zadaniem służb marketingowych jest tworzenie koncepcji działalności rynkowej przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu zarówno wyżej omówionych zmiennych niezależnych (zewnętrznych i wewnętrznych), jak i tych, które może kontrolować (zob. rys. 13). Determinanty podlegające kontroli w ramach funkcji marketingu związane są z dokonywaniem wyborów adaptujących przedsiębiorstwo do warunków rynkowych. Istotą działań służb marketingowych w tym zakresie byłoby tworzenie warunków optymalnego funkcjonowania sfery marketingu przedsiębiorstwa poprzez takie ukształtowanie czynników zależnych, które odpowiadałoby długofalowej strukturze możliwości rynkowych i potencjałów przedsiębiorstwa.



**Rys. 13.** Determinanty działalności rynkowej przedsiębiorstwa kontrolowane przez służby marketingowe

Źródło: Źródło: J.R. Evans, B. Berman, *Marketing*, New York 1987, s. 32.

<sup>8</sup> Np. R. Griffin definiuje kulturę organizacyjną jako „zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne”. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002, s. 117.

<sup>9</sup> Należy jednak podkreślić, że niesformalizowany zestaw wartości istnieje i oddziałuje w przedsiębiorstwie jedynie tak długo, jak długo pracują w niej promotorzy tych wartości. W związku z tym brak formalizacji elementów kultury organizacyjnej (misja, wizja, deklaracja wartości, filozofia przedsiębiorstwa, regulaminy wewnętrzne, kodeksy postępowania itp.) zwiększa ryzyko destabilizacji zachowań organizacyjnych, a w konsekwencji może ograniczać zdolności rozwojowe firmy.

W ramach tego procesu służby marketingowe dokonują wyboru określonych rynków docelowych, na które zostaną ukierunkowane działania związane z tworzeniem i dostarczaniem wartości przez przedsiębiorstwo (oferty rynkowej). Konsekwencją tego wyboru jest określenie podstawowych charakterystyk kompozycji marketingowej oraz wykorzystywanych w jej tworzeniu instrumentów. Funkcją marketingu jest ustalenie dla poszczególnych rynków podstawowych zasad tworzenia i realizacji programów marketingowych w zakresie pożądanego wizerunku, pozycji rynkowej (produktu/firmy) oraz celów ekonomiczno-finansowych (sprzedaż, zysk). Służby marketingowe formułują także procedury, w oparciu o które prowadzona jest działalność rynkowa przedsiębiorstwa, przede wszystkim w zakresie organizacji działalności marketingowej oraz metod i częstotliwości weryfikacji programu marketingowego.

Ze względu na ich szczególnie obecnie wpływ na proces podejmowania decyzji marketingowych, w kolejnych podrozdziałach zostaną szczegółowo omówione czynniki związane z przemianami sfery konsumpcji oraz ewolucją technologii. Charakterystyka tych czynników ma stanowić próbę określenia tendencji, jakie kształtują otoczenie systemu marketingu pojedynczego podmiotu, a zarazem stanowią zbiór danych kształtujących swobodę decyzyjną przedsiębiorstwa.

## 2.2. Przemiany w sferze konsumpcji

Nieustanna ewolucja czynników związanych z konsumpcją zmusza przedsiębiorstwa do ciągłego rozpoznawania kierunków zmian zachodzących w sferze popytowej rynku. Nie wszystkie zmiany obserwowane w zachowaniach nabywców mają jednak charakter trwały. Z tego względu użyteczne jest rozróżnienie mód, trendów i tendencji, jakie w zakresie konsumpcji pojawiają się na rynku. Mody zasadniczo mają charakter krótkotrwały – kilka miesięcy, dwa, trzy sezony – a ewentualne ich wykorzystanie przez przedsiębiorstwo jako determinant podejmowanych decyzji wiąże się zarówno z dużą niepewnością powodzenia, jak i z ryzykiem braku możliwości odzyskania kwot wydatkowanych na konieczne inwestycje. Bardziej odpowiednią podstawą podejmowania decyzji rynkowych są trendy – zjawiska wieloletnie, które odzwierciedlają trwałe przemiany wzorców myślenia i postaw społeczeństw.

Jedną z typologii trendów społecznych przedstawiła F. Popcorn; wyróżniła ona 10 tendencji, jakie ujawniły się w latach 90. i jakie mogą kształtować w najbliższym czasie zachowania nabywców. Postawy charakterystyczne dla każdej z tendencji autorka nazwała<sup>10</sup>:

- *cooconing*, czyli zamykanie się w sobie,
- poszukiwanie fantastycznych przygód,

---

<sup>10</sup> F. Popcorn, *Le rapport Popcorn. Comment vivrons-nous l'an 2000?*; za: P. Blaik, T. Pokusa, J. Kaczmarek, W. Potwora, D. Potwora, S. Kauf, A. Bruska, R. Matwiejczuk, *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*, Opole, 2002, s. 82.

- rozpieszczenie siebie,
- koncentracja na sobie,
- odejście z pieniędzmi,
- powrót do dzieciństwa,
- pozostanie przy życiu,
- przezorni konsumenci,
- zwielokrotnione życie,
- SOS dla społeczeństwa.

Posługiwanie się zestawem trendów zidentyfikowanych w odniesieniu do społeczeństwa amerykańskiego może być również przydatne dla polskich przedsiębiorstw, bowiem – jak zauważa J. Rachocka – „trendy konsumenckie krajów wysoko rozwiniętych przenikają na grunt polski”<sup>11</sup>. Z jednej strony procesy globalizacji powodują upodabnianie się zachowań nabywców, za co odpowiadają globalne bądź też regionalne strategie promocyjne stosowane przez koncerny międzynarodowe. Z drugiej zaś kontakt ze stylem życia bardziej rozwiniętych krajów Zachodu wywołuje w polskich nabywcach chęć dorównania czy też osiągnięcia podobnego poziomu dobrobytu<sup>12</sup>. Wreszcie dla części społeczeństwa, styl życia i wynikające z niego wzorce konsumpcji mogą stanowić element samoidentyfikacji i być wyrazem zmieniającej się świadomości<sup>13</sup>. Badania stosunku polskich konsumentów do różnych możliwości zachowań konsumpcyjnych ujawniły, iż konsumenci ci najbardziej są zaangażowani w działania związane z profilaktyką zdrowia, zachowania proekologiczne oraz preferują towary rodzimej produkcji. Najmniej aktywnie postępują zaś w odniesieniu do zakupów poza tradycyjnym miejscem sprzedaży oraz zakupów oszczędzających czas.

Zgodnie z wynikami badania największe zaangażowanie wykazują mieszkańcy miast, osoby o wysokich dochodach, z wyższym wykształceniem oraz osoby w wieku 20–35 lat. Wyjątkiem są zakupy towarów rodzimej produkcji, które silnie angażują konsumentów o średnich dochodach, w wieku 36–50 lat oraz 51–65 lat, a także osoby ze średnim i wyższym wykształceniem. Ten ostatni wniosek ujawnia zmianę w stosunku do badań nad etnocentryzmem konsumenckim<sup>14</sup>, który to wskaźnik charakteryzował osoby o niskim poziomie wykształcenia, niskich dochodach oraz osoby najstarsze. Również w sprawie edukacji konsumenckiej zaangażowane są osoby w średnim wieku (36–50 lat) ze średnim i wyższym wykształceniem. Relatywnie

<sup>11</sup> J. Rachocka, *Współczesne tendencje konsumenckie w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 5, s. 31.

<sup>12</sup> Nie od rzeczy byłoby tu wspomnieć o drogach przenikania wiedzy o stylu życia w krajach wyżej rozwiniętych. Dla części społeczeństwa polskiego jest to kontakt bezpośredni dzięki wyjazdom turystycznym bądź zarobkowym do krajów Europy Zachodniej i Ameryki Płn. Jednak znakomita większość społeczeństwa zdobywa wiedzę o innym od własnego stylu życia za pośrednictwem mediów. Ich rola, zwłaszcza telewizji, jest w tym względzie ogromna – należy jednak zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo kształtowania wzorców niekoniecznie pożądanych społecznie.

<sup>13</sup> J. Rachocka, dz. cyt.

<sup>14</sup> Por. K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, Warszawa 2003, s. 46.

niewielkie zainteresowanie pozyskiwaniem wiadomości z zakresu uwarunkowań wymiany może skutkować słabszą pozycją konsumentów wobec pozostałych podmiotów rynkowych, a tym samym zwiększać ryzyko pojawiania się nieprawidłowości przy zawieranych transakcjach. Najmłodsza i najstarsza z objętych badaniem grup wiekowych wykazuje największe zainteresowanie nowymi trendami w zakresie odżywiania, co – jak sugeruje autorka badań – może być związane częściowo „z profilaktyką zdrowotną, a także z zachowaniami proekologicznymi”<sup>15</sup>. Stosunkowo niewielki stopień wykorzystania przez konsumentów nietradycyjnych form zakupów (zakupy przez telefon, Internet, wysyłkowe, w ramach sprzedaży bezpośredniej) może świadczyć o luce, jaka istnieje w tym zakresie i możliwościach rozwojowych związanych z tym trendem, zwłaszcza biorąc pod uwagę dynamiczne jego rozprzestrzenianie się w społeczeństwach wyżej rozwiniętych. Jednak na przeszkodzie do jego wykorzystania mogą stać różnorakie ograniczenia charakterystyczne dla polskiego społeczeństwa: ekonomiczne (poziom dochodów), psychologiczne (mentalność), społeczno-kulturowe (konwencjonalizm).

Ważnym kierunkiem przemian w globalnej konsumpcji staje się emancypacja kobiet jako konsumentów; w XXI w. kobiety mogą stać się głównymi nabywcami wielu produktów<sup>16</sup>. Różnice między zachowaniami nabywczymi kobiet i mężczyzn wynikają w znacznej mierze z odmienności ich ról i statusu społecznego, stanowiących rezultat konwencji, jakie obowiązują w poszczególnych społecznościach. Kluczową jednak przesłanką dla postępującej emancypacji kobiet w tym względzie są przemiany socjodemograficzne, w efekcie których rośnie liczba jednoosobowych gospodarstw domowych. Zwiększa to liczbę i zakres transakcji zawieranych przez kobiety, a w konsekwencji zmienia ich wagę jako konsumentów. O dostrzeżeniu tej tendencji przez część producentów świadczy np. fakt, iż coraz częściej w branży DIY (*Do It Yourself* – zrób to sam) materiały promocyjne narzędzi bądź materiałów budowlanych wykorzystują jako modeli kobiety, podkreślając w ten sposób łatwość stosowania swoich produktów.

Podobnie od lat rośnie wpływ dzieci na decyzje podejmowane w gospodarstwach domowych. Wykorzystując chłonność dziecięcych umysłów, producenci towarów konsumpcyjnych zyskują przy półkach sklepów samoobsługowych „pomocników” w osobach dzieci, wskazujących zabieganym rodzicom na produkty ich zdaniem interesujące. Co więcej, dzieci są w stanie dość dobrze odtworzyć argumenty podawane przez nadawcę przekazu promocyjnego, stając się w ten sposób rzecznikami producentów. Bezkrytyczne przyjmowanie argumentacji przez nieletnich konsumentów, wzmacnianie charakterystycznym dla młodzieży konformizmem zachowań grupowych<sup>17</sup>, czyni z tej grupy wiekowej najbardziej pożądaną społeczność

<sup>15</sup> J. Rachocka, dz. cyt., s. 35.

<sup>16</sup> F. Popcorn, I. Marigold, *EVEolution. The eight truths of marketing to women* oraz Th. Yaccato, *The 80% minority: Reaching the real world of women consumers*, za: G. Niegowska, J. Odorzyńska-Kondek, *Osobowość a marketing kierowany do kobiet*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 3, s. 15–21.

<sup>17</sup> R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańsk 2004.

konsumencką. Szczególne znaczenie ma fakt, iż utrwalone nawyki konsumpcyjne u dzieci konsekwentnie przenoszone są na ich dorosłe zachowania zakupowe, a następnie mogą być przekazywane następnym generacjom. Próby oddziaływania przez przedsiębiorstwa na wzorce konsumpcji poprzez odpowiednie działania promocyjne znajdują swoje apogeum w kampaniach skierowanych do dzieci. W konsekwencji nie tylko najsilniej przyswajają one adresowany do nich przekaz i utożsamiają się z nim, ale również stają się promotorami pewnych zachowań w swoim środowisku wychowania oraz – co istotniejsze – przenoszą wyuczone wzorce do własnych gospodarstw domowych po osiągnięciu dojrzałości<sup>18</sup>.

Ważnym czynnikiem przemian zachodzących w sferze konsumpcji jest wyłanianie się grup klientów dążących do pełnej kontroli na podejmowanych decyzjach nabywczymi bądź tzw. przedsiębiorczych klientów („prosumentów”<sup>19</sup>), którzy aktywnie angażują się w proces tworzenia zindywidualizowanej oferty. Grupy takie składają się z osób angażujących się w różne ruchy konsumenckie wyrastające z tradycji wyrównywania szans strony popytowej rynku w konfrontacji z silniejszymi – z założenia – dostawcami. Czasem ich działania zmierzają do zaspokojenia potrzeb indywidualnych, wtedy poszukują okazji, wykorzystując w coraz większym stopniu możliwości tworzone przez kanały dystrybucji, zwłaszcza Internet, jako medium przekazywania informacji, komunikacji oraz kanał marketingu bezpośredniego.

Przedsiębiorczość klientów w komponowaniu optymalnej oferty spośród dostępnych na rynku stanowi nieprzewidzianą konsekwencję m.in. różnicowania produktów przez przedsiębiorstwa dostosowujące swoje działania do potrzeb rynków docelowych. Jak wskazują P.F. Nunes i F.V. Cespedes, coraz częściej zdarza się, że klient na etapie zbierania informacji korzysta z usług kanału prestiżowego, natomiast dokonuje zakupu w kanale z niższymi cenami<sup>20</sup>. Tę cechę zachowań wielu współczesnych klientów można powiązać z trendem, do którego istoty należy usamodzielnianie się i przedsiębiorczość nabywców. Pojęcie „klient przedsiębiorca” i właściwe mu zachowania przeniknęły z rynku instytucjonalnego do zachowań nabywców indywidualnych. Cechy charakterystyczne takich klientów oraz przesłanki ewolucji ich zachowań przedstawiają się następująco:

– klienci występują wobec przedsiębiorstwa z pozycji przeciwnika i uwalniają się od przeznaczonych dla nich kanałów dystrybucji, zaczynając „żeglować” między różnymi wariantami obsługi, ale również oferowanymi w nich produktami; doświadczenie kontaktu ze sklepami dyskontowymi oraz klubami zakupów, uprawniającymi do nabywania po cenach hurtowych, daje klientom obraz możliwego

---

<sup>18</sup> Fakt powyższy stanowi argument za ograniczaniem promocji adresowanej do dzieci, bowiem jest to grupa „bezbronna” wobec perswazji, bezkrytycznie przejmującą wzorce zachowań i zakupów lansowane przez media.

<sup>19</sup> Z ang. *prosumer*.

<sup>20</sup> P.F. Nunes, F.V. Cespedes, *Klient nam się wymyka!* „Harvard Business Review Polska” 2004, maj, s. 75–87.

poziomu cen (a raczej obniżek), jaki można uzyskać od producentów i zachęca do poszukiwania okazji;

- klienci coraz bardziej świadomi są metod marketingowych stosowanych przez przedsiębiorstwa, a w konsekwencji zaczynają przygotowywać własne strategie zakupów, tak aby jak najbardziej skorzystać na planowych wyprzedażach (np. kupowanie pakietów urlopowych coraz później, w oczekiwaniu na obniżkę cen typu *last minute*);

- nabywcy mają coraz łatwiejszy i szerszy dostęp do informacji, szczególnie dzięki korzystaniu z Internetu; w sieci mogą sprawdzić informacje na temat zalet i wad produktów, poprzez wyszukiwarki mogą zestawić oferty różnych producentów oraz różnych kanałów dystrybucji z punktu widzenia wybranych przez siebie kryteriów.

Zmiany mentalności konsumentów oraz równoległe występująca na rynku eksplozja kanałów dystrybucji zwiększają możliwości wyboru, do tego stopnia, że zaczyna ujawniać się model zakupów, którego każda faza związana jest z odmiennym kanałem dystrybucji. Przedsiębiorstwa reagują na te zjawiska poprzez kastomizację – indywidualizację produktów dostarczanych na zamówienie, co stanowi wynik aktywnego tworzenia wartości przez przedsiębiorczych klientów/prosumentów. Jej warunkiem jest kastomeryzacja, wyrażająca zdolność przedsiębiorstwa do indywidualizowania relacji z pojedynczym klientem, która bazuje na kompetencjach operacyjnych i marketingowych<sup>21</sup>.

Jeśli natomiast aktywność konsumenta wiąże się z uczestnictwem w ruchu społecznym, który środkami ekonomicznymi i prawnymi zmierza do uzyskania lepszego dostosowania podaży do potrzeb społecznych, wtedy włącza się on w nurt działań zwany konsumeryzmem.

Konsumeryzm jest przejawem zmian zachodzących w ciągu ostatnich 40 lat w krajach najbardziej rozwiniętych jako reakcji na upowszechnianie się gospodarki opartej na produkcji i konsumpcji masowej, w której wiele podmiotów realizowało cele o charakterze krótkookresowym, czyli dążyło do osiągnięcia zysków za wszelką cenę<sup>22</sup>. Do głównych przesłanek rozwoju tego ruchu należały: wzrost poziomu życia, rozwój informacji masowej, odkrycie szkodliwych skutków stosowania metod i środków intensywnej uprawy rolnej oraz produkcji spożywczej oraz pojawianie się ruchów ekologicznych.

Głównymi postulatami ruchów konsumenckich są:

- prawo do informacji, do ochrony zdrowia i bezpieczeństwa konsumpcji;

---

<sup>21</sup> Wiele przykładów kastomizacji podają C.K. Prahalad i V. Ramaswamy (*Przyszłość konkurencji*, Warszawa 2005) oraz Ph. Kotler (dz. cyt., s. 36–37).

<sup>22</sup> G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996, s. 60–68.

– prawo do równości stron umów, które jakkolwiek gwarantowane w kodeksach cywilnych wielu państw, pozostawało jedynie martwą literą wskutek dysproporcji między możliwościami przedsiębiorstw a pojedynczych nabywców;

– prawo do dochodzenia roszczeń przed sądem w celu rozstrzygnięcia sporów związanych z wymianą;

– prawo do uczestnictwa w przygotowywaniu uregulowań ustawowych i prawnych dotyczących konsumpcji finalnej<sup>23</sup>.

Rozliczne organizacje, które w krajach „starej Europy” reprezentują interesy konsumentów, rozwinęły szeroką gamę działań podejmowanych dla realizacji przyjętych celów (zob. tab. 10).

Tabela 10. Cele organizacji konsumenckich i środki ich realizacji

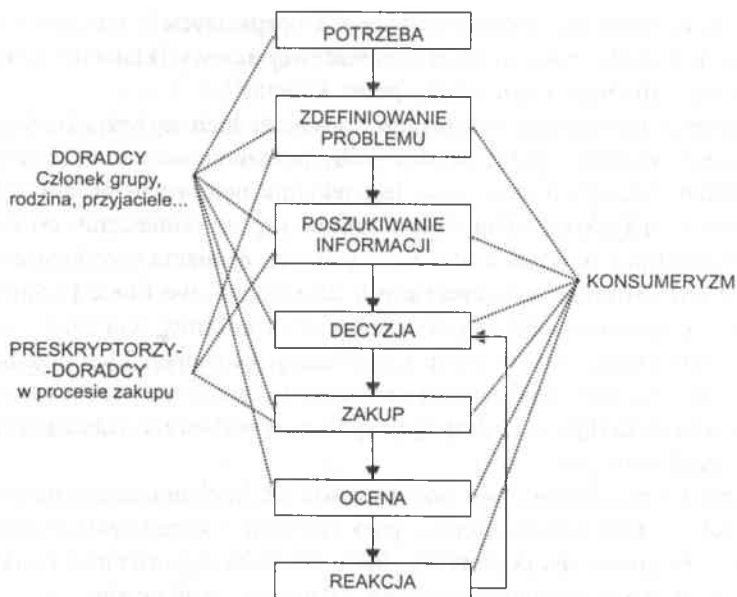
| Cele                                                                  | Środki                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unikanie nadużyć władzy ekonomicznej ze strony przedsiębiorstw        | Informowanie, edukacja i kształcenie konsumentów                                                                     |
| Obrona interesów konsumentów                                          | Doradztwo i pomoc prawna; działania legislacyjne w interesie wszystkich konsumentów                                  |
| Optymalne dostosowanie podaży przedsiębiorstw do potrzeb społeczności | Udział w przygotowywaniu prawa gospodarczego i regulacji dotyczących konsumpcji.<br>Konsultacje z przedsiębiorstwami |

Źródło: G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996, s. 66.

Realizacja celów odbywa się głównie poprzez podejmowanie działań informacyjnych w stosunku do konsumentów i przedsiębiorstw, przy czym przekaz dotyczy najczęściej użyteczności produktów oraz warunków ich zakupu. Działalność informacyjna stanowi jak dotąd skuteczne narzędzie nacisku na przedsiębiorstwa, zwłaszcza w przypadku porównywania cech produktów w ramach testów organizowanych przez niezależne instytucje badawcze. Krytyczna rola informacji staje się istotna w szczególności przy wykorzystaniu jej w procesie zakupu. Większa wrażliwość nabywcy na informacje związana z przechodzeniem od kategorii zakupów impulsowych i konsumpcji bieżącej (towary bezproblemowe) do dóbr wybieralnych i luksusowych powoduje, iż potencjalnie najbardziej dla producenta zyskowne grupy towarów są dość szczegółowo komentowane w prasie i wydawnictwach konsumenckich (zob. rys. 14).

Poprzez aktywność edukacyjną organizacje konsumenckie zmierzają do wykształcenia u konsumentów właściwego podejścia do problemów związanych z obrotem towarów. W ramach akcji edukacyjnej pojawiają się artykuły sponsorowane, zamieszczane bądź na łamach prasy codziennej, bądź (częściej) „kolorowej”, w których przedstawiane są konflikty typowe dla sfery wymiany oraz metody ich roz-

<sup>23</sup> Tamże, s. 61.



Rys. 14. Wpływ konsumeryzmu w procesie zakupu nabywcy finalnego

Źródło: G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996, s. 60.

wiązywania. W tego rodzaju działania wpisują się również media publiczne i komercyjne z różnymi programami poglądowymi. Do młodzieży adresowane są wydawnictwa broszurowe, omawiające problemy i rozwiązania najbardziej typowe dla tej kategorii wiekowej nabywców (np. *ABC młodego konsumenta*).

Wsparcia prawnego w sporach z przedsiębiorstwami udziela m.in. instytucja Rzecznika Praw Konsumenta (miejskiego i powiatowego). Instytucja ta służy konsumentom poradą prawną oraz wsparciem w przypadku sporów związanych z obrotem. Rzecznicy również mogą występować w interesie ogółu nabywców, sygnalizując powtarzające się niezgodności w zakresie warunków kontraktowych i sugerując ewentualne zmiany w zapisach umów.

Stowarzyszenia konsumenckie (np. Federacja Konsumentów, Stowarzyszenie Konsumentów Polskich) mogą uczestniczyć w konsultacjach z udziałem gremiów ustawodawczych (komisje sejmowe) na temat przygotowywanych aktów prawnych. Stowarzyszenia takie stanowią w UE dość istotną grupę nacisku, a ich działania prowadzą do wzmocnienia pozycji nabywcy w układzie rynkowym, np. dzięki przeformowaniu zapisu o dopuszczeniu reklamy porównawczej.

Cele konsumentów osiągane są również drogą konsultacji z przedsiębiorstwami, dla których jest to naturalna konsekwencja przyjęcia orientacji marketingowej. W krajach o długoletniej historii konsumeryzmu (np. Francja) rezultatem tych konsultacji jest zawieranie różnego rodzaju porozumień między przedsiębiorstwami a konsumentami, np. porozumienie z 1977 między INC (Krajowym Urzędem Kon-

sumpcji) a Francuskim Stowarzyszeniem Ubezpieczycieli na temat warunków sprzedaży, w którym zawarto wzór standardowej umowy (klauzule, czas do zastanowienia się nad przyjęciem oferty przez klienta)<sup>24</sup>.

Ostatecznym narzędziem organizacji konsumenckich są bezpośrednie działania podejmowane wówczas, gdy zawodzą próby porozumienia się z przedsiębiorstwami. W takich sytuacjach stosowana jest reklama negatywna produktu lub firmy, organizowane są bojkoty zakupów produktów (np. w odniesieniu do firm zatrudniających nieletnich w krajach rozwijających się), działania wynikające ze sprzeciwu wobec jednostronnie podejmowanych decyzji (np. we Francji odmowa korzystających z książeczek czekowych fakturowania kosztów realizacji czeków<sup>25</sup>).

Wobec aktywności stowarzyszeń i organizacji konsumenckich przedsiębiorstwa zmuszone są zająć stanowisko, które umożliwi im sprostanie oczekiwaniom nabywców. Praktyka pokazuje, iż podmioty gospodarcze wybierają wobec konsumeryzmu jedną z trzech postaw<sup>26</sup>:

- wrogości – przedsiębiorstwo przeciwstawia się środkami ekonomicznymi i prawnymi wszelkim przejawom, które – jego zdaniem – ograniczają wolność gospodarczą; jest to typowe dla podmiotów, które nie wdrażają orientacji marketingowej, a usługi posprzedażowe ograniczają do załatwiania reklamacji;

- naśladownictwa – w celu ochrony swojego wizerunku oraz dlatego, ponieważ może to stanowić instrument walki konkurencyjnej, przedsiębiorstwo zgadza się rozwiązywać te problemy, które stawiają je w złym świetle wobec klientów; tworzy ono lub rozwija „dział obsługi klienta” lub „obsługę konsumencką”;

- partnerstwa – przedsiębiorstwo rzeczywiście wdraża podejście marketingowe i dąży do zadowolenia i zdobycia lojalności klientów poprzez ciągłą kontrolę dostosowania swojej oferty do popytu.

W tym ostatnim ujęciu konsumeryzm może stać się dla przedsiębiorstw użytecznym czynnikiem rozwoju własnej oferty. Dzięki analizie ewentualnych niedociągnięć bądź zarzutów formułowanych wobec przedsiębiorstwa lub innych podmiotów danej branży możliwe jest eliminowanie z projektowanego produktu rozwiązań wątpliwych oraz takich, które z pewnością będą kontestowane po wprowadzeniu oferty na rynek.

Nowy konsumeryzm stanowi konsekwencję dojrzałości zachodnich ekonomii, popularności inwestowania na giełdzie oraz komercjalizacji idei politycznych<sup>27</sup>. Wzrost zamożności społeczeństw zachodnich, będący wynikiem wysokiego stopnia rozwoju ich gospodarek, kieruje uwagę konsumentów ku wartościom pozamaterialnym. Dlatego też ujawniają się postawy prospołeczne, a skuteczna działalność rynkowa powinna uwzględniać marketing społeczny. Wzrost zainteresowania giełdą

<sup>24</sup> Tamże, s. 67.

<sup>25</sup> Tamże, s. 68.

<sup>26</sup> Tamże.

<sup>27</sup> K. Janiszewska, *Konsekwencje rynkowe postmodernizmu w zachowaniach nabywców*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. J. Garbarski, Warszawa 2004, s. 486.

prowadzi do zmiany stosunku nabywców do przedsiębiorstw, których stają się oni udziałowcami. Nowa relacja skłania klientów do lojalności wobec marek podmiotów, których są oni współwłaścicielami. Komercjalizacja idei politycznych ujawnia się w również mechanizmie rynkowym, który „wynagradza” wzrostem sprzedaży przedsiębiorstwa dostosowujące się do określonych idei. Do takich nośnych idei należą ochrona środowiska, odrzucenie testowania produktów na zwierzętach, wybór marek produkowanych w kraju, koncentracja na produktach naturalnych. W konsekwencji nabywcy coraz częściej wybierają produkty nie tyle ze względu na ich walory użytkowe, lecz raczej w związku z wartościami (ideami), jakie komunikują<sup>28</sup>.

### 2.3. Ewolucja modeli zachowań nabywców

Znajomość modeli decyzyjnych i reguł, w oparciu o które konsument dokonuje wyborów, jest kluczowa dla właściwego doboru i planowania działań marketingowych oraz sprzedażowych. Większe szanse powodzenia mają bowiem te działania, które uwzględniają kryteria istotne dla nabywcy i jego sposób postępowania w procesie zakupu. Jednak zachowania nabywców podlegają nieustannym przemianom, co skutkuje wielością modeli konsumpcji i wzorców zakupów, które przechodzą od modeli typu „bodziec – reakcja” (zob. rys. 15) do bardziej zmiennych modeli „próba – powtórny zakup” (zakup próbny – doświadczenie – powtórny zakup lub rezygnacja).

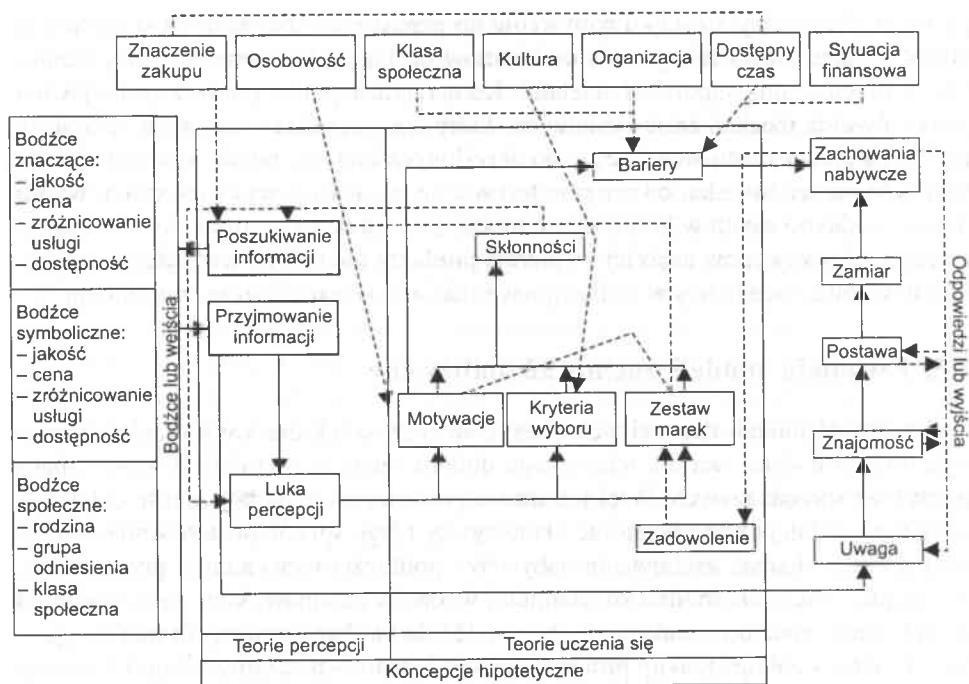
W modelach typu „bodziec – reakcja” zakłada się, że:

- na organizm (nabywcę) oddziałują rozmaite bodźce pochodzące z otoczenia,
- organizm bodźce te odbiera i przetwarza w sposób, który jest właściwy dla tego organizmu i indywidualny,
- przetworzenie bodźców wywołuje reakcję, czyli odpowiednie zachowanie się organizmu.

Czynniki, które oddziałują na zachowania nabywcze mają charakter zarówno zbiektywizowany, jak i subiektywny. Stanowią one filtr, przez który przechodzą bodźce płynące z zewnątrz, przetwarzane następnie na postępowanie w trakcie zakupu. „W tym schemacie wskazuje się, że **znaczenie zakupu** wpływa na poszukiwanie informacji i czas poświęcony zakupowi; **osobowość** jest związana z motywacjami zakupu i z zestawem marek, który nabywca uwzględni [w procesie decyzyjnym – A.B., S.K.] (świadomie podda analizie); **klasa społeczna, kultura i organizacja** wpływają na motywacje nabywcy z jednej strony poprzez kryteria zakupu, a z drugiej poprzez przywołany zestaw marek. Wszystko to, podobnie jak **czas**, jakim dysponuje nabywca i jego **sytuacja finansowa**, może wpłynąć na zakup, tworząc dlań pewne **bariery** [podkr. – A.B., S.K.]”<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Tamże, s. 486.

<sup>29</sup> J.A. Howard, J.N. Sheth, *A theory of buyer behavior*; za: G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, dz. cyt., s. 58.



— Przeptyw informacji i efektów      - - - - - Sprężenia zwrotne

**Rys. 15.** Model Howarda-Shetha czynników wpływających na sytuację zakupu

Źródło: G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996, s. 57.

W modelu J. A. Howarda i J. N. Shetha pojawiają się cztery grupy czynników<sup>30</sup>:

- bodźce albo wejścia,
- odpowiedzi (reakcje) albo wyjścia,
- zmienne zewnętrzne,
- zmienne odzwierciedlające proces wewnętrzny, jaki jest udziałem konsumenta.

Bodźcami są czynniki uruchamiające proces prowadzący do zakupu; należą one do jednej z trzech kategorii: bodźców znaczących, symbolicznych i społecznych. Bodźce znaczące, związane z rzeczywistym układem ofert rynkowych, odpowiadają obiektywnym charakterystykom produktów; bodźce symboliczne są informacjami handlowymi dotyczącymi tych charakterystyk, które przekazuje (kreuje) komunikacja związana z produktem; bodźce społeczne, związane z grupami odniesienia, obejmują informacje o produktach zebrane w otoczeniu społecznym konsumenta.

Reakcje na bodźce mogą mieć charakter kognitywny (uwaga, znajomość) następnie afektywny (postawa, zachowanie) wreszcie wolicjonalny (chęć zakupu, zakup).

<sup>30</sup> Za: tamże, s. 58.

Założeniem modelu jest istnienie hierarchii reakcji, która w przypadku złożonego procesu zakupu<sup>31</sup>, prowadzi od poziomu kognitywnego przez afektywny do aktywnego. Natomiast w przypadku zakupu o minimalnym zaangażowaniu nabywcy hierarchia reakcji jest odwrócona (poziom aktywny – afektywny – kognitywny). Zmienne zewnętrzne (otoczenia) wpływając – podobnie jak bodźce – na proces zakupu różnią się od tych ostatnich, bowiem nie są związane z informacjami na temat produktu. Proces wewnętrzny stanowi podstawowy element modelu, wypełniający sferę pomiędzy bodźcami a reakcjami. Model rozróżnia teorie odnoszące się do informacji od teorii związanych z uczeniem się, przy czym ogół tych teorii nazywany jest „konceptjami hipotetycznymi”. Konceptje dotyczące postrzegania (percepcji) odnoszą się do gromadzonych informacji przez jednostkę, podczas gdy konceptje uczenia się związane są z umiejętnościami nabytymi w trakcie ich praktycznego wykorzystywania.

Model Howarda-Shetha dzięki uwzględnieniu wielu relacji pomiędzy czynnikami subiektywnymi i obiektywnymi ukazuje zróżnicowanie procesu dokonywania zakupów w związku z różnym ich znaczeniem dla odbiorcy. Powstaje w ten sposób siatka wielu możliwości nabywczych – od pełnego procesu gromadzenia informacji i ich analizy, po wariant uproszczony bazujący na zadowoleniu z poprzedniego zakupu. Każdy zbiór czynników wpływających na zakup wyjaśniany jest za pomocą odpowiedniej teorii (postrzegania lub uczenia się).

Biorąc pod uwagę sposób podejmowania decyzji przez nabywcę, czyli korzystania z posiadanych informacji w celu dokonania wyboru (zakupu), można wyróżnić dwa podstawowe typy procesów zakupu:

- kompensacyjny – w przypadku którego uznaje się, że wybór dokonywany jest przez nabywcę na podstawie całościowej analizy cech produktu oraz ich znaczenia; wybór najlepszego rozwiązania przez klienta można zilustrować mnożeniem poszczególnych cech produktu przez wagi odzwierciedlające znaczenie każdej z cech dla nabywcy; kryterium wyboru staje się wówczas suma iloczynów (model liniowy sumaryczny), która odzwierciedla produkt najbliższy wartości oczekiwanej przez nabywcę;

- niekompensacyjny – konsument zwraca uwagę na szczególne cechy produktu, które są dla niego najistotniejsze; w oparciu o nie wybiera markę, która uzyskuje najwyższą ocenę wedle ważnego dla niego kryterium (model dysjunkcyjny – rozdzielczy) bądź tę markę, która uzyskuje najlepszą i najbardziej wyróżniającą się od innych ocenę wedle najistotniejszego kryterium (model leksykograficzny) lub określa próg ocen, który go zadowala w zakresie każdego istotnego kryterium i wybiera produkt, który w odniesieniu do każdego czynnika przekracza ten próg (model koniunkcyjny).

W przypadku stosowania modelu liniowego sumarycznego (model kompensacyjny) konsument wybrałby markę D. Stosując model dysjunkcyjny (rozdzielczy), wy-

---

<sup>31</sup> Zakup złożony wiąże się z uruchamianiem przez nabywcę procesu uczenia się.

brałby markę B. Postępując zgodnie z modelem leksykograficznym, wybrałby markę A (przy odchyleniu rzędu 2 punktów), natomiast stosując model koniunkcyjny (jeśli próg wynosiłby 5), wybrałby markę C (zob. tab. 11).

**Tabela 11.** Zmienne decyzyjne procesu zakupu

| Kryteria wyboru<br>– cechy istotne | Waga | Stopień wyróżnienia |   |   |   |
|------------------------------------|------|---------------------|---|---|---|
|                                    |      | A                   | B | C | D |
| Szybkość                           | 5    | 6                   | 7 | 5 | 4 |
| Bezpieczeństwo                     | 4    | 6                   | 4 | 5 | 7 |
| Wygoda                             | 3    | 4                   | 3 | 5 | 7 |

Źródło: B. Brochand, J. Lendrevie, M. Grandjean, *Le publicitor*, Paris 1993, s. 57.

Modele typu „próba – powtórny zakup” wydają się być coraz powszechniejsze wśród nabywców<sup>32</sup>. O ich odmienności w stosunku do wyżej przedstawionych decyduje fakt, że nabywca dokonuje wyboru niekoniecznie będąc przekonany o wyższości wybranego produktu nad innymi. Ze względu na brak dostępu do pełnej informacji bądź brak czasu, czy też relatywnie niewielkie znaczenie zakupu (niska cena bądź okazjonalne stosowanie), nie realizuje on pełnego procesu decyzyjnego. W konsekwencji zbiera doświadczenia na temat produktu i jego wytwórcy w trakcie konsumpcji, a zaspokojenie potrzeb i zadowolenie, jakie z tej konsumpcji odnosi, decydują o ewentualnym powtórny zakupie i otwierają drogę do ewentualnej przyszłej lojalności nabywcy.

Ujawnianie się takiego modelu postępowania nabywców prowadzi do zwiększenia roli lojalności nabywców oraz jakości oferty przedsiębiorstwa. Nabywca, dokonujący zakupów na próbę, jest bowiem mniej związany z przedsiębiorstwem, dominuje w nim chęć wypróbowania wielu różnych produktów (marek), spośród których być może kilka będzie w przyszłości preferował. Z drugiej strony jednak takiego nabywcę relatywnie łatwiej „przechwycić” nowemu podmiotowi, odwołując się do jego chęci przeżycia przygody, zaznania nowości, przedstawiając zakup jako moment odkrycia. W takiej sytuacji jakość oferty (produktu i działań firmy) stanowi czynnik, który może przywiązać nabywcę na dłużej i stać się realną podstawą jego przyszłej lojalności.

Zmiany modeli konsumpcji odzwierciedlają także przemiany społeczne związane z wejściem gospodarek wysoko rozwiniętych w fazę postindustrialną. Za postmodernizm uznaje się „zjawisko kulturowe cechujące się pluralizmem stylów i ideologii oraz potrzebą nadrzeczywistości i wyrażania siebie poprzez konsumpcję”<sup>33</sup>. Postmodernistyczni nabywcy stanowią zbiorowość wysoce zindywidualizowaną, co zmienia kontekst działania przedsiębiorstw. Są one zmuszone do poszukiwania metod dostarczania zindywidualizowanej oferty w opłacalny sposób. Jednym z rozwi-

<sup>32</sup> Szerzej na ten temat: *Podręcznik marketingu*, red. M. Thomas, Warszawa 1998.

<sup>33</sup> G. Antonides, W.F. van Raaij, *Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2003, s. 75.

janych rozwiązań jest koncepcja masowej indywidualizacji (*mass customization*), czyli poszukiwania prawidłowości w zróżnicowanych potrzebach nabywców z różnych segmentów, co daje szansę zmniejszenia kosztów przygotowania ofert (głównie kosztów o charakterze operacyjnym).

Nabywcy postmodernistyczni zorientowani są w dużym stopniu na poszukiwanie więzi łączącej ich ze społecznością, wspólnotą, grupą. Wiąż ma prowadzić do pewnego rodzaju oswojenia skomplikowanego otoczenia, w którym nabywca poszukuje swojego miejsca. Człowiek postmodernizmu czuje się zagubiony w szybko zmieniającym się świecie i tęskni za arkadią, którą utożsamia z funkcjonowaniem w obrębie jakiejś wspólnoty, rządzącej się swoimi prawami, stanowiącej ostoję stabilności i przełamującej anonimowość współczesnego świata<sup>34</sup>. Dlatego obszarem identyfikacji czyni również konsumpcję (zob. tab. 12). Do cech konsumpcji postmodernistycznej można zaliczyć<sup>35</sup>:

- indywidualizm poglądów i stylów życia oraz rozdrobnienie nabywców,
- urzeczywistnianie wartości,
- ucieczkę w „nadrzeczywistość”,
- operowanie przekazami emocjonalnymi,
- dekoncentrację podmiotu.

**Tabela 12.** Typ więzi a wymiary procesu zakupu

| Cechy                          | Typ więzi                                                                                 |                                                                                                               |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | pragnienie więzi społecznych                                                              | pragnienie więzi wspólnotowych                                                                                |
| Autoidentyfikacja              | Proces personalizacji                                                                     | Ideał wspólnoty                                                                                               |
| Społeczny wymiar aktu zakupu   | Możliwość personalizacji (wyrażenia siebie) w ofercie zróżnicowanej i zindywidualizowanej | Poszukiwanie w akcie zakupu przynależności, kontaktów, socjalizacji                                           |
| Zmiany znaczenia zakupu        | Od indywidualizacji do personalizacji                                                     | Od „wspólnoty” rynku docelowego do wspólnoty pierwotnie istniejącej                                           |
| Relacje w akcie zakupu         | Relacja rynkowa ograniczona do układu klient–przedsiębiorstwo                             | Relacja w ramach wspólnoty, która wykracza poza układ klient–przedsiębiorstwo, obejmując elementy pozarynkowe |
| Emocjonalny wymiar aktu zakupu | Przeżycie nie jest konieczne – pojęcie bliskości                                          | Konieczność przeżycia wraz z klientem – pojęcie intymności                                                    |
| Orientacja                     | Marketing relacyjny                                                                       | Marketing plemienny                                                                                           |

Źródło: oprac. na podstawie: E. Rémy, *Le lien social dans le marketing des services*, „Revue Française de Marketing” 2001, nr 1, s. 101.

Fakt współwystępowania różnych poglądów i stylów życia ma prowadzić do wzrostu tolerancji i akceptacji odmienności z jednej strony, a z drugiej skłaniać nabywców do wypróbowania odmiennych zachowań i modeli życia, co ma konsekw-

<sup>34</sup> E. Rémy, *Le lien social dans le marketing des services*, „Revue Française de Marketing” 2001, nr 1.

<sup>35</sup> K. Janiszewska, dz. cyt., s. 487–492.

wencje dla wzorców konsumpcji poszczególnych osób. Pojawia się konsument określany jako „sytuacyjny”, którego zakupy są nie tylko zindywidualizowane, ale również uzależnione od kontekstu (okazji), w jakim następuje transakcja. Wybory danej osoby mogą zatem odzwierciedlać różne modele i wzorce konsumpcji, przez co ten sam nabywca może ze względu na sposób realizacji poszczególnych transakcji należeć do różnych segmentów.

Poprzez użytkowane i nabywane marki konsument zaczyna wyrażać siebie. Marka nabiera zatem symbolicznego znaczenia<sup>36</sup> – jest nośnikiem treści emocjonalnych i urzeczywistnia wartości istotne dla nabywcy oraz jego (*sic!*) wizerunku, a także staje się jednym z ważniejszych powodów zakupu. Dla niektórych konsumentów marka staje się czynnikiem budowania tożsamości, zatem dostosowują marki do sytuacji, w której się znaleźli. Z kolei firmy, dopasowując się do tego trendu, akcentują w promocji coraz silniej cechy emocjonalne marek. W tej tendencji mieści się również pojawienie się prosumenta (konsument przedsiębiorczy), dla którego ostateczna wartość produktu wynika z możliwości zaangażowania się w jego wykończenie (meble modułowe itp.).

Konsument postmodernistyczny wykazuje chęć ucieczki w „nadrzeczywistość” albo raczej „od rzeczywistości”. Sprzyja to takim zjawiskom, jak nieplanowane zakupy, traktowanie zakupów jako święta, a miejsc zakupu jako miejsc rozrywki. Tendencję tę dostrzec można wśród konsumentów wykazujących całkiem różne postawy w pracy i poza nią (np. *clubbers*). W coraz większym stopniu zaczyna się brać pod uwagę czynnik emocjonalny towarzyszący zakupom, nie tylko w sensie ich „desakralizacji” (zakupy jako zabawa), ale również kształtowania miejsc zakupu tak, by kompleksowo oddziaływać na wszystkie sfery osobowości konsumenta (kognitywny, afektywny i wolicjonalny). Ze strony przedsiębiorstw przejawem tego trendu jest oddziaływanie na zmysły nabywców (marketing sensoryczny) w miejscu sprzedaży. Uwzględniając kryterium wrażliwości emocjonalnej nabywców, identyfikuje się grupy klientów w procesie zwanym „sentymentalizacją rynku” (zamiast „segmentacją”).

Więzi, jakie tworzą się w procesie konsumpcji, mogą być w stosunku do niego pierwotne lub wtórne (zob. tab. 13). W przypadku więzi o charakterze pierwotnym tworzy się wspólnota, natomiast więzi wtórne wpisane są w relacje występujące w istniejących społecznościach.

Poszczególne grupy różnią się stopniem natężenia więzi oraz oczekiwaniami nabywców wobec innych podmiotów. W przypadku więzi transakcyjnej klienci oczekują zindywidualizowanego podejścia, jednak nie wchodzą w interakcje z innymi klientami, chyba że działania przedsiębiorstwa (niepożądane) sprowokują ich do stworzenia grupy chroniącej ich interesy. Tworzenie więzi relacyjnej opiera się na związkach z personelem przedsiębiorstwa, a klient oczekuje, iż zostanie dostrzeżony jako osoba, a nie tylko rzeczywisty bądź potencjalny nabywca. Podmiotem tej

<sup>36</sup> Wspominał o tym D. Castenow w pracy *Nowy marketing w praktyce*, Warszawa 1996.

Tabela 13. Działania marketingowe ze względu na typ więzi z nabywcami

| Właściwości            | Rodzaj więzi                                                                                                               |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | wieź transakcyjna                                                                                                          | wieź relacyjna                                                                                                                                                            | wieź socjalizująca                                                                                                                | wieź plemienna                                                                                                                                                                                 |
|                        | typu społecznego                                                                                                           |                                                                                                                                                                           | typu wspólnotowego                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                |
| Geneza więzi           | Indywidualizacja                                                                                                           | Personalizacja                                                                                                                                                            | Wspólnota stworzona przez dostawcę                                                                                                | Wspólnota istnieje niezależnie od podaży                                                                                                                                                       |
| Charakter więzi        | Przypadkowy; jeśli się pojawia, to między klientami, z powodu dysfunkcji firmy                                             | Osobisty (o ile istnieje); wieź z pracownikiem pierwszego kontaktu                                                                                                        | Wieź promowana poprzez dzielenie tych samych wartości pozarynkowych                                                               | Pierwotny w stosunku do aktu zakupu                                                                                                                                                            |
| Działania marketingowe | Marketing transakcyjny:<br>– oferty promocyjne kierowane do całego segmentu;<br>– karty stałego klienta operujące punktami | Marketing relacyjny:<br>– zastosowanie <i>one-to-one</i> ;<br>– bazy danych;<br>– mailing;<br>– karty stałego klienta z dodatkowymi usługami;<br>– biuletyny informacyjne | Marketing plemienny (ekstensywny):<br>– karty;<br>– zobowiązania społeczne;<br>– etyka;<br>– organizowanie wydarzeń pozarynkowych | Marketing plemienny (intensywny):<br>– skoncentrowany sponsoring lokalny związany z przynależnością do wspólnoty;<br>– uczestnictwo w wydarzeniach wspólnoty lub organizowanie takich wydarzeń |

Źródło: E. Rémy, *Le lien social dans le marketing des services*, „Revue Française de Marketing” 2001, nr 1, s. 102.

więzi jest pracownik pierwszego kontaktu, stąd większa jej popularność w sferze usług. W przypadku więzi wspólnotowych inicjatorem stworzenia więzi może być dostawca, a jej wyrazem może być grupa odbiorców zaangażowanych w program lojalnościowy firmy; odbiorcy ci komunikują się między sobą i wymieniają informacjami, relacjami (np. kluby gotowania inspirowane przez producentów artykułów spożywczych lub dostawców usług telekomunikacyjnych itp.). Wieź plemienna tworzy się w ramach wspólnoty istniejącej pierwotnie w stosunku do podaży (np. bikerzy). Relacje we wspólnocie mogą prowadzić wręcz do wykreowania podaży, a ich siła przyciąga kolejnych nabywców, którzy chcieliby upodobnić się do członków wspólnoty.

Dalszą tego konsekwencją jest również konieczność modyfikacji przekazu, jaki przedsiębiorstwa adresują do nabywców (zob. tab. 14).

W konsekwencji zmian w zakresie wyznawanych przez nabywców wartości stopniowo krystalizuje się nowy układ relacji społecznych, który odzwierciedla się w podejmowanych przez nabywców decyzjach zakupu. Zmiany te są szczególnie widoczne i istotne w sferze usług, bazującej przede wszystkim na tworzonych z nabywcami relacjach.

**Tabela 14.** Cechy konsumpcji postmodernistycznej wynikające ze zmian społeczno-kulturalnych i technologicznych oraz ich wpływ na przekazy komunikacyjne

| Cechy konsumpcji                                                                                  | Kierunki działań marketingowych                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Negowanie uniwersalnej ideologii czy norm, sceptycyzm, rozczarowanie, wielość przekonań           | Kreowanie nowych form i środków realizacji wartości przez konsumpcję                                              |
| Poszukiwanie indywidualnej tożsamości. Różnorodność stylów życia. Rosnąca dywersyfikacja popytu   | Stwarzanie superobfitości wyboru. Stosowanie zróżnicowanych, niekonwencjonalnych form komunikowania się z rynkiem |
| Wzrost znaczenia więzi społecznych – poszukiwanie dóbr i usług ułatwiających interakcje społeczne | Zwiększanie oferty dóbr i usług służących nawiązaniu więzi społecznych. Wymiar relacyjny reklamy                  |
| Tworzenie hiperrzeczywistości oraz rzeczywistości wirtualnej                                      | Rozwój reklamy wirtualnej                                                                                         |
| Rozczłonkowanie doświadczeń, oderwanie ich od kontekstu                                           | Reklama w coraz większym stopniu zawiera cechy spektaklu                                                          |
| Współistnienie elementów przeciwstawnych                                                          | Bazowanie w kształtowaniu produktów i reklamy na elementach tradycji i nowoczesności                              |

Źródło: K. Mazurek-Łopacińska, *Kierunki rozwoju reklamy w XXI wieku*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004, s. 415.

Jedną z form instytucjonalizacji więzi z nabywcami są stosowane przez przedsiębiorstwa programy lojalnościowe. Celem tych programów jest wykreowanie lojalnego nabywcy, który będzie dla przedsiębiorstwa nie tylko wiernym finalnym (bądź pośrednim) odbiorcą towarów, ale również będzie jego rzecznikiem w swoim otoczeniu, pełniąc rolę lidera opinii (animatora). Kwestia lojalności w tym ujęciu ma dwojaki wymiar:

- „zabezpieczenia” nabywcy przed argumentacją konkurentów i ewentualną zmianą dostawcy;
- zachęcenia nabywcy do aktywnego uczestnictwa w działalności przedsiębiorstwa – od udziału w kreowaniu elementów oferty (nowe produkty, nowe argumenty sprzedażowe, komentowanie działań przedsiębiorstwa) po zdobywanie nowych klientów (w formie biernej – przedstawiania innym na pytanie własnych ocen dotyczących firmy lub mało aktywnej – wyrażania opinii z własnej inicjatywy, bądź w formie aktywnej – zachęcania innych potencjalnych nabywców do zakupu u preferowanego dostawcy).

W związku z kwestią lojalności nabywcy należy jednak zauważyć, iż wśród badających to zjawisko nie ma zgody nie tylko co do siły jego oddziaływania na konsumentów, ale nawet co do jego występowania<sup>37</sup>. Sprawia to, że rozwijane są co prawda na poziomie operacyjnym rozmaite metody i instrumenty pobudzania lojalności nabywców, ale ich praktyczne oddziaływanie nie jest w pełni przewidywalne.

<sup>37</sup> Szeroka dyskusja, która na ten temat toczy się od kilku lat w literaturze światowej, nie doczekała się jeszcze w pełni satysfakcjonującej konkluzji. Zob. np. *Podręcznik marketingu*; J. Perenc, I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Warszawa 2005.

Przyjmując, że poczucie lojalności wobec dostawcy może stanowić czynnik kształtujący zachowania nabywcy konsumenta, przyjrzymy się motywom, jakie mogą leżeć u podstaw lojalności klientów. W. Urban i D. Siemieniako identyfikują cztery grupy motywów budujących więzi klienta z obiektami lojalności<sup>38</sup>:

- motywy wynikające z relacji klienta z firmą – poczucie osobistej więzi klienta z personelem dostawcy, uczestnictwa klienta w kształtowaniu oferty firmy, swobody wyboru, posłuszeństwo wobec osób z autorytetem, utożsamianie się z wartościami prezentowanymi przez dostawcę, odczucie klienta, że jest ważny dla firmy, nadzieje klienta na przyszłe relacje z firmą;

- społeczne motywy lojalności – chęć bycia zauważonym i docenionym przez innych ludzi, dzielenia z innymi własnych zainteresowań, odróżnienia się od innych ludzi;

- motywy lojalności związane z oceną korzyści ekonomicznych – pragnienie zakupu po najkorzystniejszej cenie, oczekiwanie dodatkowych korzyści przy kolejnym zakupie;

- motywy lojalności związane z przymusem zewnętrznym – poczucie przymusu wywołane warunkami rynkowymi lub niemożliwością zmiany dostawcy ze względu na wysokie bariery wyjścia albo chęć zaznania wygody.

Podstawą wyróżnienia tych grup motywów jest rodzaj obiektu, wobec którego klient poczuwa się do lojalności (zob. tab. 15).

**Tabela 15.** Typologia motywów lojalności ze względu na obiekt

| Motyw lojalności             | Obiekt lojalności |       |            |         |
|------------------------------|-------------------|-------|------------|---------|
|                              | firma             | marka | sprzedawca | produkt |
| Relacja klienta z firmą      | +                 |       | +          | +       |
| Społeczne motywy lojalności  |                   | +     |            |         |
| Ocena korzyści ekonomicznych |                   |       |            | +       |
| Przymus zewnętrzny           | +                 |       |            | +       |

Źródło: oprac. na podstawie: W. Urban, D. Siemieniako, *Motywy lojalności klientów*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 5, s. 2–7.

Wypracowanie u części odbiorców więzi lojalności wobec przedsiębiorstwa, produktu, jego marki lub sprzedawcy może powodować z jednej strony zmniejszenie kosztów współpracy z klientami, z drugiej zaś zwiększyć postrzeganą przez nabywcę oferowaną mu wartość. Zwłaszcza istotne w tym kontekście są wartości wynikające z niematerialnych aspektów oferty, rozszerzenie perspektywy postrzegania oferowanej wartości tworzy bowiem przesłanki do uzupełniania koncepcji marketingowego zarządzania popytem o kryterium kapitału klienta<sup>39</sup>. Kapitał klienta odzwierciedla ogół transakcji, jakie przedsiębiorstwo zawrze z klientem w ciągu

<sup>38</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Motywy lojalności klientów*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 5, s. 2–7.

<sup>39</sup> Zob. G. Urbanek, *Analiza determinantów kapitału klienta*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 4, s. 2–7.

całego okresu jego aktywności rynkowej, zaś jego wielkość mieści się w granicach wyznaczonych z jednej strony ekwiwalentem jednorazowej transakcji, z drugiej natomiast skumulowaną wartością wszystkich dokonanych w firmie zakupów. Miernikiem tego kapitału jest wartość życiowa klienta (CLV – *customer lifelong value*), a na jej kształtowanie wpływają<sup>40</sup>:

- kapitał wartości,
- kapitał marki,
- kapitał retencji,
- lojalność.

Do określania kapitału wartości używa się czynników budujących wartość w oczach klienta (cena, jakość, dostępność, serwis); mają one charakter zobiektywizowany. Natomiast trzy kolejne determinanty kapitału klienta (kapitał marki, retencji i lojalność) związane są z czynnikami o charakterze subiektywnym i wynikowym. Podstawą wykorzystania kapitału klienta jest zbudowanie z nim właściwej relacji opartej na reputacji firmy i marce korporacyjnej, co w rezultacie okazuje się być tańsze od indywidualizacji marek i może prowadzić do poprawy efektywności działań przedsiębiorstwa.

Znaczenie determinant kapitału klienta różni się w zależności od branży, dlatego też w odmienny sposób powinny być kształtowane programy lojalnościowe dla poszczególnych typów produktów. W badaniach prowadzonych przez G. Urbanka ustalono, iż wartość produktu ma dla badanych największe znaczenie przy podejmowaniu decyzji o nabyciu określonego towaru<sup>41</sup>. Natomiast kapitał relacji, czyli wsparcie w postaci programów lojalnościowych, promocji, ma w przypadku polskich konsumentów, w odniesieniu do wszystkich branż objętych analizą, relatywnie mniejsze znaczenie.

Istotnym czynnikiem, skłaniającym nabywców do zakupu, jest jakość produktu, wyrażająca wartość użytkową (użyteczność funkcjonalną) nabywanej oferty. Szczególnie istotne jest dla przedsiębiorstwa ustalenie związku pomiędzy jakością a zadowoleniem nabywcy, przy założeniu, że zadowolenie przekłada się na decyzje zakupowe. Liczne badania nad tymi relacjami wykazują, iż mają one dość zróżnicowany charakter – jakość bywa powodem zadowolenia nabywcy, ale też zadowolenie poprzedza odczucie jakości (związek przyczynowo-skutkowy) (zob. tab. 16). Jakość posiada wymiar kognitywny (poznawczy), przy czym może zostać oceniona bez doświadczenia konsumpcji lub usługi (np. za pomocą przekazu słownego). Jest ona jednak związana nierozłącznie z wewnętrznymi cechami produktu lub usługi (np. szybkość realizacji, sposób przyjęcia w firmie). Aby osiągnąć zadowolenie, nie jest również konieczne nabycie produktu czy skorzystanie z usługi, zadowolenie

---

<sup>40</sup> Tamże, s. 2–3.

<sup>41</sup> Badanie G. Urbanka nad determinantami kapitału klienta objęło próbę miejską 1200 osób w wieku 15 i więcej lat. Uczestnicy badania przypisywali poszczególnym czynnikom ocenę ważności (skala 1:5) w decyzjach zakupowych. Za desygnat kapitału relacji przyjęto w badaniu znaczenie promocji w decyzji o zakupie towaru (tamże).

bowiem ma charakter emocjonalny (afektywny) i mogą na nie wpłynąć cechy zewnętrzne produktu lub usługi (np. dostęp do miejsc parkingowych).

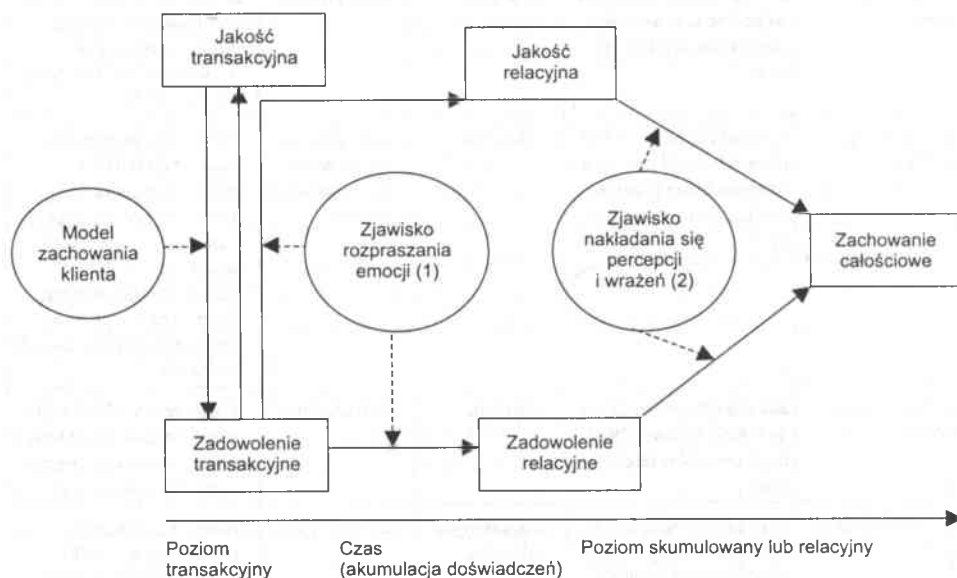
Tabela 16. Rezultaty badań nad relacją między jakością a zadowoleniem

| Autorzy                | Metoda badawcza                                                                              | Perspektywa definiowania istoty |                                                   | Obserwowane związki przyczynowo-skutkowe                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                                                                                              | jakości                         | zadowolenia                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Bitner (1990)          | badanie eksperymentalne 145 podróżnych na lotnisku                                           | – relacyjna                     | – transakcyjna                                    | – zadowolenie poprzedza odczucie jakości (0,47 <sup>a</sup> )<br>– jakość jest głównym czynnikiem chęci zakupu (0,68 <sup>a</sup> )<br>– zadowolenie wpływa nieznacznie na chęć zakupu (0,14 <sup>a</sup> )                                                                           |
| Bolton i Drew (1991)   | ankieta przeprowadzona na próbie losowej 1408 abonentów telefonicznych                       | – relacyjna                     | – transakcyjna                                    | – postrzegana jakość systemu fakturowania jest funkcją satysfakcji wywołanej ostatnią transakcją (0,37 <sup>a</sup> )                                                                                                                                                                 |
| Cronin i Taylor (1992) | wywiady osobiste z 660 respondentami na temat różnych usług (bankowych, centrów odnowy itp.) | – relacyjna                     | – transakcyjna (doświadczenia z ostatnich 30 dni) | – jakość jest poprzednikiem zadowolenia<br>– zadowolenie ma pozytywny wpływ na intencje zakupu we wszystkich branżach<br>– jakość postrzegana ma bezpośredni wpływ na intencje zakupu w dwóch branżach                                                                                |
| Bolton i Drew (1994)   | ankieta przeprowadzona na próbie losowej 293 użytkowników telefonów                          | – relacyjna                     | – transakcyjna                                    | – postrzegana jakość całkowita jest funkcją zadowolenia z transakcji (wyjaśniono 25% wariancji)                                                                                                                                                                                       |
| Sprend i Mackoy (1996) | ankieta obejmująca 273 studentów korzystających z usług biura doradztwa uczelnianego         | – transakcyjna<br>– relacyjna   | – transakcyjna                                    | – jakość transakcyjna (postrzegane wyniki) poprzedza zadowolenie transakcyjne poprzez potwierdzenie oczekiwań i pragnień<br>– jakość relacyjna jest poprzednikiem satysfakcji transakcyjnej pojawiającej się w sytuacji kontaktu z doradcami w biurze doradztwa (mierzona całościowo) |

<sup>a</sup> Poziom istotności zmiennej.

Źródło: P.V. Ngobo, *Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches*, „Revue Française du Marketing” 1997, nr 3, s. 71.

W procesie konsumpcji elementy jakościowe są zatem silnie związane z zadowoleniem nabywcy (zob. rys. 16). Jednak sam proces ma dwa wymiary: transakcyjny i relacyjny. Wymiar transakcyjny odzwierciedla obiektywne cechy produktu lub usługi – ich funkcjonalność czy też użyteczność dla nabywcy. Warunkiem doświadczenia tej użyteczności jest nabycie produktu i kontakt z nim, a doświadczenie to jest nierozdzielnie związane z procesem zużywania produktu (korzystania z niego). Natomiast wymiar relacyjny związany jest z przebiegiem procesu zakupu, a składają się nań w szczególności kontakt z personelem sprzedawcy, informacje zewnętrzne o produkcie i jego konsumpcji, przekazywane doświadczenia i komentarze innych osób (np. należących do grupy odniesienia lub doradców). W tym aspekcie dla odczucia jakości oraz zadowolenia z produktu lub usługi nie jest konieczny bezpośredni kontakt z nim. Może się to odbywać w sposób pośredni, poprzez relacje „z drugiej ręki” lub wyobrażenia kreowane przez komunikaty przedsiębiorstwa.



**Rys. 16.** Wpływ jakości i zadowolenia na postępowanie nabywcy konsumenta

Źródło: PV Ngobo, *Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches*, „Revue Française du Marketing” 1997, nr 3, s. 73.

Zadowolenie powstające w procesie bezpośredniej konsumpcji towaru (zadowolenie transakcyjne) będzie wpływało na ogólną ocenę relacji z dostawcą (jakość relacyjna). Staje się to przyczyną wystąpienia zjawiska rozpraszania emocji, w którym ewentualne mankamenty oferty mogą zostać zneutralizowane poprzez odpowiednie kształtowanie relacji lub cech użytkowych produktu. Zadowolenie z posiadania produktu może zatem być wzmacniane bądź osłabiane poprzez kontakt z dostawcą lub oddziaływanie grup odniesienia (zadowolenie relacyjne). Odczucie

jakości w całym procesie konsumpcji (związane z cechami produktu) będzie nakładało się na odczucie zadowolenia (związane z wartością całkowitą produktu, a zatem również dodatkowymi usługami, marką, postawą sprzedawcy, dodatkowymi kosztami ponoszonymi na jego nabycie itp.), wzmacniając lub osłabiając ogólne wrażenie nabywcy i determinując jego zachowanie.

## **2.4. Wykorzystanie możliwości środków masowego przekazu w działalności marketingowej**

Wielość mediów i kanałów komunikacyjnych umożliwia przedsiębiorstwom precyzyjne dotarcie z informacją do wybranych adresatów (rynków docelowych). Media obiektywizują przekazywane informacje, wyraźnie rozgraniczając przekaz reklamowy od innego rodzaju komunikatów. Jednak bazą dla tworzonych w mediach materiałów informacyjnych są bardzo często dane z przedsiębiorstw przekazywane dziennikarzom w ramach działalności PR.

Dla mediów zasadniczym problemem staje się generowany przez marketing nadmiar informacji, zwłaszcza o charakterze promocyjnym. Ponieważ odbiorcy mają ograniczone możliwości zwracania uwagi na docierający do nich przekaz, wiele spośród nadawanych informacji nie jest przez nich rejestrowanych ze względu na działanie naturalnych mechanizmów obronnych organizmu w postaci selektywnej uwagi, selektywnego zapamiętywania oraz wypierania pewnych informacji. Wielokrotnie powtarzając przekaz promocyjny w mediach, przedsiębiorstwa starają się zakotwiczyć go w umyśle potencjalnego nabywcy, tak aby w sytuacji zakupu mógł on uruchomić proces właściwego wyboru (korzystnego z punktu widzenia nadawcy przekazu). Jednak nadmierna częstotliwość przekazu danej informacji lub symbolu zmniejsza jej zdolność do przyciągania uwagi<sup>42</sup>.

Ewolucja mediów związana jest przede wszystkim z czynnikami społecznymi (postmodernizm społeczeństw rozwiniętych) oraz technologicznymi (rozwój szybkich metod pozyskiwania i przekazywania informacji). Fakt różnicowania społeczeństw, zaniku tradycyjnych hierarchii, ale i swoistego kryzysu hierarchii wartości powoduje, że media ulegają znacznemu zróżnicowaniu, a wokół nich krystalizują się grupy wyznające określone wartości i pielęgnujące właściwe dla siebie postawy i wzorce zachowań. Coraz większego znaczenia nabiera w tym wymiarze stwierdzenie: „powiedz mi, co czytasz (oglądasz, czego słuchasz), a powiem ci, kim jesteś”. Media stają się dla jednostek elementem samoidentyfikacji, a coraz bardziej wyrafinowana aktywność promocyjna podmiotów gospodarczych wspiera to zjawisko poprzez przekazy ukierunkowane na określone grupy odbiorców. O fakcie usamodzielniania się aspektów komercyjnych w mediach świadczyć może pojawienie się kanałów komercyjnych w telewizji (TV-shopping, telewizja z ofertami urlopowymi itp.) oraz w prasie (miesięcznik „Avanti”, gazety ogłoszeniowe itp.).

---

<sup>42</sup> A. Fazlagić, *W poszukiwaniu uwagi – gospodarka „zaistnienia”*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 1, s. 34.

Współwystępowanie mediów w formie elektronicznej i tradycyjnej (prasa drukowana, klasyczne radio i TV) także tworzy nowe bodźce sprzyjające samoorganizacji się konsumentów wokół ulubionych środków przekazu. Tworzące się media współkreowane przez odbiorców (np. odnosząca sukcesy w Korei Płd. wirtualna gazeta, w której 80% tekstów i zdjęć jest tworzonych przez czytelników) skłaniają odbiorców do większej samodzielności także w innych sferach życia. Jednocześnie same media są coraz bardziej świadome własnego audytorium docelowego i wykorzystują tę wiedzę dla zwiększania swych przychodów poprzez wsparcie działań promocyjnych reklamodawców i sponsorów.

## **2.5. Ewolucja gospodarek a warunki prowadzenia działalności marketingowej**

Zmiany zachodzące w gospodarce w ostatnich latach były przedmiotem wielu analiz, z których warto sięgnąć do interpretacji A. i H. Toefflerów, którzy swą wizję potwierdzoną zachodzącymi przemianami nazwali „trzecią falą”, by zaznaczyć ich ewolucyjny i częściowo deterministyczny charakter. Zjawiska objęte przez nich nazwą „trzeciej fali” opisują jako symptomy okresu przejściowego między drugą a trzecią rewolucją przemysłową. Przejście między jednym systemem a kolejnym następuje przy większym nasileniu zjawisk charakteryzujących kolejny etap rozwoju, jakkolwiek pojedyncze zjawiska pojawiają się już wcześniej. Ewolucyjność zmian oznacza, iż w jednym czasie w danym miejscu mogą współwystępować ze sobą wszystkie trzy konkurujące porządki. Wśród symptomów nowej rewolucji informatycznej i wynikającej z niej trzeciej fali przemian Toefflerowie wymieniają<sup>43</sup>:

- zmiany czynników wytwórczych – wiedza staje się „uniwersalnym substytutem” zastępującym zarówno ziemię, pracę jak i kapitał;
- rosnący udział nieuchwytnych wartości w ogólnej wartości przedsiębiorstw – ich miejsce w gospodarce jest uzależnione od „strategicznej i operacyjnej umiejętności pozyskiwania, tworzenia, dystrybucji i stosowania wiedzy”, a zatem następuje „dematerializacja” kapitału tych przedsiębiorstw;
- koniec masowości, który dotyczy zarówno wytwarzania, handlu, jak i środków przekazu, powodując radykalną heterogeniczność gospodarki;
- zmiany wymagań w zakresie pracy – przejście od pracy nisko wykwalifikowanych, uniwersalnych robotników do wysoko wykwalifikowanych, trudnych do zastąpienia specjalistów oraz zwiększenie roli pracy pośredniej w tworzeniu wartości dodanej;
- oparcie konkurencyjności na innowacjach (traktowanie innowacji jako źródła przewagi konkurencyjnej);

---

<sup>43</sup> A. i H. Toeffler, *Budowa nowej cywilizacji*, Poznań 1996, s. 47 i 51.

– zmiany w skali produkcji prowadzące do szeroko rozumianej (nie chodzi tylko o wymiar jednostkowy, lecz również o ilość wytwarzaną) miniaturyzacji produkcji, która skutkuje także zmianami w organizacji produkcji („w świecie trzeciej fali korzyści płynące z wielkiej skali produkcji zostają unicestwione przez straty wynikające z zawłości struktury”);

– przekształcenia organizacji w kierunku struktur procesowych, powoływanie ponadpaństwowych konsorcjów dla realizacji wspólnych przedsięwzięć, dla których głównym kryterium skuteczności jest elastyczność i zdolność manewru (reaktywność);

– wprowadzanie coraz bardziej wyrafinowanych systemów integracji, czego wymagają niezwykle złożone relacje łączące przedsiębiorstwa z partnerami rynkowymi; bazą dla integracji stają się informacje coraz szerzej dostępne w całej organizacji;

– konieczność budowy infrastruktury informacyjnej umożliwiającej kontakt wielu rozproszonych podmiotów;

– przyspieszenie, będące rezultatem nakładających się na siebie i wzajemnie się warunkujących wyżej wymienionych zmian; oznacza ono odejście od ekonomiki skali na rzecz ekonomiki tempa narzucanego przez konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa; szczególną rolę w tym zakresie odgrywają rozwiązania logistyczne, takie jak *just-in-time* czy też strategie symultaniczne.

Systemowy charakter wymienionych zmian skutkuje pojawieniem się ekonomiki tempa, w odróżnieniu od ekonomiki skali cechującej wcześniejszy etap rozwojowy – okres industrialny. Skracanie czasu reakcji podejmowanych przez przedsiębiorstwa, podobnie jak poprzednio obniżanie kosztów wynikające ze wzrostu skali działań, stanowi rezultat wykorzystania systemowych zależności wewnątrz przedsiębiorstw i pomiędzy nimi. Warunkiem wystąpienia tego efektu jest informacja, jej pozyskiwanie, rozdzielanie i wykorzystanie, a bazą dla jego realizacji jest odpowiednia infrastruktura łączności.

Wyżej wymienione przemiany wywierają wpływ na sposoby konkurowania przedsiębiorstw, które to przedsiębiorstwa są jednocześnie twórcami tych zmian i ich adresatami. Upowszechnianie się opisanych tu zjawisk powoduje konieczność, po przekroczeniu pewnego progu krytycznego, dostosowania się do nich tych firm, których strategia zakłada przetrwanie i rozwój, a zatem właściwie wszystkich.

W konsekwencji zmian zachodzących na rynku i w zachowaniach przedsiębiorstw zmieniają się również zachowania konkurencyjne. Według niemieckich autorów K. Backhaus i W. Plinkego<sup>44</sup> do zmian strukturalnych w odniesieniu do konkurencji należą:

- zmiany rodzaju postępu technicznego,
- przesunięcie nacisku w strukturze kosztów ze zmiennych na stałe,

---

<sup>44</sup> K. Backhaus, W. Plinke, *Strategische Allianzen als Antwort auf verunderte Wettbewerbsstrukturen*; za: H. Piekarczyk, *Uwarunkowania efektu organizacyjnego działań zespołowych*, [w:] *Metodologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, Warszawa 1996, s. 115–116.

- nowe spojrzenie na czynnik czasu,
- zwiększanie wymagań związanych z nakładami inwestycyjnymi.

Postęp techniczny w przedsiębiorstwach zmierza obecnie do wykorzystania potencjału racjonalizatorskiego tkwiącego w redukcji nakładów na koordynację, który można uruchomić, integrując pracę. Dotychczas natomiast za źródło obniżki kosztów uważano przede wszystkim specjalizację i w konsekwencji rosnący podział pracy. Koncentracja uwagi przedsiębiorstw na ekonomii skali wynika z przesunięć w strukturze kosztów. Przy ciągle rosnących kosztach nacisk pada na koszty stałe, a nie zmienne. Dla przedsiębiorstwa, dążącego do utrzymania wybranej pozycji konkurencyjnej, czynnik czasu nabiera ogromnego znaczenia w związku ze skracaniem cykli życia produktów i z coraz szybszym wprowadzaniem nowych produktów na rynek. Wejście na nowe, atrakcyjne rynki wymaga ponoszenia ogromnych nakładów inwestycyjnych, jednocześnie nowe działalności są niezbędne, by utrzymać konkurencyjność przedsiębiorstwa.

W świetle prowadzonych badań K. Backhaus i W. Plinke sformułowali na podstawie opinii menedżerów największych niemieckich przedsiębiorstw zestaw kluczowych czynników sukcesu. Badani zaliczyli do warunków skutecznego konkutowania (w kolejności od najistotniejszych): strategię globalną, wykwalifikowane kadry, możliwości inwestycyjne, pozycję kosztową. Za mniej istotne uznali natomiast: szeroki portfel produktów, znajomość potrzeb klienta, umiejętność zarządzania strategicznego, elastyczność, wysoką jakość, troskę o ekologię, *corporate identity*, siłę finansową, wspomagane komputerowo systemy produkcyjne oraz zapewnienie źródeł *know-how*<sup>45</sup>.

Aktualnie oraz prawdopodobnie w przyszłości konkurencja opierać się będzie na następujących czynnikach: szybkość reakcji, partnerstwo dla obniżki kosztów i poprawy jakości oraz większe wykorzystanie potencjału ludzkiego w zdecentralizowanych organizacjach. Klasyczne podejścia do konkurencji za źródła i jednocześnie mierniki przewagi uznawały koszt, czas i jakość, co nie ulega właściwie zmianie. Jednak aby uzyskać optymalny poziom tych parametrów, trzeba wykorzystywać metody dostosowane do aktualnych warunków gospodarczych. Obecnie metodami pozwalającymi optymalizować czas, jakość i koszt są: partnerstwo w łańcuchu wartości, uruchamianie posiadanych zasobów niematerialnych o rosnącym udziale w tworzeniu wartości oraz elastyczność działania skracająca czas reakcji na potrzeby rynku.

W sensie gospodarczym kluczowe zmiany dotyczą:

- postępującej globalizacji działań przedsiębiorstw – zarówno w organizacji ich działalności, jak i wymiaru konkurencyjnego działania;
- zwiększającego się udziału usług w tworzeniu PKB;
- wyłaniania się ponadnarodowych ugrupowań gospodarczych, których ambicją jest zdobycie jak najlepszej pozycji konkurencyjnej (NAFTA, UE, ASEAN).

<sup>45</sup> Tamże, s. 116.

Wśród przemian zachodzących na rynkach i w gospodarkach z największą siłą na marketing oddziałują<sup>46</sup>:

- różnicowanie produktów i skracanie ich cykli życia;
- wzrost udziału usług w PKB (szczególnie informatycznych) ułatwiający dyferencjację produktów;
- wzrost roli klientów na rynku konsumpcyjnym, ale głównie nabywców instytucjonalnych;
- delokalizacja wytwarzania powodująca między innymi wydatny wzrost sprzedaży pośredniej, w tym także w ramach korporacji;
- konsumpcyjne nastawienie społeczeństw, wynikające nie tylko z poprawy bytu materialnego i zwielokrotnienia wariantów wyboru, ale także postmodernistycznego ukierunkowania konsumpcji;
- globalizacja rynku, w tym jej rola dla podniesienia znaczenia i wartości marki;
- postęp techniczny w dziedzinie komunikowania się z potencjalnym klientem i agresywne formy tego komunikowania;
- podniesienie roli marketingu w różnych dziedzinach działalności pozagospodarczej.

Z kolei Ph. Kotler zwraca uwagę na występowanie w otoczeniu współczesnych organizacji marketingowych zjawisk zmieniających warunki ich działania<sup>47</sup>:

- hiperkonkurencja;
- przesunięcie dominacji rynkowej od producentów do wielkich detalistów;
- przejście władania rynkiem przez nabywców-konsumentów;
- wzrost wrażliwości nabywców-konsumentów na cenę i wartość transakcji oraz wzrost ich wiedzy (lepiej poinformowani);
- spadek znaczenia znaku towarowego i spadek lojalności wobec marki towaru;
- spadek znaczenia i siły oddziaływania masowej reklamy;
- wzrost efektywności narzędzi marketingu bezpośredniego oraz *public relations*.

W następstwie wymienionych wyżej zjawisk pojawia się konieczność głębokiej adaptacji praktyk marketingowych przedsiębiorstw, a w dalszej konsekwencji także ogólnych koncepcji ich działania, które skutkują pojawianiem się nowych modeli biznesu w przedsiębiorstwach.

Z istotnych tendencji, które współkształtują zmiany w otoczeniu bliższym (konkurencyjnym) przedsiębiorstwa, warto zwrócić jeszcze uwagę na fakt wchodzenia przedsiębiorstw w alianse strategiczne związane ze zjawiskiem kooperencji. Kooperencja odzwierciedla fakt pozostawania pewnych przedsiębiorstw jednocześnie

---

<sup>46</sup> J. Dietl, *Czy ekspansja marketingu może spowodować jego unicestwienie?*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce...*, s. 15.

<sup>47</sup> Ph. Kotler, *Reflections on marketing*; za: J.N. Saykiewicz, *Uwagi na temat rozwoju myśli i koncepcji marketingu*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce...*, s. 48–49.

w relacjach konkurencji i współpracy. Zjawisko to może dotyczyć różnych rynków, może też odnosić się do różnych okresów.

Według E. Krubasika i H. Lautenschlagera zmiany w otoczeniu, które wpływają na wzrost atrakcyjności aliansów strategicznych, to<sup>48</sup>:

- globalizacja rynków,
- wzrost kosztów rozwoju,
- skrócenie cyklu życia produktu,
- wzrost znaczenia kosztów.

Alianse dają szansę szybszej reakcji na zmiany rynkowe, sprostaniu konkurencji globalnej i podzielenia kosztów podejmowanych działań na większą liczbę partnerów.

Podobne postulaty zgłaszane są pod adresem fuzji i akwizycji, które od lat 80. XX wieku zaczynają dominować w krajobrazie zmian organizacyjnych. Jednak oczekiwane efekty wynikające z synergii łączących się podmiotów mogą nie wystąpić wskutek pojawienia się tzw. „syndromu fuzji”, który wynika z błędów w procesie integracji połączonych podmiotów. Główną przyczyną takiego zjawiska jest niedoszacowanie:

- różnorodności zagadnień integracji i problemów, jakie pojawiają się, gdy organizacje zaczynają funkcjonować razem;
- drenażu zasobów i odchyień od uzyskiwanych rezultatów działalności w zarządzaniu zmianą statusu z przed- na poakwizycyjny;
- siły oddziaływania i skomplikowania zagadnień ludzkich oddziałujących w procesach fuzji i przejęć<sup>49</sup>.

Do obszarów synergii strategicznej w fuzjach i przejęciach K. Lewin zaliczył: wysoką kulturę obsługi klienta, projekt szczuplejszej struktury organizacyjnej lub o mniejszej liczbie szczebli hierarchicznych, reinżynierię procesów pracy, wybór zdolnych ludzi lub z umiejętnościami pożądanymi dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa po fuzji<sup>50</sup>. Jeszcze wyraźniej rola synergii uwidaczniana jest w nowszym modelu zmian organizacyjnych R. Tannenbauma i R.W. Hanny, w którym zakłada się, że początek zmian zaczyna się wraz z końcem poprzednich – ludzie mają odstąpić od starego zanim zaakceptują nowe<sup>51</sup>. Zmiana organizacyjna nie odbywa się w próżni, dlatego przeszłe doświadczenia tworzą kontekst, w którym zachodzi aktualna zmiana (można tu dostrzec podobieństwo do modelu zachowań konsumentów<sup>52</sup>).

---

<sup>48</sup> E. Krubasik, H. Lautenschlager, *Forming succesful strategic alliances in high-tech business*; za: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997, s. 45.

<sup>49</sup> M.L. Marks, *Consulting in mergers and acquisitions. Interventions spawned by recent trends*, „Journal of Organisational Change Management” 1997, vol. 10, nr 3, s. 267–297.

<sup>50</sup> Tamże.

<sup>51</sup> Tamże.

<sup>52</sup> *Podręcznik marketingu*.

Ponieważ marketing w przedsiębiorstwie jest nieustannym źródłem i przesłanką wprowadzanych zmian, funkcja zarządzania zmianą w działalności marketingowej powinna stanowić istotny składnik procesów decyzyjnych w sferze marketingu. Jednocześnie od elastyczności i zdolności adaptacyjnych włączonych w strukturę determinant wewnętrznych (organizacyjnych) zależy efektywność zarządzania marketingowego, a tym samym wartość konkurencyjna przedsiębiorstwa.

## 2.6. Technologia jako czynnik rozwojowy w sferze marketingu

Czynniki technologiczne oddziałują w szczególności na dwa obszary działalności marketingowej: kanały komunikacji i kanały dystrybucji. W kanałach komunikacji coraz większy udział mają pozamedialne formy komunikacji: *outdoor* (bilboardy, ekrany w centrach miast, akcje promocyjne – ulotki rozdawane przechodniom itp.), oraz działania interaktywne (marketing mobilny oraz internetowy). Marketing mobilny wykorzystuje telefony komórkowe jako instrument marketingu bezpośredniego; możliwe jest tu przekazywanie informacji grupie znajdującej się w określonym czasie i w określonej przestrzeni, co stanowi nowość w stosunku do innych form promocji (poza *outdoor*). Dodatkowo ten typ komunikacji ma charakter wysoce emocjonalny (informacja do konkretnego adresata) i zmusza odbiorcę do podejmowania działań (zachować, wykorzystać, skasować informację)<sup>53</sup>.

Postępy elektroniki pozwalają przenosić wiele działań marketingowych do sfery wirtualnej i *quasi*-wirtualnej. Już teraz Internet stanowi dla wielu potencjalnych odbiorców narzędzie poszukiwania informacji oraz dokonywania zakupów. Jest on zatem medium zarówno komunikacji, jak i dystrybucji. W wielu przypadkach zamieszczenie na ulotce odesłania do strony WWW firmy pozwala bardziej skutecznie przekształcić potencjalnego nabywcę w klienta. Strona WWW oferuje nabywcy możliwość samodzielnego (zatem potencjalnie niezależnego) zapoznania się z interesującymi go informacjami, dostosowania czasu i miejsca skorzystania z dostępu do informacji, weryfikacji podanych informacji z danymi z innych stron itp. Dla ewentualnego klienta Internet staje się medium poszerzającym możliwości wyboru, a zarazem dającym szansę personalizacji obsługi. Z perspektywy przedsiębiorstwa korzyści związane z wykorzystaniem Internetu odnoszą się przede wszystkim do<sup>54</sup>:

- możliwości pozyskania bardziej adekwatnych danych na temat klientów (statystyki stron WWW);
- obserwowania ewolucji klientów uwidaczniającej się zmianami w przeglądanych przez nich danych dotyczących firmy, produktu itp.;
- zindywidualizowanego oddziaływania na klienta poprzez dostosowanie elementów strony do zidentyfikowanych wcześniej zainteresowań klienta;

---

<sup>53</sup> Telefon komórkowy również w pewien sposób ogranicza, przede wszystkim w zakresie długości informacji i czasu jej trwania, co skutkuje ekstremalnie krótkim kontaktem z marką, zob. K. Wiśniewska, *Mobile* [mobilne – A.B., S.K.] *innowacje w marketingu*, „Marketing w Praktyce” 2005, nr 6, s. 24.

<sup>54</sup> Szerzej zob. Ph. Kotler, *Marketing*, s. 2–3.

- dostarczenia większej liczby informacji klientowi, co nie zawsze jest możliwe w przypadku kontaktu ze sprzedawcą;
- prowokowania komunikacji z klientem (możliwość wysłania e-maila, zadawania pytań, wpisania się na listę dyskusyjną);
- pogłębienia badań klientów (listy dyskusyjne, animowane przez firmę dyskusje na „czatach”), bardziej skoncentrowanego testowania produktów (selekcja spośród aktywnych klientów-użytkowników strony);
- tworzenia grup klientów wokół akcji prowadzonych w Internecie równoległe z akcjami w świecie rzeczywistym, np. ARG (*alternate reality games* – gry scenariuszowe);
- możliwości pojawienia się bliższego kontaktu i ułatwień wymiany z pośrednikami handlowymi i dostawcami (EDI, zamówienia ze strony WWW);
- budowania wizerunku przedsiębiorstwa poprzez zamieszczanie opinii o firmie, produkcie, wykorzystanie blogów konsumentów, pracowników itp.

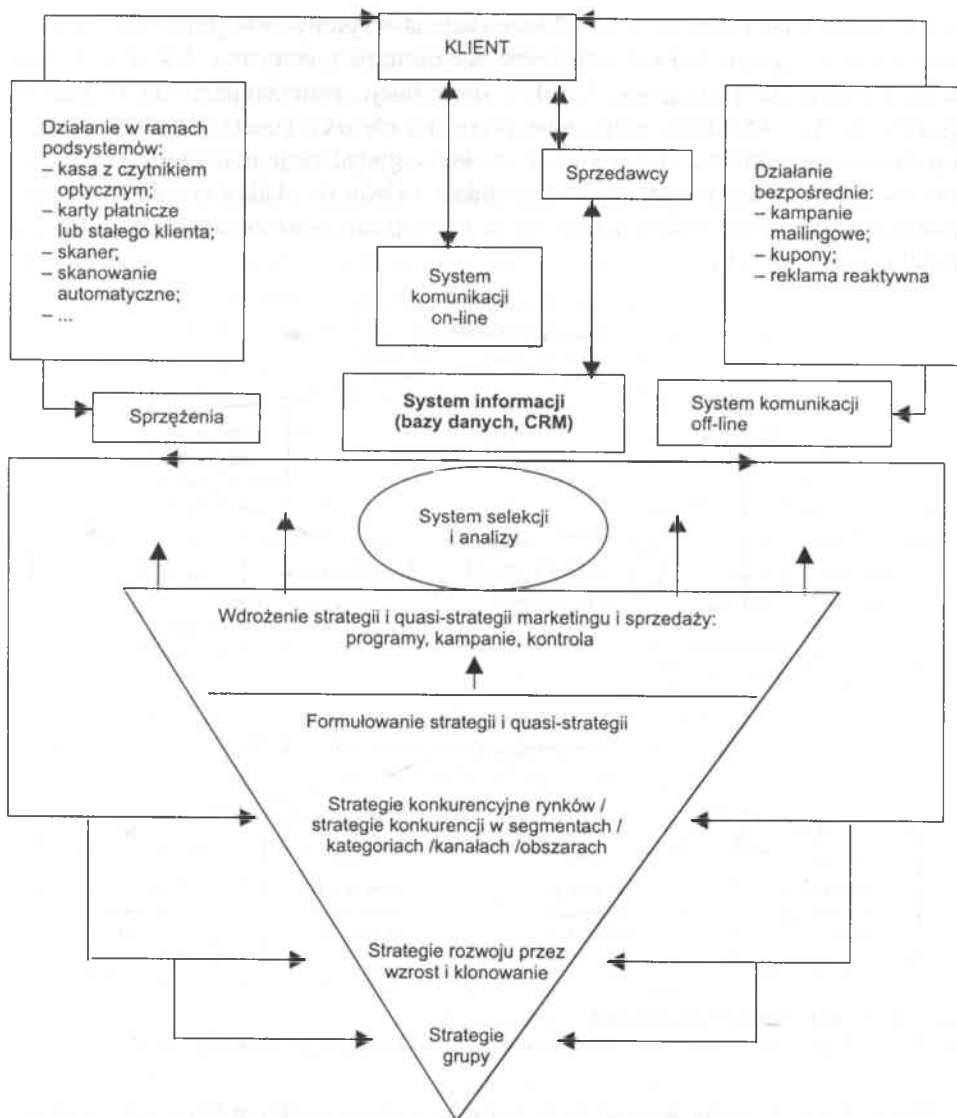
Liczne możliwości związane są również z wykorzystaniem Internetu jako kanału komunikacji i przesyłu danych w ramach systemu tworzenia i dostarczania wartości. Dzięki wykorzystaniu EDI możliwe jest bezpośrednie przekazywanie danych z urządzeń znajdujących się w punktach sprzedaży (POS – *point of sale*), w ten sposób skraca się też czas reakcji całego łańcucha na zmiany wielkości sprzedaży (zob. rys. 17).

Nowe technologie wpływają tym samym na poszczególne obszary zarządzania marketingowego, a w szczególności na formułowanie i wdrażanie strategii przedsiębiorstwa. Co więcej, ze względu na to, iż nowe technologie dają wgląd w bezpośrednie rezultaty podejmowanych działań marketingowych, odwróceniu może ulec hierarchia strategii, które zamiast być formułowane „od góry”, czyli od poziomu grupy, mogą być tworzone równoległe „od dołu”, to jest od poziomu najbliższego klientowi.

Takie podejście daje możliwość lepszej koordynacji celów i alternatyw strategicznych całego przedsiębiorstwa i poszczególnych rynków docelowych, dzięki czemu w większym stopniu rzeczywiste rezultaty wdrażanych działań mogą służyć ewentualnym korektom wprowadzanym w ramach procesu ciągłego planowania.

Stosowanie w coraz większym stopniu IT (technik informatycznych) w kanałach dystrybucji prowadzi także do stopniowej ich modyfikacji, co budzi pewne obawy dotyczące wypierania tradycyjnych form sprzedaży przez sprzedaż internetową, obawy jak dotąd niepotwierdzone<sup>55</sup>. IT staje się narzędziem bardziej precyzyjnego podejmowania decyzji strategicznych i przyspieszania reakcji (poziom operacyjny) na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw. Zmiany w kanałach dystrybucji związane są jednak nie tylko z nowoczesnymi technologiami, ale również z nowym postrzeganiem ich roli w systemie marketingu.

<sup>55</sup> W USA w sektorze bankowym na przykład zanotowano jednoczesny wzrost obrotów tradycyjnych punktów sprzedaży (o blisko 29%) oraz nowych, internetowych kanałów obsługi.

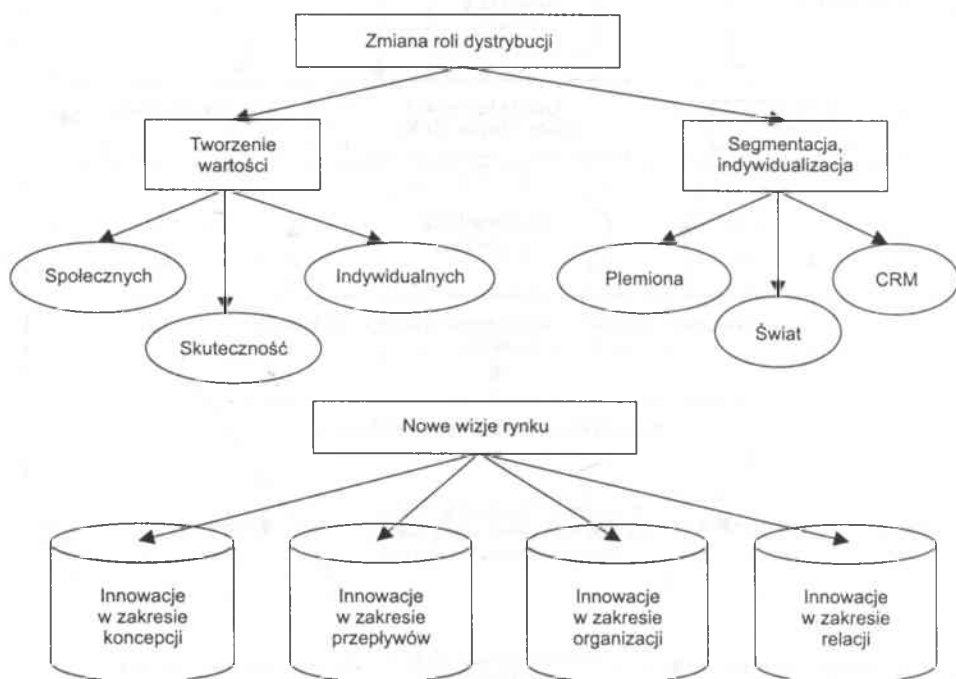


Rys. 17. Nowe technologie marketingu zintegrowanego a formułowanie i wdrażanie strategii  
 Źródło: F. Salerno, *Innovation marketing et strategie*, „Revue Française du Marketing” 1997, nr 4, s. 19.

## 2.7. Przemiany handlu jako czynnik modyfikacji otoczenia bliższego sfery marketingu

Kanały dystrybucji tworzą podstawowy mechanizm docierania towarów do nabywcy finalnego. Charakterystyczne dla klasycznych układów rynkowych podej-

ście transakcyjne i oparte na konflikcie (zasada wygrany–przegrany) zaczyna we współczesnych gospodarkach ustępować podejściu partnerskiemu. Jest to związane m.in. z postępującą integracją kanałów dystrybucji, zmieniającym się rozkładem zysków w tych kanałach, nieustanną presją na obniżkę kosztów (cen wyrobów) a jednocześnie poprawę efektywności działania, globalizacją działalności przedsiębiorstw oraz rozdzielaniem się stref produkcji i zbytu (w skali świata). W konsekwencji pojawiają się w dystrybucji nowe rozwiązania oraz zmienia się koncepcja handlu (zob. rys. 18).



Rys. 18. Kierunki innowacji handlowych

Źródło: M. Dupuis, *Innovation dans la distribution*, „Revue Française de Marketing” 2002, nr 3, s. 65.

Dystrybucja w coraz większym stopniu staje się czynnikiem tworzenia wartości dodanej, ukierunkowanej na różne grupy odbiorców. Poszukiwanie właściwej kombinacji wartość–odbiorca skutkuje innowacjami w poszczególnych aspektach procesu tworzenia wartości. Wyrazem tego innowacyjnego podejścia do koncepcji działań dystrybucyjnych jest ujawnianie się w rozwiniętych gospodarkach nowych wzorców dystrybucji<sup>56</sup>:

- namnażania (multiplikacji),
- koncentracji kanałów dystrybucji,

<sup>56</sup> Na podstawie A. Slywotzky, D. Morrison, T. Moser, K. Mundt, J. Quella, dz. cyt.

- kompresji kanałów dystrybucji (eliminacja pośredników),
- wprowadzania ogniw pośrednich dodających wartość.

Tradycyjne kanały dystrybucji (z ograniczoną liczbą kanałów dystrybucji) prze-  
stają odpowiadać klientom ze względu na wzrost kosztów związanych z korzysta-  
niem z nich (czas, konieczność wybrania się do sklepu, przerywania codziennych za-  
jęć). Klasyczne metody pokonywania tych trudności polegały na zwiększaniu skali  
działania poprzez tworzenie centrów handlowych z wieloma sklepami specjali-  
stycznymi, co umożliwia dokonywanie rodzinnych zakupów w jednym miejscu.  
Natomiast nowe koncepcje poprawy efektywności kanału dystrybucji odwołują się  
coraz częściej do idei zakupów w domu (formy sprzedaży wysyłkowej, telefonicz-  
nej, internetowej itp.).

Multiplikacja kanałów dystrybucji przejawia się zróżnicowaniem i zwielokrot-  
nieniem kanałów dystrybucji stosowanych przez producentów. Głównymi powoda-  
mi tych działań są:

- zróżnicowanie kategorii nabywców, którzy chcą kupować w różny sposób,  
w różnych warunkach, mają coraz bardziej sprecyzowane preferencje dotyczące ter-  
minu i warunków zakupu, są niezadowoleni z istniejących kanałów dystrybucji;
- nowe technologie – w tym centra telekomunikacji upowszechniające się wraz  
ze zjawiskiem telezakupów, które zastępują wielu przedstawicieli handlowych, roz-  
wój Internetu jako nowego kanału transakcyjnego o zasięgu globalnym;
- konsekwencje ekonomiczne dysfunkcji występujących w tradycyjnych ka-  
nałach dystrybucji: zbyt duża rozbieżność między oczekiwaniami a rzeczywistą  
ofertą, czyli spadek efektywności; doskonała zgodność oferty oczekiwanej i świad-  
czonej w nowych kanałach (Dell, Amazon.com) powoduje wzrost zyskowności  
i preferowanie przez klientów nowych sposobów kupowania dóbr i usług.

Z kolei skutkiem koncentracji kanałów dystrybucji jest poszerzenie skali prowa-  
dzonej działalności: od wielu rozproszonych punktów sprzedaży do ograniczonej  
liczby dużych sklepów (centra handlowe). Klasyczne ujęcie koncentracji powodo-  
wało, że wartość dodana przenosiła się do firmy realizującej efekty skali. Przedsię-  
biorstwo inicjujące taką koncentrację dokonywało łączenia sklepów w większe jed-  
nostki, przy jednoczesnym zmniejszeniu ich liczby. Także asortyment sklepów  
wielkopowierzchniowych ulega przekształceniu, tak by zwiększyć poziom zysku na  
jednostkę powierzchni sprzedażowej – rekompensatą dla klientów jest tu niższa  
cena oferowanych produktów i poprawa jakości obsługi.

Ewolucji podlega identyfikacja wartości oferowanej przez punkty sprzedaży,  
przede wszystkim w związku z kryterium asortymentowym. Sklepy specjalizujące  
się w oferowaniu określonego asortymentu przekształcały się w sklepy opisywane  
przy pomocy formuły działalności: sklep „w pobliżu”, super-, hipermarket, sklep  
dyskontowy. Każda z tych formuł (formatów) opisuje inny zestaw oferowanych ko-  
rzyści: szerokość wyboru, bliskość sklepu, niskie ceny, łatwość dostępu, a nie typ  
sprzedawanego produktu. Formuły powstają na podstawie analizy okazji spra-  
wiających, iż klienci dokonują zakupu towarów, stąd też nazywane są czasem

kanalami „klient-okazja”; są to formuły typu: cotygodniowe zakupy (supermarket), luksusowe marki dla spieszących się (butiki na lotniskach).

Zjawisko koncentracji doprowadziło do silnego przekształcenia struktury handlu, którą przybiera jedną z dwóch form:

- super i hipermarketów jako połączenia „wszystkich sklepików detalicznych pod jednym dachem” (w 1963 roku powstał pierwszy supermarket sieci Carrefour pod Paryżem), które oferują korzyści zarówno dostawcom (koncentracja dostaw), jak i nabywcom (zakupy w jednym miejscu, po niższych cenach i skrócenie czasu zakupów);

- sieci małych punktów sprzedaży – gdzie każdy punkt sprzedaży wydaje się być niezależnym, zindywidualizowanym podmiotem, ale fakt istnienia w sieci umożliwia poprawę efektywności działania i redukcję kosztów.

Kanały z wieloma pośrednikami długo dominowały w pejzażu ekonomicznym, ale ich wady (długie cykle przepływu towarów, wysokie koszty, brak elastyczności) doprowadziły klientów do poszukiwania niskich cen i łatwości zakupu, a dostawców do zwiększania sprzedaży tym pośrednikom, którzy oferują maksymalną efektywność dystrybucji. Producenci zaczynają zatem skracać kanały dystrybucji w poszukiwaniu bezpośrednich relacji z klientami, co prowadzi do wyeliminowania części pośredników z rynku oraz poprawy rentowności dystrybucji dzięki kompresji kanałów.

W konsekwencji pośrednicy zagrożeni w swoich działaniach przez producentów poszukują możliwości wzbogacenia oferty poprzez dodanie nowych usług bądź nowej wartości do sprzedawanego produktu. Często przejawem tego jest zmiana opakowań produktów, zestawianie wyrobów od różnych producentów w jeden kompleksowy produkt, dodawanie usług serwisowych itp. Celem tej strategii jest zaoferowanie tego, czego zaniechał dostawca, oraz umożliwienie klientom zawarcia lepszych transakcji (np. przez agencje podróży, które sprzedają bilety lotnicze za pośrednictwem stron WWW).

Przedsiębiorstwa usługowe także dążą do stworzenia płaszczyzny pośrednictwa, w ramach której kontaktują klienta z dostawcą oferującym mu największą wartość dodaną (np. usługi finansowe, inwestycyjne, giełdy internetowe typu Allegro)

W Polsce zmiany w sferze technologii i technik sprzedaży są głównie związane z pojawianiem się podmiotów zagranicznych, które przenoszą na rynek polski nowe standardy handlu wielkopowierzchniowego; owe standardy to:

- zmiana otoczenia obiektu handlowego, by zachęcało ono do odwiedzenia sklepu: wygodne dojazdy, duże parkingi, lokalizacja blisko obiektów gastronomicznych, stacji benzynowych, terenów zielonych – miejsc wypoczynku, zabaw dla dzieci;

- stosowanie zintegrowanych systemów informatycznych, które umożliwiają centralizację płatności, szczegółową analizę sprzedaży i zapasów w różnych przekrojach oraz uzyskiwanie informacji o liczbie transakcji, ich przeciętnej wielkości, koszyku zakupionych towarów itp.;

- wykorzystywanie samoobsługi oraz merchandisingu, zapewniających satysfakcję z zakupów oraz maksymalizację obrotów z 1 m<sup>2</sup>; merchandising nie tylko reali-

zowany jest przez sklepy we własnym zakresie, coraz częściej to producenci zajmują się odpowiednim projektowaniem rozmieszczenia towarów w punkcie sprzedaży; korzyści odnoszą obie strony dzięki szybszej rotacji towarów wyeksponowanych we właściwy sposób.

Do pozytywnych zmian w kanałach dystrybucji spowodowanych rozwojem zagranicznych sieci zaliczyć można<sup>57</sup>:

- przyspieszenie umieszczania kodów na towarach przez polskich producentów;
- racjonalizację dostaw towarów (wymogi w zakresie punktualności, czasu dostaw, wielkości minimalnej partii dostawy, elastyczności dostaw itp.);
- uświadomienie sobie przez producentów znaczenia merchandisingu dla sprzedaży towarów;
- porządkowanie oferty asortymentowej przez producentów ze względu na poszukiwanie towarów o wysokiej rotacji;
- uświadomienie sobie przez producentów znaczenia artykułów markowych na rynku;
- wzrost w przedsiębiorstwach produkcyjnych znaczenia działu handlowego, który negocjuje wielkość, strukturę asortymentową, ceny oraz warunki dostaw do poszczególnych sieci detalicznych i hurtowych.

Funkcjonowanie na polskim rynku dużych organizacji handlowych spowodowało, iż obok wielokanałowej sprzedaży artykułów, charakterystycznej dla handlu rozdrobnionego, pojawiły się skoncentrowane kanały dystrybucji o wysokiej sprawności przebiegu towarów do konsumenta. W następstwie skróceniu uległa wielostopniowa droga produktu od zakładu wytwórczego do nabywcy dzięki zwiększeniu skali zakupów i wyeliminowaniu ogniw pośrednich. Ponadto organizacje handlowe zaczęły wywierać presję na producentów – twarde negocjacje, wymuszanie opłat itp. Opłaty są pobierane za: wprowadzenie produktów do sieci (odroczone terminy płatności lub sprzedaż komisowa, dostarczanie materiałów promocyjnych itp.), utrzymanie produktów w sieci (stała opłata uzależniona często od poziomu obrotów marki), atrakcyjne miejsca w sali sprzedażowej lub na regale (głowy gondoli, półki na wysokości wzroku konsumenta), organizowanie degustacji i demonstracji, organizowanie akcji i promocji w dużych obiektach handlowych (gazetki promocyjne). Tego ostatniego czynnika, jakkolwiek stanowi on powszechną praktykę organizacji handlowych, niekoniecznie należy uznawać za pozytywny element przemian zachodzących w kanałach dystrybucji.

## Zadania

1. Przedstaw perspektywy zmian marketingu.
2. Zinterpretuj relacje zachodzące między systemem marketingu a systemem rynku.

---

<sup>57</sup> *Globalizacja handlu w Polsce: szanse i zagrożenia*, red. M. Strużycki, Warszawa 1996, s. 127.

3. Przedstaw determinanty rozwoju marketingu.
4. Przedstaw główne tendencje determinujące aktualny i przyszły rozwój marketingu.
5. Czy marketing zawsze zmierza do rozwoju popytu? Odwołaj się do marketingowej koncepcji popytu.
6. Omów teorię dokonywania wyborów przez konsumenta.
7. Przedstaw i porównaj ze sobą teorie motywacji konsumenta.
8. Wykaż zależność między marketingiem skoordynowanym w przedsiębiorstwie a zadowoleniem klienta.
9. Na jakich płaszczyznach może być rozpatrywana postrzegana przez nabywców wartość produktów?
10. Jaka jest relacja pomiędzy orientacją rynkową a orientacją na nabywcę?

## Rozdział 3

# System planowania marketingowego

### 3.1. Pojęcie i istota planowania marketingowego

Planowanie marketingowe rozwinęło się jako element zarządzania produktami i usługami. Jego celem było zwłaszcza określenie zakresu niezbędnych inwestycji, które powinny się przyczynić do lepszej i efektywniejszej obsługi rynku. Decyzje w tym zakresie podejmowane jednak były z perspektywy realizacji celów finansowych przedsiębiorstwa. Ale ze względu na coraz większy rozziw pomiędzy wartością marki i wartością nabywców niewystarczające stało się formułowanie jedynie planów rozwoju produktów czy rynków. Konieczne okazało się tworzenie takich planów, które wytyczałyby ogólne kierunki działań. W tym sensie planowanie marketingowe obejmuje wszelkie działania, które przyczyniają się do realizacji celów marketingowych, będących pochodną wizji i filozofii przedsiębiorstwa.

Planowanie marketingowe oparte jest na sposobie myślenia i działania, który wykorzystuje zespół metod oraz instrumentów poznawania i kształtowania otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa, co przyczynia się do osiągnięcia sukcesów na rynku. W sferze wytyczania kierunków działania i postępowania oznacza systematyczne i racjonalne przenikanie przyszłych rynków i działalności przedsiębiorstwa. Jego zadaniem jest stworzenie wyrazistej koncepcji zorientowanej na rynki docelowe, obsługę rynku i oczekiwane wyniki. Oznacza to, ujmując lapidarnie, że planowanie marketingowe realizowane jest celem lepszego i łatwiejszego dostosowania się do przyszłości. W tym sensie planowanie marketingowe obejmuje:

- wartościowanie dotychczasowych i przyszłych możliwości kombinacji produkt–rynek;
- wybór i charakterystykę rynków docelowych;
- projektowanie podstawowych strategii wobec partnerów rynkowych i konkurencji;
- określenie niezbędnych środków oddziaływania;
- oczekiwane wyniki<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Zob. R. Köhler, *Beiträge zum Marketing-Management. Planung, Organisation, Controlling*, Stuttgart 1991, s. 5.

Wartościowanie dotychczasowych i przyszłych możliwości kombinacji produkt–rynek jest ważną a może nawet najważniejszą częścią planu. Pozwala ono na optymalne sformułowanie strategii marketingowych, zapewniających osiągnięcie zamierzonych celów. Z przedmiotowego punktu widzenia ocena możliwości kombinacji produkt–rynek obejmuje zagadnienia charakteryzujące zewnętrzne i wewnętrzne warunki działania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo poddaje analizie rozmieszczenie rynków zbytu (lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe), przewidywaną wielkość sprzedaży produktów i zysku, tempo wzrostu, charakterystykę przedsiębiorstw konkurencyjnych, jak też wpływ czynników ekonomicznych (np. inflacji czy recesji) na obecną i przyszłą sprzedaż. Ponadto na tym etapie analizowane są czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa (stadia rozwoju i produkcja wytwarzanych wyrobów, nakłady finansowe, czas i ryzyko produkcji, kwalifikacje pracowników, przewidywane koszty itp.).

Po zakończeniu pierwszego etapu planistycznego dokonuje się wyboru rynków docelowych identyfikowanych przy użyciu procedury segmentacji, charakteryzuje się również wybrany segmentu rynku, uwzględniając: wielkość i tendencje rozwojowe segmentu rynku, jego atrakcyjność i strukturę oraz zasoby przedsiębiorstwa. Za Kotlerem<sup>2</sup> stwierdzić można, że podstawowym celem wyboru rynku docelowego jest doprowadzenie do takiej sytuacji, w której przedsiębiorstwo będzie „znało” swojego nabywcę, jego preferencje oraz uwarunkowania zakupu, gdyż ułatwi to przygotowanie właściwej oferty marketingowej. Dalej następuje ustalenie celów i formułowanie strategii marketingowych zapewniających najlepszy sposób osiągnięcia zamierzonych celów. Strategie marketingowe mogą być wyróżniane na podstawie różnorodnych kryteriów, w zależności od przyjętych celów, np. mogą opierać się na relacjach zachodzących pomiędzy produktem a rynkiem czy też na segmentacji rynku.

Sformułowane i przyjęte do realizacji strategie stanowią z kolei punkt wyjścia do opracowania niezbędnych środków oddziaływania, czyli marketingu-mix, którego wyrazem jest kombinacja środków marketingowych użytych do najbardziej efektywnego obsłużenia każdego segmentu rynku. Możliwości programowania marketingu-mix warunkowane są każdorazowo takimi czynnikami, jak: zasoby przedsiębiorstwa, jednorodność produktu i jego właściwości, jednorodność rynku i jego cechy, etap cyklu życia produktu i strategia marketingowa konkurencji.

Dopełnieniem a zarazem zakończeniem formułowania planu marketingowego jest jego podsumowanie zawierające opis oczekiwanych wyników, tzn. podstawowe elementy planu, ze szczególnym uwzględnieniem ogólnych kierunków działań strategicznych, sposobu koordynacji działalności, kluczowych czynników sukcesu, przewidywanej wielkości sprzedaży i zysku oraz charakterystyki innych korzyści, które mają być osiągnięte.

---

<sup>2</sup> Ph. Kotler, *Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle*, Stuttgart 1982, s. 142.

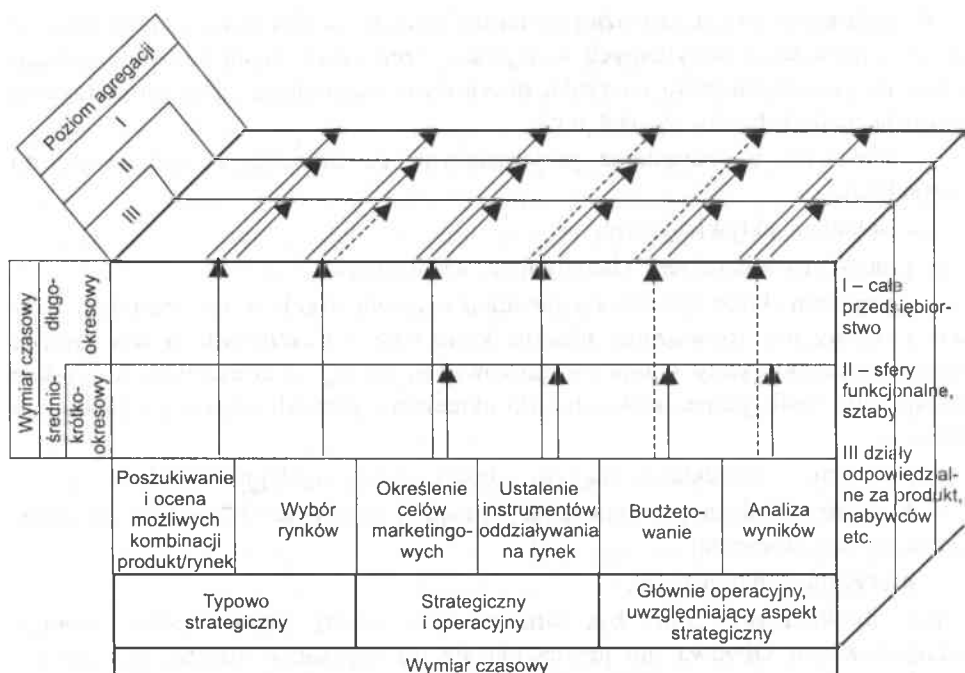
W myśl powyższych rozważań stwierdzić należy, że planowanie marketingowe stanowi połączenie otrzymanych w wyniku przeprowadzonych badań informacji i działań przedsiębiorstwa na rynku docelowym. Formułując plan marketingowy pamiętać jednak trzeba, że jest on:

- działaniem o charakterze projektującym, co oznacza, że odnosi się do przyszłości;
- działaniem aktywizującym;
- procesem o charakterze iteracyjnym, cyklicznym;
- działaniem, które opierać się powinno o zasadę Nadlera, tzn. punktem wyjścia powinny być rozwiązania idealne, które należy skorygować o występujące ograniczenia, priorytety i inne uwarunkowania, tak by w konsekwencji uzyskać rozwiązanie realistyczne, adekwatne do aktualnej i przyszłej sytuacji obiektu lub procesu;
- procesem o charakterze ciągłym (choć mogą wystąpić wyjątki);
- działaniem nadążnym, wymagającym ciągłej weryfikacji i adaptacji do zmieniającego się otoczenia;
- procesem dynamicznym.

Plan marketingowy może być zarówno ekstensywny, jak i o małym stopniu szczegółowości. Obydwa nie przyczynią się do uzyskania sukcesu rynkowego. Przedsiębiorstwa, które realizują długotrwałą przewagę konkurencyjną formułują takie plany marketingowe, które stanowią kombinacje analitycznych działań planistycznych i szybkiego reagowania. Plany sformułowane zbyt szeroko i zbyt szczegółowo świadczą niejednokrotnie o obawie przed podejmowaniem działań, z kolei plany zbyt ogólnikowe powodują, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej staje się grą przypadku. Działania planistyczne opisać można przyjmując za podstawę różne kryteria (zob. rys. 19).

Ze względu na horyzont czasowy plany mogą mieć charakter strategiczny, operacyjny i taktyczny. W **strategicznym planowaniu marketingowym** postuluje się, by dla każdego długookresowego działania kształtować odrębną strategię marketingową. Plan taki obejmuje więc długi horyzont czasowy i dlatego jest też planem o małym stopniu konkretności planowych zadań i środków, ma charakter ramowy i wytycza zasadnicze kierunki działania<sup>3</sup>. Przyjęte w planach strategicznych założenia stanowią podstawę planowania decyzji i działań operacyjno-taktycznych dotyczących krótszych horyzontów czasowych. Plany te charakteryzują się długim okresem przygotowań i oddziaływania, co znacznie utrudnia dokonywanie ich modyfikacji lub też wymaga wysokich nakładów. Planowanie strategiczne przebiega w przedsiębiorstwie na trzech poziomach: całego przedsiębiorstwa (korporacji), grup strategicznych (SJB) oraz funkcji (np. marketingowej). Przy opracowywaniu strategii całego przedsiębiorstwa istotną rolę będą odgrywały elementy „miękkie”

<sup>3</sup> D. Drownille, *The anatomy of strategic marketing planning*; za: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkty zwrotne nowoczesnej firmy*, Warszawa 1996, s. 65.



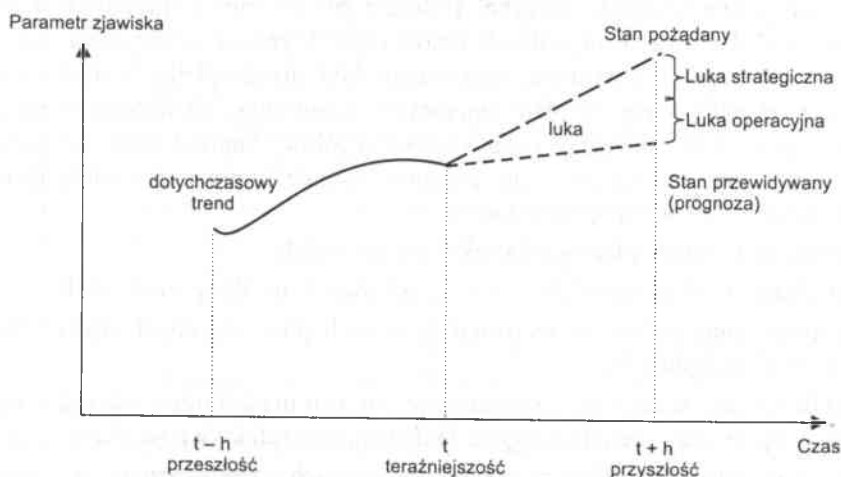
**Rys. 19.** Wymiary planowania marketingowego według treści, czasu i poziomu agregacji  
 Źródło: R. Köhler, J. Krautter, *Gegenstand der Marketingplanung*, [w:] *Handwörterbuch der Planung*, Stuttgart 1989, s. 1008.

zarządzania z zestawu tzw. 7S McKinseya<sup>4</sup>, tzn. wartości organizacji, wokół których będzie koncentrowało się działanie przedsiębiorstwa. Do tych elementów będą należały wizja, misja, filozofia, kultura organizacyjna. Określają one bowiem sposób, w jaki przedsiębiorstwo będzie oceniało i wykorzystywało pojawiające się szanse rynkowe. W planowaniu strategicznym chodzi o określenie sposobów lepszego działania przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu, jego głównym założeniem jest to, by podejmowane działania przynosiły zysk. Jednocześnie zysk ten uzależniony jest od sytuacji przedsiębiorstwa na rynku, a zatem od przewagi konkurencyjnej, jaką ono na tym rynku osiągnie. Przedsiębiorstwa na ogół działają na wielu rynkach, stąd też pomocne przy określaniu ich ogólnej sytuacji stało się wyodrębnienie poszczególnych produktów oraz linii produktów oferowanych przez nie w ramach tzw. strategicznych jednostek biznesu (SJB). Każda SJB działa zatem w oparciu o konkretny rynek, na którym musi stawiać czoła konkurentom. Oznacza to także konieczność odrębnego planowania dla każdej jednostki (opracowywania oddzielnej strategii). W takiej sytuacji dokonuje się przejście na poziom planowania

<sup>4</sup> 7S to zaprojektowane przez firmę narzędzie analizy zarządzania przedsiębiorstwem; kryteria analizy to: wspólne wartości, umiejętności, styl, kadra (tzw. elementy miękkie) oraz strategia, struktura, systemy (tzw. elementy twarde); Ph. Kotler, *Marketing. analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 80.

strategicznego SJB. W strukturze organizacyjnej SJB na ogół jest wyodrębniona (posiada oddzielne kierownictwo), co pozwala na lepsze zarządzanie produktami wchodzącymi w jej skład i rynkami przez nią obsługiwanymi. Każda SJB musi przynosić określony poziom zysków. Odrębność organizacyjna ułatwia kontrolę przychodów i nakładów ponoszonych na obsługę konkretnego rynku. Jednym z narzędzi tej kontroli jest **analiza portfolio**, która może dawać przedsiębiorstwu wytyczne działań strategicznych (portret przedsięwzięć gospodarczych: strategia ekspansji, strategia stabilizacji, strategia wycofywania się z rynku lub eksploatacji pozycji rynkowej) albo po prostu informować o poziomie niezbędnych nakładów, jakich wymagać będą konkretne SJB (macierz wzrostu-udziału w rynku).

U podstaw planowania strategicznego leży zatem tworzenie hierarchicznej struktury strategii, podział przedsiębiorstwa na SJB, zarządzanie poziomem zysków SJB na zasadzie portfeli inwestycyjnych oraz stworzenie koncepcji potencjału zysków, która wymaga, aby w analizie portfolio uwzględniono nie tylko sytuację aktualną, lecz także prognozowaną. Strategia jest bowiem planem osiągnięcia długofalowych zamierzeń firmy, która implikuje przejście z sytuacji obecnej do stanu pożądanego. Ze względu jednak na fakt, że stan pożądaný odbiega z reguły od prognozy stanu (z powodu niedokładności prognoz) w sytuacji utrzymania kursu dotychczasowego, a produkty oferowane przez przedsiębiorstwo mają ograniczony czas istnienia na rynku (w miarę upływu czasu dochody z ich sprzedaży będą maleć), powstaje rozbieżność określana mianem luki planistycznej, która stanowi sumę strategicznej i operacyjnej (por. rys. 20). Luka strategiczna związana jest z wytyczaniem zbyt ambitnych i napiętych celów, a jej pojawienie się wymagać będzie weryfikacji celów lub opracowania nowej strategii. Luka operacyjna natomiast wynika z pojawie-



Rys. 20. Luka planistyczna

Źródło: M. Pietrzak, Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowania zrównoważonej karty wyników, [www.controlling.info.pl/](http://www.controlling.info.pl/)

nia się odchylen od maksymalnej wydajności zasobów. Można zatem stwierdzić, że pokonaniu powstałych rozbieżności służy dynamiczne planowanie biznesu (planowanie ekspansji istniejących biznesów oraz planowanie nowych).

Kolejnym rodzajem planu wyodrębnionego ze względu na horyzont czasowy jest **plan taktyczny**, stanowiący zbiór decyzji określających cele pośrednie względem celów sformułowanych w planie strategicznym i cele cząstkowe działalności marketingowej, dotyczących przydzielenia zasobów stosownie do zadań oraz ustalenia reguł efektywnego ich wykorzystania przy realizacji zadań (najczęściej jest to plan roczny lub kilkuletni)<sup>5</sup>. Roczny plan marketingowy obejmuje plan taktyczny i plan oraz budżet działu marketingu. Plan taktyczny, nazywany również programem marketingowym, stanowi szczegółowy zapis działań koniecznych do podjęcia, by zrealizować strategię marketingową. Obejmuje on główne obszary działań marketingowych, czyli instrumentarium marketingowe (4P). Plan i budżet działu marketingu zawiera program działań, które są niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania jednostki organizacyjnej, jaką jest dział marketingu. Oznacza to, że oprócz pozycji związanych z realizacją planu taktycznego uwzględnia się w nim wydatki na działania rutynowe, takie jak szkolenia, zmiany organizacyjne, wywiad marketingowy itp.

Plan taktyczny konkretyzuje w postaci programów narzędziowych założenia planu strategicznego w odniesieniu do poszczególnych przedsięwzięć związanych z jego realizacją<sup>6</sup>. Jego główną funkcją jest formalizacja problemów, jakie muszą zostać rozwiązane, oraz ustalenie sposobu ich rozwiązania. Oznacza to przypisanie odpowiedzialności za poszczególne zadania konkretnym osobom oraz określenie czasu realizacji zadań.

Plany taktyczne stanowią szczebel pośredni planowania w przedsiębiorstwie, wspierający budżetowanie organizacji marketingu. Wymaga to przyjęcia dla nich stałego – rocznego – horyzontu czasowego. Dla przedsięwzięć realizowanych w krótszym czasie tworzy się plany operacyjne, które mogą obejmować okresy od kilku godzin do kilku miesięcy i stanowią szczegółowy zapis działań związanych z realizacją celów cząstkowych, np. przeprowadzenie imprezy promocyjnej typu „Dzień otwarty” w przedsiębiorstwie.

Do głównych zadań planowania taktycznego należą:

- określenie marketingowych celów cząstkowych na dany okres (rok);
- sformułowanie celów do realizacji w ramach poszczególnych instrumentów i funkcji marketingowych;
- wybór działań w zakresie instrumentów i funkcji marketingowych wdrażanych po to, by w optymalny sposób osiągnąć zakładane cele (efektywność ekonomiczna);
- rozdział zadań pomiędzy pracowników oraz ich rozmieszczenie w czasie.

<sup>5</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, dz. cyt., s. 65.

<sup>6</sup> R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, Warszawa 1996, s. 245.

Aby osiągnąć spójność planowania strategicznego i taktycznego, powinno się powtórzyć w planie taktycznym – w formie skróconej – pewne elementy strategiczne. Pełna formuła planu taktycznego powinna zatem zawierać:

- analizę sytuacji – zwłaszcza w zakresie marketingu-mix;
- cele marketingowe;
- założenia strategii marketingowej;
- programy marketingowe;
- podział zadań w czasie.

Analiza porównawcza marketingu-mix obejmuje szczegółowe ustalenie sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w zakresie produktu, ceny, promocji i dystrybucji.

Istotnym elementem tworzenia planów taktycznych jest konstruowanie **budżetu** marketingowego; może on być opracowany na podstawie:

- szacowanych wydatków własnych – ogólną kwotę ustala się zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa; jest to możliwe w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie dąży do rywalizacji z konkurentami na rynku;
- dotychczasowych wydatków doszacowanych w związku z inflacją albo zmianami strategii; wtedy kwota z roku poprzedniego jest podstawą obliczeń skorygowanych o zwiększenie wydatków związanych z inflacją lub zmianami strategii;
- wydatków konkurencji – gdy przedsiębiorstwo jest zmuszone wybrać, albo samo wybiera aktywną formę rywalizacji, to kwotę wydatkowaną na działalność marketingową ustala na poziomie nieco wyższym niż konkurencja;
- agregacji wydatków ponoszonych na wykonanie planowanych zadań marketingowych.

Sposób konstruowania preliminarza budżetowego powinien odpowiadać planowanemu sposobowi konkurowania na rynku.

W ramach działalności marketingowej budżet traktuje się jako narzędzie planistyczne i kontrolne. Może to powodować, iż w sferze marketingu będzie tworzonych wiele budżetów dotyczących różnych jego obszarów zadaniowych. Do najczęściej spotykanych należą:

- budżet działu marketingu, który uwzględnia wszystkie wydatki, jakie ponoszone są w okresie rozrachunkowym na realizację zaplanowanych zadań marketingowych związanych z planami taktyczno-operacyjnymi, ale również z kształceniem personelu;
- budżet sprzedaży – tworzony, by móc określić wszystkie wydatki ponoszone w związku z realizowaną sprzedażą; obejmuje on wydatki związane z przedstawicielami handlowymi; ponieważ często personel sprzedaży należy do odrębnej jednostki organizacyjnej w przedsiębiorstwie, zatem budżet działu marketingu obejmuje tylko te wydatki, które dotyczą personelu marketingu; natomiast działalność marketingowa nie ogranicza się tylko do działań wewnętrznych w przedsiębiorstwie czy też do badań rynku; działalność marketingowa wpływa także na pracę personelu sprzedaży, choćby organizacyjnie należeli oni do odrębnego działu; dopiero

łączne ich budżety obrazują poziom nakładów na działalność marketingową, przy czym wydatki na marketing powinny być traktowane jako inwestycje;

- budżet menedżera produktu – obejmuje wszystkie wydatki ponoszone w ramach podlegającej menedżerowi struktury sprzedaży; wydatki te mogą się wiązać z kampaniami promocyjnymi produktów lub usług, działaniami *public relations*, udziałem w imprezach wystawienniczych, targach, ekspozycjach, kosztami osobowymi (delegacje);

- budżet badań marketingowych – obejmuje wydatki związane z prowadzeniem badań (przygotowanie, prowadzenie itp.);

- budżet promocji – ujmuje wydatki na reklamę, działania PR, sprzedaż osobistą (przedstawicieli handlowych), promocję sprzedaży (akcje rabatowe, kuponowe);

- budżet dystrybucji – kładzie głównie nacisk na wszystkie wydatki, które są ponoszone w związku ze sprzedażą wyrobów przez określone kanały dystrybucji; dla przedsiębiorstwa jest on podstawą oceny rentowności sprzedaży.

W planie marketingowym należy uwzględnić **aspekt finansowy** podejmowanych decyzji. Istotne jest stworzenie prognozy bilansu, prognozy wyników, a także prognozy rachunku przepływów środków pieniężnych. Prognozy te mogą być sporządzane:

- w oparciu o dane z przeszłości, w związku z czym znane są ich koszty, a przy szacowaniu uwzględnia się wpływ inflacji i dokonuje odpowiedniej korekty;

- na podstawie danych o dostawcach usług, co jest bardziej adekwatną metodą, w większym stopniu odzwierciedlającą realne wielkości nakładów.

Na stan prognozowany mogą wpływać również czynniki pozaekonomiczne; wtedy analizując poszczególne zadania wprowadzane do planu marketingowego, możliwe jest zgromadzenie zagregowanych danych na temat kosztów w poprzednim okresie rozliczeniowym, bazując na rozeznaniu rynku. Plan marketingowy przeobraża się w ten sposób w prognozę finansową.

Nie jest konieczne operowanie wzorcami pełnych sprawozdań finansowych. Najważniejsze jest, by w rachunku wyników ująć wszystkie najistotniejsze pozycje podlegające zmianom w rezultacie podjętych działań marketingowych. Te pozycje, które są mało istotne z punktu widzenia działalności marketingowej, mogą pozostać nierozwinięte w rachunku wyników i prognozowanym bilansie.

Założenia planów taktycznych są podstawą codziennych czynności i decyzji personelu podejmującego zadania, czyli opracowywania **planów operacyjnych**, które ustalają szczegółowo zakres działań oraz ich bezpośrednich wykonawców. W rzeczywistości granica oddzielająca plan operacyjny od taktycznego jest bardzo płynna i trudna do ustalenia, co powoduje, iż plany te bardzo często są ze sobą utożsamiane.

Ze względu na kierunki działania można rozróżnić plany zorientowane produktowo (poprawa produktu) i procesowo (obniżka kosztów procesów). Kierunek koordynacji pozwala z kolei na wyodrębnienie planowania zstępującego (*top-down*), które zakłada, że inicjatywa planistyczna pochodzi od dyrekcji, potem jest opinio-

wana przez podwładnych, by ostatecznie ulec zagregowaniu w postaci syntezy planów na szczeblu najwyższym, oraz wstępującego (*bottom-up*), gdzie inicjatywa wychodzi od dołu. Ten drugi typ planowania jest prostszy.

Plan jest zatem podstawowym instrumentem kierowania i koordynacji działalności marketingowej. Przedsiębiorstwo, które zamierza poprawić wyniki swojej działalności a zarazem zdolności sprawnego funkcjonowania na rynku, zmuszone jest do opanowania sztuki tworzenia i realizacji przemyślanych planów marketingowych. Ze względu na niepewność i zmienność (turbulentność) otoczenia marketing przyjął orientację strategiczną, której podstawowym założeniem jest akceptacja zmienności i niepewności działania. Dalszymi konsekwencjami były – rozbudowa technik przewidywania oraz metod planowania, które pozwoliłyby w niekorzystnych warunkach na osiąganie sukcesów rynkowych. Główną koncepcją staje się tu – planowanie strategiczne oparte na zasadzie przewidywania przyszłego potencjału zyskowności przedsięwzięć rynkowych przedsiębiorstwa (SJB – segmentacja strategiczna) oraz formułowanie strategii jako długofalowych planów adaptacji przedsiębiorstwa do warunków otoczenia.

Wzrost znaczenia planowania marketingowego wynika ze zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, jakie zachodziły w procesie rozwoju gospodarki. Nowe tendencje zmuszały przedsiębiorstwa do poszukiwania skutecznych sposobów dostosowywania się do zmieniających się warunków i możliwości cechujących ich otoczenie rynkowe oraz do modyfikacji ich metod działania. Następowała stopniowa ewolucja roli planowania w całokształcie działalności przedsiębiorstwa – z podrzędnej do nadrzędnej, decydującej o jego losie i prawidłowości funkcjonowania. Początkowo planowanie było procesem wysoce sformalizowanym, dziś sformalizowaniu podlegają tylko niektóre zadania. Według Ph. Kotlera droga do wysoko rozwiniętego planowania prowadzi przez cztery etapy<sup>7</sup>:

- 1) nieopracowywania planów,
- 2) planowania budżetowego (lata 50.),
- 3) planowania długookresowego (lata 60.),
- 4) planowania strategicznego (początek lat 70.).

Nieopracowywanie planów spowodowane było zbyt dużym zaabsorbowaniem zadaniami bieżącymi, istotnymi dla utrzymania się na rynku; brakowało też komórek odpowiedzialnych za planowanie działalności przedsiębiorstwa.

W ramach planowania budżetowego sporządzane były szacunkowe plany obrotów na nadchodzący rok, a także związane z nimi koszty oraz *cash flows*. W takim ujęciu plan to suma przypuszczeń co do przyszłości; nie jest to planowanie *sensu stricto*, lecz przewidywanie.

Celem planowania długookresowego było robić lepiej i więcej; było ono możliwe w warunkach stabilnego otoczenia (brak produktów, rynek producentów). Planowanie odbywało się w ramach zintegrowanych systemów, obejmujących fazy –

---

<sup>7</sup> Ph. Kotler, *Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle*, s. 221 i n.

od przewidywania do sformułowania rocznego bilansu oraz czynności planistyczne, czyli: przewidywanie, wyznaczenie celów, określenie możliwości ich realizacji, wybór najlepszej alternatywy i jej zatwierdzenie, sformułowanie planu o charakterze krótkookresowym, stworzenie budżetu; do podstawowych właściwości planowania długookresowego należą:

- horyzont czasowy – od 3 do 5 lat;
- pojmowanie otoczenia jedynie jako rynku, na którym działa firma;
- przewidywanie – oparte na ekstrapolacji trendów;
- nacisk na uwarunkowania finansowe – kryterium efektywności przedsiębiorstwa były głównie przychody; w konsekwencji przedsiębiorstwa wycofywały się z inwestycji, jeżeli poziom ryzyka był zbyt duży, a zysk niepewny;
- wykorzystywanie ilościowych metod prognozowania prowadzące do technokratyzacji struktur organizacyjnych a zarazem rozbudowy sztabów planistycznych;
- definiowanie celów w kategoriach: sprzedaż, zysk i rentowność.

Planowanie strategiczne zakładało współistnienie dwóch form planowania, które w przedsiębiorstwie traktowane były jako odrębne. Opracowywano plany strategiczne, które dotyczyły określenia głównej orientacji zmian i poprawy pozycji rynkowej (plan ten stał się domeną najwyższego kierownictwa) oraz plany operacyjne, dotyczące bieżących programów działania (pozostawały one w kompetencjach wszystkich pracowników). Plan strategiczny jest planem sformalizowanym, o długich cyklach planistycznych, w którym dominują relacje pionowe (przełożony–podwładny) W ramach planowania strategicznego wyróżnia się dwie metodyki postępowania<sup>8</sup>:

1) podejście zintegrowane, co oznacza że plan strategiczny jest elementem procesu planistycznego, zachodzi zatem ciągłość między szczeblem planowania strategicznego a operacyjnego; proces planistyczny ma kształt zintegrowanego systemu, składającego się z kilku następujących po sobie faz:

a) diagnozy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w poszczególnych segmentach strategicznych (początki segmentacji strategicznej),

b) tworzenia planu strategicznego, tzn. pozycjonowania firmy w poszczególnych segmentach strategicznych (SJB),

c) tworzenia planu kooperacyjnego, czyli programowania i koordynowania działań dla realizacji strategii,

d) tworzenia budżetu dla instrumentu realizacji i kontroli działań,

e) syntezy przy użyciu klasycznych instrumentów finansowych, tzn. łączenie szczebla planowania strategicznego i operacyjnego w postaci przewidywania skutków finansowych, jakie przyniesie realizacja planów strategicznych i operacyjnych;

---

<sup>8</sup> Por. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamości*, Warszawa 1995, s. 418 i n.

2) podejście zdywersyfikowane, zakładające wprowadzenie dwóch względnie niezależnych procesów planistycznych – strategicznego i operacyjnego – których koordynacja odbywa się za pośrednictwem pracowników odpowiedzialnych za formułowanie planów operacyjnych; wytyczne dla tych planów pochodzą z planów strategicznych; celem planowania jest tutaj wywołanie głębszej refleksji dotyczącej wyodrębniania SJB; planowanie to jest ujęte w rygory i metody oceny budżetowej.

W latach 80. nastąpił kryzys planowania, będący wynikiem szybko postępujących zmian rynkowych, a sytuacyjne podejście firm konsultingowych spowodowało odejście od planowania sformalizowanego, poddano go ostrej krytyce ze względu na ograniczoną innowacyjność, fakt, iż analizy wykorzystywane w planowaniu dotyczyły tylko czynników ekonomicznych bez uwzględniania czynników konkurencyjnych i rynkowych. Kwestionowano założenia przyjmujące względną stabilność warunków działania. Uważano, że zbytnia formalizacja planowania prowadzi do skostnienia w ramach procedur administracyjnych, a faza przygotowania procesu planistycznego nadmierne znaczenie przypisywała liczbom (technokracja). Ponadto w miarę pokonywania kolejnych szczebli przyjęte założenia planu sztywniały (im wyższy szczebel w strukturze planowania, tym bardziej nieodwołalne były przyjęte założenia). Tępiło otwartość i kreatywność w organizacji, propozycje mogły wychodzić tylko z wyższych szczebli. W konsekwencji planowanie sformalizowane blokowało możliwości stosowania nowoczesnych metod analiz strategicznych. Klasyczne sformalizowane podejście do planowania zorientowane było na precyzję i stosowanie norm, które w nowych, szybko zmieniających się warunkach rynkowych stawały się niewystarczające i musiały ustąpić miejsca metodom nowoczesnym, zorientowanym zwłaszcza na tworzenie różnorodnych, możliwych kombinacji „wymiarów” planowania. Nowoczesne planowanie charakteryzuje kilka podstawowych funkcji, do których należą:

- 1) funkcje o charakterze decyzyjnym;
- 2) funkcje pilotażowe wobec zmian strategicznych,
- 3) funkcje motywowania i koordynacji,
- 4) funkcje społeczne.

Funkcje o charakterze decyzyjnym zakładają, że nowoczesne planowanie służy formalizowaniu procesów podejmowania decyzji, przy czym formalizacji podlega sposób planowania, a nie osiągania celów. Konieczne jest tutaj tworzenie zapasowych baz danych, prognoz i kompetencji, co oznacza, że w ramach sformalizowanej procedury planistycznej tworzone są przynajmniej dwie możliwości osiągania celów strategicznych, np. w ramach planowania scenariuszowego<sup>9</sup>. Istotnym elementem jest także koordynowanie decyzji, gdyż plan staje się narzędziem koordynacji decyzji podejmowanej w trakcie jego realizacji. Działania te mogą zostać

---

<sup>9</sup> Tworzy się warianty rozwoju sytuacji, które zakładają zmiany w otoczeniu organizacji: pozytywne, negatywne, *status quo* (opisują funkcjonowanie przedsiębiorstwa, gdy warunki się nie zmieniają) lub wariant rozwoju ścieżki najbardziej prawdopodobnej (obliczanie zajścia każdego planu i na tej podstawie formułuje ostateczną wersję strategii).

zrównoważone przez metody analizy strategicznej, np. metody portfelowe, w których dla każdego położenia w macierzy określa się zalecenia strategiczne na podstawie analizy sytuacji. Trudno ocenić ich skuteczność, bowiem mają charakter subiektywny.

Funkcje pilotażowe wobec zmian strategicznych umożliwiają pracownikom udział w procesach decyzyjnych; planowanie wspiera procesy komunikacji w firmie i tworzenie wspólnego „języka” w przedsiębiorstwie. Funkcje te wobec zmian strategicznych są równoważone przez organizację nieformalną (mechanizmy nieformalne, przywództwo, tożsamość). Oznacza to, że w przedsiębiorstwie istnieją liderzy, którzy są nośnikami jego rozwoju. Plan jako narzędzie władzy jest równoważony przez style zarządzania i wynagrodzenia, które mogą niestety uniemożliwić jego prawidłową realizację.

Funkcje motywowania i koordynacji sprawiają, iż plan stanowi narzędzie wdrażania strategii.

W ramach funkcji społecznych plan staje się narzędziem władzy. Strategia, w chwili gdy została sformułowana, staje się instrumentem upowszechniania wersji oficjalnej, aprobowanej przez dyrekcję. Tworzy ona ramy dla działań pracowników, a plan powstaje dzięki dostępowi do informacji i podziałowi pracy. W pracach koncepcyjnych uczestniczą jedynie jednostki sprawujące władzę, co ogranicza kreatywność całego zespołu. To z kolei równoważone jest poprzez style zarządzania i style wynagradzania.

Porównanie klasycznych i nowoczesnych metod planistycznych zawiera tab. 17.

**Tabela 17.** Porównanie klasycznych i nowoczesnych metod planowania

| Cechy                    | Metody klasyczne                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Metody nowoczesne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Charakter narzędzi       | Analizy finansowe – ryzyko wyeliminowania biznesu przynoszącego przychody dopiero w przyszłości oraz wpływającego na lojalność klienta, budującego przyszłą pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Straty generowane przezeń w danym okresie mogą stać się wystarczającym powodem do rezygnacji z niego | Analizy portfelowe (macierz BCG, ADL, General Electric), w macierzy BCG pojawiają się kategorie „znaków zapytania” lub „gwiazd”, które nie przynoszą aktualnie przychodów, ale mogą się przekształcić w biznesy, które te przychody będą generować. Daje to możliwość planowania w dłuższym horyzoncie czasowym tych dziedzin, które obecnie nie są zyskowe |
| Częstotliwość            | Cykliczność                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Aktywizujące (sytuacyjne), gdy dana SJB nie osiąga założonych celów, sugeruje się konieczność rewizji planu strategicznego, by osiągnąć te cele przy użyciu innych metod                                                                                                                                                                                    |
| Powiązania ze strukturą  | Poziomy planowania i hierarchii organizacyjnej pokrywają się, tzn. za planowanie strategiczne odpowiedzialne są wyższe i średnie szczeble, a za operacyjne – szczeble niższe                                                                                                                       | Przekrojowe – wprowadzenie cykliów projektowych, zespołów międzyfunkcyjnych struktur, odpowiedzialnych za rynek lub jednostkę biznesu                                                                                                                                                                                                                       |
| Tryb formułowania planów | Odgórny ( <i>top-down</i> , zstępujący) – cele narzucone, problemem staje się słaba identyfikacja                                                                                                                                                                                                  | Oddolny ( <i>bottom-up</i> , wstępujący) – ma charakter planowania agregowanego, tzn. zbiera                                                                                                                                                                                                                                                                |

Tabela 17 cd.

| Cechy   | Metody klasyczne                                        | Metody nowoczesne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | pracowników z celami ustalonymi przez ko-<br>goś innego | się informacje dotyczące tego, co każdy chce<br>osiągnąć w następnym okresie planistycznym.<br>Wynikają z tego pewne problemy:<br>– ambicje kierowników działów, którzy<br>dodają X% do „zaniżonych” wg nich celów<br>pracowników,<br>– zaniżanie przez pracowników celów,<br>które stają się łatwiejsze do osiągnięcia; cele<br>przedsiębiorstwa są realistyczne, ale nie wy-<br>korzystują w pełni istniejącego w nim poten-<br>cjału |
| Obszary | Całościowe                                              | Selektywne – tworzone są plany dla wybra-<br>nych dziedzin działalności – podstawowa<br>struktura to SJB                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Źródło: oprac. na podstawie: STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995, s. 427 i n.

Reasumując, stwierdzić należy, że planowanie marketingowe jest procesem systematycznym i ciągłym, co oznacza, że:

– podejmowanie decyzji przyczyniających się do realizacji planu zmusza wszystkie szczeble zarządzania do myślenia kategoriami rynkowymi i do elastycznego reagowania na nie;

– skuteczny plan marketingowy powoduje, że koncepcja działalności przedsiębiorstwa powinna być opracowana na podstawie jasno sformułowanych celów, najlepiej wyrażonych ilościowo;

– w trakcie formułowania planu marketingowego rozpoznawane są odpowiednio wcześniej wszelkie istotne tendencje rozwojowe, tak iż możliwe jest opracowanie rozwiązań alternatywnych; to z kolei minimalizuje ryzyko związane ze stale postępującą dynamiką zmian rynkowych;

– planowanie marketingowe stanowi istotny instrument koordynacji, a zarazem jest podstawą do planowania zaopatrzenia, produkcji, finansów, inwestycji i zysków;

– planowaniem marketingowym – przynajmniej w długich okresach – może zostać obciążony najwyższy szczebel zarządzania; możliwe jest to dzięki przekazaniu pracownikom niższego szczebla prawa do podejmowania w określonych ramach bieżących decyzji; zaangażowanie kierownictwa konieczne jest jedynie wówczas, kiedy zaobserwowane zostaną istotne zmiany w dotychczasowych warunkach funkcjonowania (zarządzanie przez odchylenia); takie ukształtowanie planów wyzwala kreatywność i działania innowacyjne;

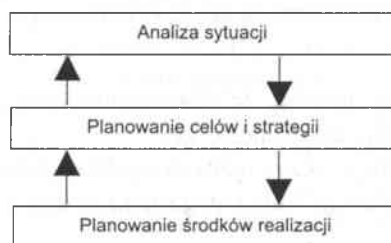
– planowanie marketingowe może zostać rozbudowane tak, by w ramach systemu kierowania wszelkimi działaniami marketingowymi określone zostały wielkości pożądane, które mogą zostać zrealizowane w ramach jednego okresu planistycznego; określone wartości pożądane stanowią jednocześnie podstawę kontroli marke-

tingowej; zestawienie wielkości pożądanых i uzyskanych dostarcza bowiem informacji o stopniu i zakresie realizacji celów.

### 3.2. Modele planowania marketingowego

Planowanie marketingowe oznacza, w sensie wytyczenia kierunków działania i postępowania w dziedzinie marketingu, systematyczną i racjonalną projekcję przyszłych rynków i działalności przedsiębiorstwa. W ślad za R. Nieschlagiem, E. Dichtlem i H. Horschgenem<sup>10</sup> elementy procesu planowania można przedstawić w postaci trzech następujących faz (zob. rys. 21):

- analizy obecnej i przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia (analiza sytuacji);
- określenia celów i strategii działania (planowanie celów i strategii);
- wyboru instrumentarium marketingowego (planowanie środków realizacji strategii).



Rys. 21. Etapy procesu planowania marketingowego

Źródło: R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Horschgen, *Marketing*, Berlin 1988, s. 821.

W tym miejscu warto wspomnieć także o innych próbach strukturyzacji procesu planowania marketingowego.

Według H. Hinterhubera obejmuje on następujące fazy<sup>11</sup>:

- analizę sytuacji wyjściowej,
- formułowanie strategii,
- opracowanie polityki funkcjonalnej (kształtowanie marketingu-mix),
- kształtowanie struktury organizacyjnej,
- wprowadzenie strategii i planów działania.

Nieco inaczej proces planowania marketingowego opisuje Ph. Kotler<sup>12</sup>, który wymienia następujące jego fazy:

- krótkie określenie podstaw i zaleceń,

<sup>10</sup> R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Horschgen, *Marketing*, Berlin 1988, s. 821.

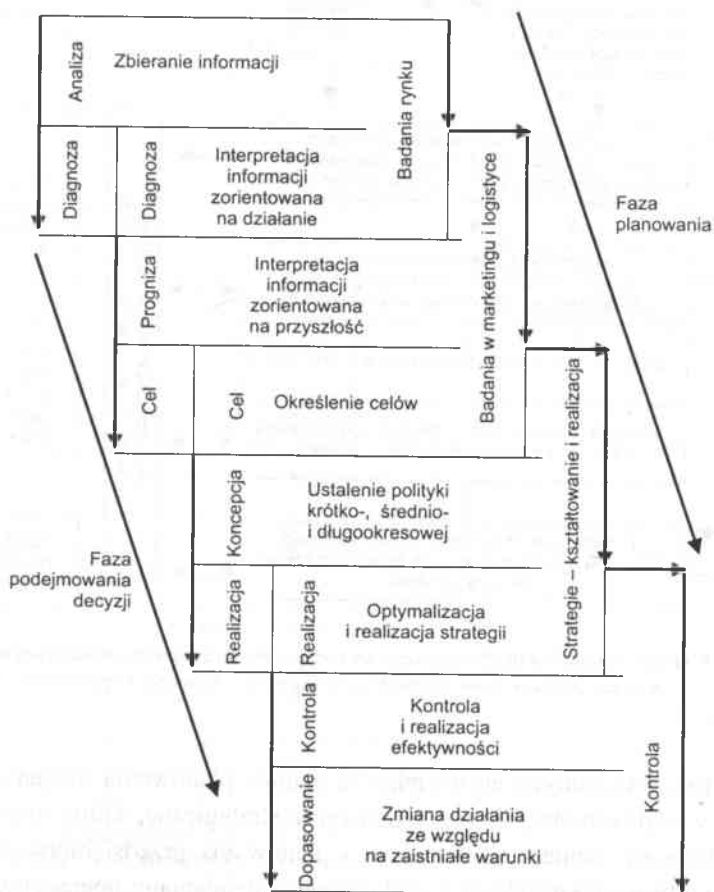
<sup>11</sup> Za: H. Meffert, *Strategisches Unternehmensführung und Marketing. Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik*, Wiesbaden 1988, s. 6.

<sup>12</sup> Ph. Kotler, *Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle*, s. 256–262.

- analiza sytuacji,
- wyznaczanie celów,
- formułowanie strategii,
- programy działania (kształtowanie marketingu-mix),
- zalecenia budżetowe i środki kontroli.

W sposób najbardziej rozbudowany a zarazem najbardziej zbliżony do procesu zarządzania, a nawet utożsamiający go z nim proces planowania marketingowego przedstawia L.G. Poth (zob. rys. 22), który proces planowania dzieli na dwie podstawowe fazy:

- planowania, obejmującą wszystkie wymienione etapy procesu planowania marketingowego;
- podejmowania decyzji, stanowiącą odzwierciedlenie założeń planowych w zarządzaniu przedsiębiorstwa.

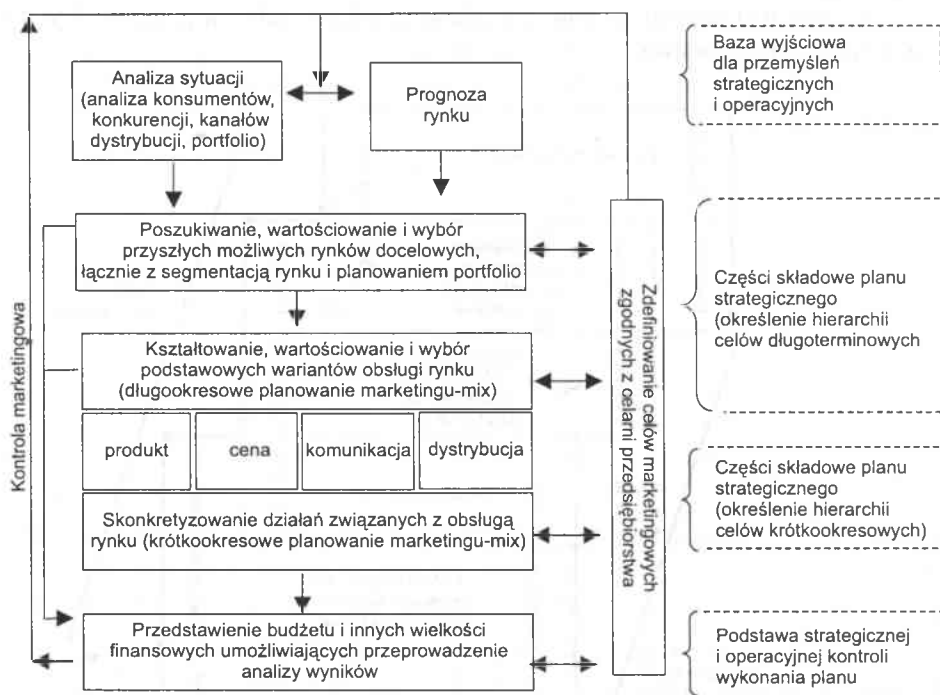


Rys. 22. Proces planowania marketingowego

Źródło: oprac. na podstawie: L.G. Poth, *Marketing. Grundlagen und Fallstudien*, München 1986, s. 21.

Takie ujęcie procesu planowania może być uzasadnione faktem integracji wszystkich elementów zarządzania, utrudnia jednak rozgraniczenie poszczególnych elementów, które się zazębiają i jednocześnie uzupełniają. Należy podkreślić, że sukces bądź porażka przedsiębiorstwa warunkowane są prawidłowością realizacji procesu zarządzania, który z kolei determinowany jest odpowiednio przeprowadzonym procesem planowania.

Köhler z kolei, wyodrębniając podstawowe etapy planowania marketingowego, zwraca uwagę na występowanie planów strategicznych i operacyjnych, wymieniając jednocześnie podstawowe ich zadania (zob. rys. 23). Autor ten w swym modelu podkreśla znaczenie strategicznych instrumentów marketingu-mix.



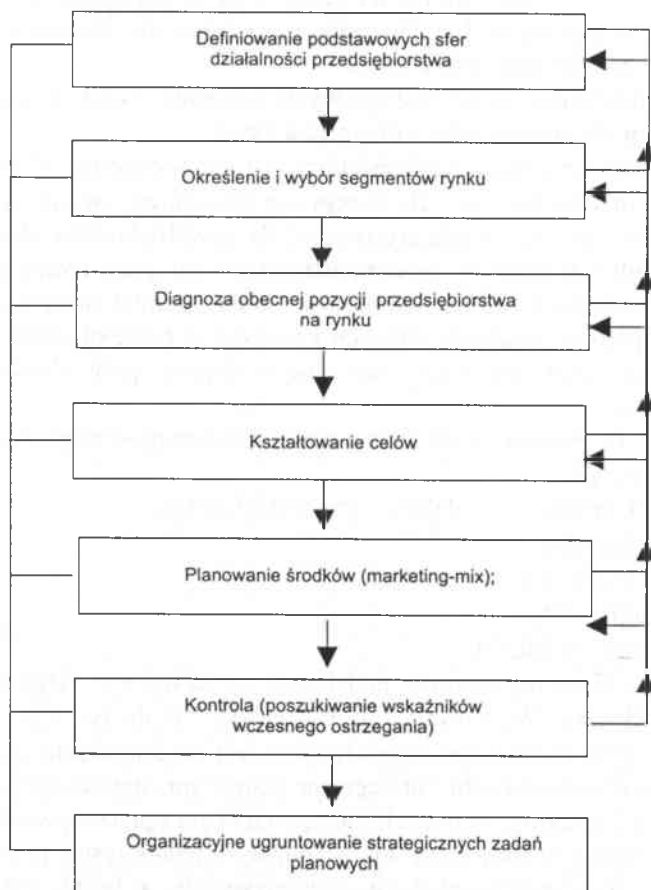
Rys. 23. Proces planowania marketingowego z wyodrębnionymi zadaniami planu strategicznego i operacyjnego  
Źródło: R. Köhler, *Beiträge zum Marketing-Management, Planung, Organisation, Controlling*, Stuttgart 1991, s. 8.

Z przedstawionych na rysunku 23 etapów planowania można odczytać, że jednym z najistotniejszych jest planowanie strategiczne, które stanowi jednocześnie podstawowy element strategicznego planowania przedsiębiorstwa. Planowanie to łączy informacje uzyskane z analiz rynku z działaniami operacyjnymi przedsiębiorstwa. Do podstawowych jego zadań zaliczyć należy:

- analizę wielkości popytu oraz sytuacji konkurencyjnej;

- zdefiniowanie i wybór segmentów rynku, na których przedsiębiorstwo zamierza działać;
- określenie podstawowych kombinacji produkt–rynek, tzn. ich współdziałania w aspekcie realizacji celów marketingowych lub nadrzędnych celów przedsiębiorstwa;
- sformułowanie odpowiedniej kombinacji instrumentarium oddziaływania na rynek dla każdej kombinacji produkt–rynek

W tym miejscu warto zestawić kilka modeli planowania strategicznego, które odzwierciedlają bogactwo podejść do problemu optymalnego formułowania planów marketingowych. R. Köhler<sup>13</sup> wymienia 7 podstawowych faz strategicznego planowania marketingowego (zob. rys. 24).



**Rys. 24.** Podstawowe etapy strategicznego planowania marketingowego

Źródło: R. Köhler, *Beiträge zum Marketing-Management, Planung, Organisation, Controlling*, Stuttgart 1991, s. 23.

<sup>13</sup> R. Köhler, dz. cyt., s. 23.

Model jego nie powinien być jednak rozumiany jako jednoznacznie i hierarchicznie skonstruowany proces, którego fazy realizowane są jedna po drugiej. Jego idea jest bowiem przedstawienie podstawowych wyznaczników planistycznych wykorzystywanych przy formułowaniu i realizacji strategii marketingowej, które tym się odznaczają, iż z jednej strony nakładają się na siebie, z drugiej strony natomiast występują pomiędzy nimi różnorodne sprzężenia zwrotne. Strzałki po prawej stronie modelu przedstawionego na rysunku 24 wskazują na to, że w modelu tym nie chodzi o sukcesywną realizację następujących po sobie zadań, lecz o sfery planistyczne, które mogą się na siebie nakładać.

Podobnie w sposób liniowy przedstawia proces strategicznego planowania marketingowego J.R. Evans. Model ten zakłada woluntarystyczny charakter strategii, w których neguje się wpływ otoczenia na realizowane działania. Takie podejście implikuje następujące właściwości:

- przy formułowaniu celów strategicznych otoczenie uwzględniane jest jedynie jako czynnik modyfikujący czas osiągnięcia celu;
- przy formułowaniu celów i zakresu obejmowania występuje pełna dowolność;
- przedsiębiorstwo nie jest determinowane otoczeniem swoich wyborów;
- planowanie to jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw działających na względnie stabilnych rynkach (monopolistycznych lub *quasi*-monopolistycznych), rynkach o ograniczonej liczbie podmiotów (jeden podmiot dominujący) bądź na rynkach monopolistycznych chronionych koncesjami, gdzie otoczenie nie wpływa na definiowanie celów (wywiera ono wpływ dopiero przy określaniu terminu osiągnięcia celu).

Według J.R. Evansa wyróżnić można następujące etapy strategicznego planowania marketingowego:

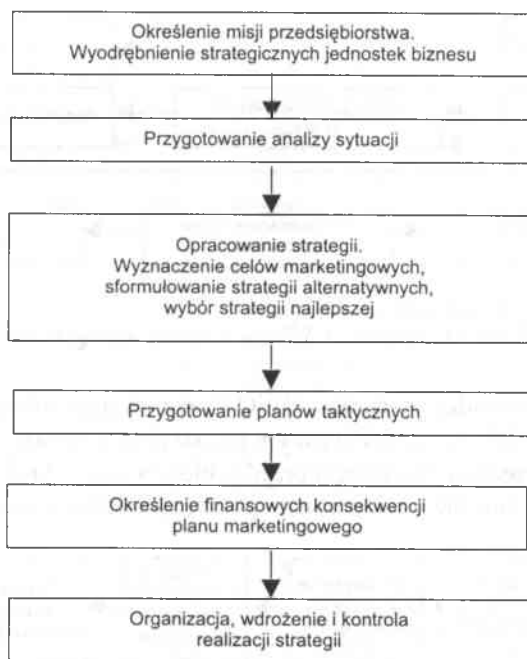
- ustalenie kierunków działalności przedsiębiorstwa,
- analiza otoczenia,
- ustalenie celów marketingowych,
- zastosowanie taktyk,
- rejestrowanie rezultatów.

Modelem liniowym jest również model planowania strategicznego zaproponowany przez R. Kłeczka, W. Kowala i J. Woźniczke<sup>14</sup> (zob. rys. 25).

W modelu tym planowanie rozpatrywane jest w kontekście całego procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Strategiczne planowanie marketingowe jawi się tutaj jako proces decyzyjny, w ramach którego strategia opracowywana jest na podstawie wcześniejszej analizy otoczenia, stanowiącej jednocześnie podstawę wyznaczenia celów, opracowania strategii alternatywnych, a także wyboru strategii najlepszej. Najkorzystniejsza przekształcana jest następnie w plan taktyczny. Misja przedsiębiorstwa oraz strategiczne jednostki biznesu definiowane są przed analizą otoczenia. Autorzy modelu zwracają również uwagę na konieczność określania

---

<sup>14</sup> R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, dz. cyt., s. 50 i n.



Rys. 25. Etapy procesu strategicznego planowania marketingowego

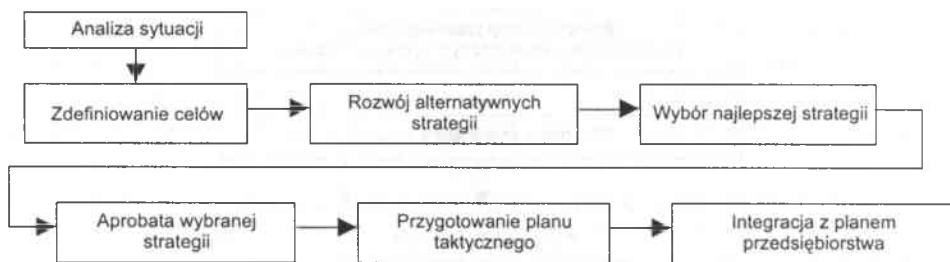
Źródło: R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, Warszawa 1996, s. 52.

konsekwencji finansowych opracowanego planu marketingowego, tzn. na wielkość zysku, jaką można otrzymać dzięki jego realizacji.

Innym modelem liniowym, jest model V.P. Buella. Jest to model deterministyczny, który zakłada że strategię działania uwzględnić powinny warunki otoczenia przedsiębiorstwa. W myśl tego podejścia to właśnie otoczenie decyduje o możliwościach i celach strategicznych. W konsekwencji konieczne staje się opracowanie alternatyw strategicznych, które mogą stanowić scenariusze działań dla różnych kombinacji stanów otoczenia i zasobów służących realizacji wyznaczonych celów<sup>15</sup>. Model ten zakłada również konieczność aprobaty wybranej strategii (formalnego potwierdzenia wyboru) poprzez konsultacje w ramach całego przedsiębiorstwa i podjęcie wspólnej decyzji. Strategia marketingowa jest definiowana w tym modelu na poziomie funkcjonalnym, co oznacza konieczność scalenia przyjętych w niej rozwiązań ze strategią całego przedsiębiorstwa (zob. rys. 26).

Dynamicznym i reaktywnym modelem marketingowego planowania strategicznego jest model A. Phataka. Dynamizm modelu przejawia się zaznaczonymi w nim sprzężeniami zwrotnymi. Reaktywność z kolei zakłada nieustanną adaptację do oto-

<sup>15</sup> Ekspozowanie w modelu oznaczania pozycji produktu jako fazy procesu planowania strategicznego wskazuje na pokrewieństwo propozycji M. Prymona z metodologią tzw. szkoły pozycyjnej. Więcej na ten temat: K. Oblój, *Strategia organizacji*, Warszawa 2001.



Rys. 26. Model planowania strategicznego V.P. Buella

Źródło: V.P. Buell, *Marketing Management. A Strategic Planning Approach*, New York 1984, s. 210.

czenia dzięki przeprowadzeniu analizy SWOT oraz występowaniu elementów diagnozy otoczenia. Ponadto w modelu tym nie ma konieczności weryfikowania spójności strategii marketingowej ze strategią przedsiębiorstwa, co wynika z faktu, że jest to poprzedzone sformułowaniem wizji, misji i polityki przedsiębiorstwa (zob. rys. 27).



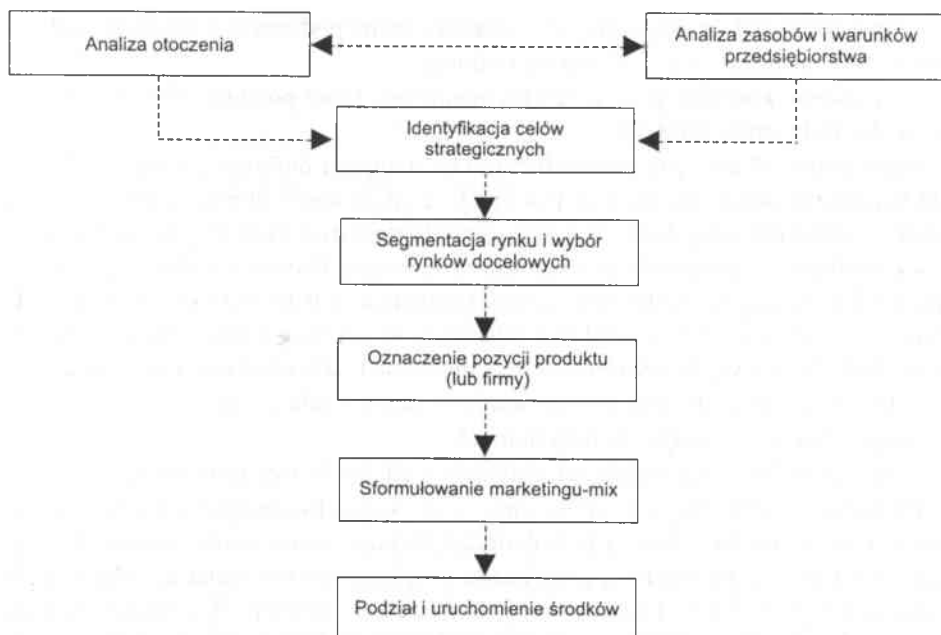
Rys. 27. Etapy strategicznego planu marketingowego według A. Phataka

Źródło: G. Boseman, A. Phatak, *Cases in Strategic Management*, New York 1988, s. 7.

Na uwagę zasługuje również model strategicznego planowania marketingowego zaproponowany przez M. Prymona<sup>16</sup>. Podstawową przesłanką tego modelu jest uwzględnienie tego, co najważniejsze z punktu widzenia istoty strategii marketingowej, a także tego co jest bezwzględnie konieczne. Model przedstawiony przez M. Prymona równoważy rolę analizy potencjału przedsiębiorstwa jako czynnika kontrolującego podejmowane cele oraz wpływającego na nie obrazu otoczenia. Wskazuje na istotne dla działań strategicznych identyfikowanie rynków docelowych oraz docelowej pozycji konkurencyjnej, jakkolwiek nie pojawia się w nim pojęcie strategii marketingowej. Uwzględnia podział i uruchomienie środków jako jednej z form aktywności strategicznych przedsiębiorstwa (zob. rys. 28).

Najbardziej kompleksowym modelem strategicznego planowania marketingowego wydaje się być model J.E. Dittricha (zob. rys. 29), który obejmuje dwie pętle sprzężenia zwrotnego dotyczące określenia głównych alternatyw strategicznych i tworzenia nowych strategii głównych.

<sup>16</sup> M. Prymon, *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Wrocław 1999, s. 37 i n.



Rys. 28. Fazy w procesie strategicznego planowania marketingowego

Źródło: M. Prymon, *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Wrocław 1999, s. 37 i n.



Rys. 29. Model strategicznego planowania marketingowego J.E. Ditttricha

Źródło: J.E. Ditttrich, *The General Manager and Strategy Formulation. Objectives, Missions, Strategies, Policies*, New York 1989, s. 366.

Realizacja modelu następuje za pomocą trzech kroków:

– realizacji klasycznego modelu analizy sytuacji (szans i zagrożeń zewnętrznych oraz mocnych i słabych strony przedsiębiorstwa), prowadzącej do identyfikacji korzyści, jakie przedsiębiorstwo może w swym otoczeniu osiągnąć;

- realizacji ostatniej strategii, czyli uczenia się na podstawie wcześniejszych doświadczeń związanych z wdrażaniem strategii;
- określenia korzyści, preferencji kierownictwa, które powinny być uwzględnione w formułowaniu strategii.

Niezależnie od występującej w literaturze mnogości definicji i modeli planowania marketingowego wspólna im jest myśl, że planowanie obejmuje kompleksową analizę źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i opracowanie długookresowych planów zapewniania mu sukcesu rynkowego. Planowanie dotyczy dziedzin szczególnie ważnych dla rozwoju przedsiębiorstwa, a jego zadaniem jest identyfikowanie, tworzenie lub rozbudowa potencjałów sukcesu, które zapewnią maksimum powodzenia w przyszłości. Istotą planowania marketingowego jest zatem:

- tworzenie podstaw do formułowania strategii rynkowych;
- opis celów i strategii funkcjonalnych;
- określenie w kategoriach mierzalnych misji rynkowej oraz jej zadań.

Planowanie marketingowe przyczynia się do kontrolowanego i pomyślnego rozwoju przedsiębiorstwa. Należy jednak dodać, że nie ma możliwości całkowitej standaryzacji procesu planowania, gdyż każde przedsiębiorstwo kształtuje plany odpowiadające jego walorom i dostosowane do istniejącej sytuacji. W konsekwencji nie zawsze planuje się według schematów przedstawionych na powyższych rysunkach. Często zdarza się, że pojawia się pomysł zaplanowania w pierwszej kolejności środków realizacji. W takim przypadku faza analizy sytuacji oraz planowania celów i strategii służy sprawdzeniu prawidłowości projektowanego działania. Niezależnie jednak od sytuacji planowanie marketingowe wymaga:

- celu i zorientowanego przyszłościowo myślenia i negocjowania;
- koordynacji decyzji i środków w zakresie marketingu;
- dostarczenia zorientowanej na cele informacji o uczestnikach organizacji, planowanej działalności, a także niezbędnych środkach działania, przez co daje możliwość konstruktywnej krytyki;
- motywowania pracowników przedsiębiorstwa, jeżeli urzeczywistnienie przyjętych celów, np. celów marketingowych, wywrze pozytywny wpływ na realizację ich celów indywidualnych;
- spełnienia warunku oceny kierownictwa i kontroli jednostek organizacyjnych.

W sensie formalnym plan marketingowy stanowi dokument składający się z kilku części, które na ogół przedstawiane są w sposób zaprezentowany w tabeli 18.

**Streszczenie dla kierownictwa** pozwala szybko zorientować się w istocie proponowanego rozwiązania. Bezpośrednio po nim należy umieścić spis treści. **Bieżąca sytuacja marketingowa** dotyczy najistotniejszych faktów charakteryzujących rynek, produkt, konkurencję, kanały dystrybucji, makrootoczenie. W odniesieniu do sytuacji rynkowej podawane są informacje o rozmiarach i wzroście rynku (ujęcie wartościowe i ilościowe) w poprzednich latach, w wymiarze całościowym oraz w odniesieniu do poszczególnych segmentów rynku i regionów geograficznych. Opis sytuacji rynkowej powinien zawierać także dane o potrzebach

**Tabela 18.** Elementy składowe planu marketingowego

| Części                                | Cel                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Streszczenie dla kierownictwa      | Krótki przegląd proponowanego planu przedstawiający kierownictwu jego główne założenia                                                                 |
| II. Bieżąca sytuacja marketingowa     | Prezentacja podstawowych danych dotyczących rynku, wyrobu, konkurencji, dystrybucji oraz mikrootoczenia                                                |
| III. Analiza możliwości i problemów   | Określenie głównych możliwości/zagrożeń, sił/słabości oraz problemów, które mogą wystąpić na rynku danego produktu                                     |
| IV. Cele                              | Określenie celów planu w zakresie wielkości sprzedaży, udziału w rynku i zysków                                                                        |
| V. Strategia marketingowa             | Prezentacja narzędzi marketingowych, które będą stosowane w realizacji tej strategii                                                                   |
| VI. Plany operacyjne                  | Informacje dotyczące zadań (co?), odpowiedzialności (kto?), czasu (kiedy?) oraz kosztu (ile?) służących realizacji strategicznych celów marketingowych |
| VII. Prognoza rachunku strat i zysków | Przewidywania wydatków, które trzeba będzie ponieść w trakcie realizacji przyjętego planu                                                              |
| VII. Kontrola                         | Określenie sposobów i mierników kontroli wykonania planu                                                                                               |

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 93.

klientów, preferencjach, wzorcach zachowań rynkowych, postrzeganiu ofert oraz dynamice zachodzących w tej dziedzinie zmian. Sytuacja produktu charakteryzowana jest przy uwzględnieniu wielkości sprzedaży, wysokości narzutu na koszty zmienne oraz zysku netto dla kolejnych lat (przykładowy schemat – zob. tab. 19).

**Tabela 19.** Sposób określenia sytuacji produktu na rynku

| Lp. | Zmienne                                                         | Sposób obliczenia<br>(operacje na wierszach) | Kolejne<br>lata |
|-----|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------|
| 1   | Sprzedaż w danej gałęzi (w sztukach)                            |                                              |                 |
| 2   | Udział przedsiębiorstwa w rynku                                 |                                              |                 |
| 3   | Przeciętna cena produktu (w zł)                                 |                                              |                 |
| 4   | Koszty zmienne na jednostkę (w zł)                              |                                              |                 |
| 5   | Jednostkowy narzut na bezpośrednie koszty zmienne brutto (w zł) | (3 – 4)                                      |                 |
| 6   | Wielkość sprzedaży w sztukach                                   | (1 × 2)                                      |                 |
| 7   | Wpływy ze sprzedaży                                             | (3 × 6)                                      |                 |
| 8   | Narzut brutto na bezpośrednie koszty zmienne (w zł)             | (5 × 6)                                      |                 |
| 9   | Całkowite koszty stałe (w zł)                                   |                                              |                 |
| 10  | Narzut na bezpośrednie koszty zmienne netto (w zł)              | (8 × 9)                                      |                 |
| 11  | Reklama i promocja (w zł)                                       |                                              |                 |
| 12  | Personel sprzedaży i dystrybucja (w zł)                         |                                              |                 |
| 13  | Badania marketingowe (w zł)                                     |                                              |                 |
| 14  | Zysk operacyjny netto (w zł)                                    | (10 – 11 – 12 – 13)                          |                 |

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 96.

W opisie sytuacji konkurencyjnej charakteryzuje się głównych konkurentów w kategoriach wielkości, celów, udziałów w rynku, jakości produktów, strategii marketingowych oraz innych cech istotnych dla zrozumienia ich zachowania na rynku. Biorąc pod uwagę sytuację kanałów dystrybucji wyszczególnia się wielkość sprzedaży w poszczególnych kanałach (w ujęciu ilościowym i wartościowym). Istotne są także wszelkie informacje dotyczące polityki prowadzonej przez poszczególnych pośredników handlowych (np. wielkie sieci dystrybucji), które mogą wpływać na wybór struktury dystrybucji przez firmę. Środowisko makroekonomiczne opisywane jest w kategoriach trendów kształtujących otoczenie dalsze przedsiębiorstw, trendów wywierających wpływ na obecną i przyszłą ofertę firm.

Kolejnym elementem dokumentu planistycznego jest **analiza problemów i możliwości**. W zależności od zastosowanej metody analitycznej (SWOT bądź TOWS) zmienia się kolejność podejmowanych analiz: możliwości i zagrożeń oraz sił i słabości. Elementem analizy jest również określenie problemów, z jakimi boryka się przedsiębiorstwo; ich opis powinien zostać zawarty w planie marketingowym wraz z propozycjami możliwych rozwiązań. Identyfikacja problemów jest wynikiem uprzedniej diagnozy SWOT. W punkcie „cele” powinna znaleźć się charakterystyka przyjętych do realizacji celów przedsiębiorstwa i marketingowych. Decyzje dotyczące wspomnianych celów wynikają z woli kierownictwa przedsiębiorstwa oraz oceny realności jego zamierzeń w kontekście danych zgromadzonych w wyniku analizy problemów i możliwości. Cele ustalane w planie marketingowym powinny dotyczyć dwóch wymiarów: finansowego i marketingowego. **Cele finansowe** odnoszą się do wielkości ekonomicznych, takich jak stopa zysku (zysk netto lub zysk operacyjny) czy też wielkość przepływu gotówki. **Cele marketingowe** są swoistym przeniesieniem celów finansowych na takie działania marketingowe, które pozwolą je osiągnąć. Można je sformułować w kategoriach wielkości sprzedaży (ilościowo lub wartościowo), znajomości bądź pozycji marki na rynku, poziomu cen, liczby punktów sprzedaży itp.

W zależności od przyjętej przez twórcę planu marketingowego konwencji prezentacji **strategii marketingowej** może ona przypominać wypunktowaną listę kolejnych działań, które pozwolą zrealizować wyznaczone cele, albo pożądaných stanów docelowych w poszczególnych obszarach marketingu bądź też zestaw twierdzeń opisujących działania lub stany docelowe. Ze względu na przenikający całe przedsiębiorstwo charakter działań marketingowych strategia będzie wywierać wpływ także na inne funkcje przedsiębiorstwa. Zatem konieczne jest skonfrontowanie strategii z wytycznymi tych działów, od których może zależeć jej powodzenie lub porażka. Wspólne omówienie strategii umożliwia bezpośredni przepływ informacji, a także uwzględnienie ewentualnych ograniczeń, które mogą utrudnić jej wykonanie. **Plany operacyjne** przekształcają zaś każdy element strategii w zestaw działań opisanych w postaci odpowiedzi na pytania: co? kto? kiedy? za ile? Stanowią one jednocześnie element umożliwiający systematyczne realizowanie i kontrolę

postępów wdrożenia strategii. Odchylenia w wykonaniu planów operacyjnych stanowią pierwszy sygnał możliwego niepowodzenia strategii.

Plany operacyjne są podstawą tworzenia niezbędnego budżetu przeznaczanego na realizację planu marketingowego (**prognoza zysków i strat**). Budżet oparty jest na wielkościach planowanych, możliwych do osiągnięcia w aktualnej i przyszłej sytuacji rynkowej, toteż jego prawidłowość uzależniona jest od przeprowadzonych uprzednio analiz (por. tab. 20).

**Tabela 20.** Elementy uwzględniane w prognozowaniu zysków i strat

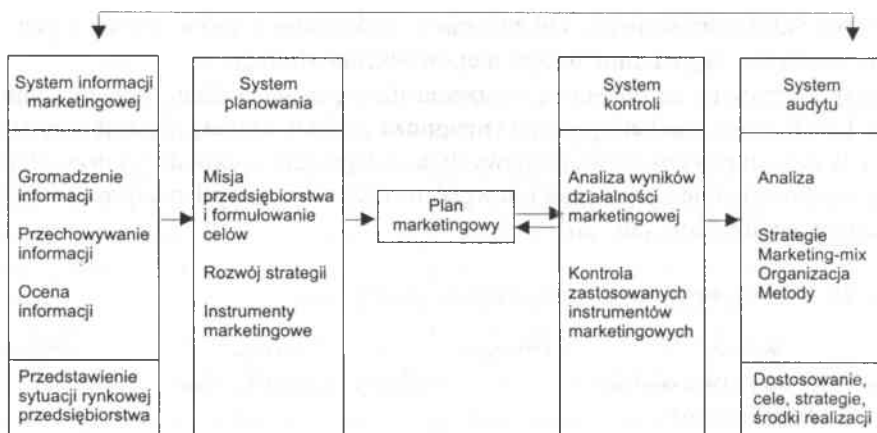
| Wpływy                                                      | Obliczenia   | Wydatki                          | Obliczenia  |
|-------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------|-------------|
| A) Przewidywana wielkość sprzedaży w jednostkach fizycznych |              | C) Koszty produkcji wyrobów      |             |
| B) Przeciętna cena                                          |              | D) Koszty fizycznej dystrybucji  |             |
|                                                             |              | E) Koszty marketingu             |             |
| F) Przewidywana wielkość sprzedaży w ujęciu wartościowym    | $A \times B$ | G) Przewidywana wysokość kosztów | $C + D + E$ |
| Prognozowany zysk                                           |              |                                  | $F - G$     |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 100.

Po stronie wydatków poszczególne pozycje przedstawione są bardzo szczegółowo. Zatwierdzenie budżetu, po jego przeglądzie przez kierownictwo wyższego szczebla oraz ewentualnych modyfikacjach, daje podstawę tworzenia dalszych planów i harmonogramów dotyczących gromadzenia i wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa (zakup surowców, zatrudnienie, wykorzystanie maszyn i urządzeń, plany produkcji itp.). Ostatnim elementem dokumentu planistycznego jest **kontrola**, która precyzuje zasady nadzoru i oceny procesu wdrażania planu marketingowego. Zawiera ustalenia co do rytmu kontroli (miesięczne, kwartalne), stosowanych mierników i wskaźników realizacji planu. Może uwzględniać także scenariusze postępowania w sytuacjach kryzysowych, które mobilizują kierownictwo marketingu do przewidzenia ewentualnych trudności w trakcie realizacji planu.

### 3.3. Opcje strukturalne systemu planowania

Dominacja orientacji rynkowej w działalności przedsiębiorstwa powoduje, że marketing i planowanie marketingowe, stanowią punkt wyjścia dla całego systemu planowania. System jest to obiekt, o którego istnieniu decyduje synergiczne współdziałanie jego części. Podejście systemowe wymaga zaś zespołowego i zintegrowanego badania całości, uwzględniającego dalekosiężne skutki podejmowanych decyzji. W konsekwencji niezmiennie istotna staje się rola relacji systemowych, tzn. relacji pomiędzy poszczególnymi elementami systemu oraz ich własnościami (atributami), które tworzą celowo zorientowaną całość. Wymagania systemowe wobec planowania marketingowego przedstawia rysunek 30.



Rys. 30. Wymagania systemowe wobec planowania marketingowego  
 Źródło: G. Fischer, *Marketing*, „Grundaussstattung” 1992, 6, s. 8.

Pierwszym krokiem w kierunku opracowania konkretnych działań marketingowych jest strategiczne planowanie marketingowe, w ramach którego należy odpowiedzieć na pytanie: które strategie są najbardziej odpowiednie? W ramach planowania instrumentarium oddziaływania na rynek konieczny jest zaś wybór takich środków, które zagwarantują realizację przyjętej strategii. Formułowanie strategii marketingowych powinno być podporządkowane celom i strategiom globalnym przedsiębiorstwa. Typowym strategicznym celem marketingowym może być wykorzystanie potencjałów sukcesu każdej strategicznej jednostki biznesu zgodnie z misją. Planowanie instrumentarium obejmuje opracowanie adekwatnej, dla każdej SJB, kombinacji produkt–rynek.

Na poziomie formułowania strategii, podobnie jak w przypadku misji przedsiębiorstwa, konieczne jest uzupełnienie prowadzonych działań o działania kontrolne. W aspekcie celów konieczne jest stałe sprawdzanie, czy sformułowane cele strategiczne są zgodne z misją przedsiębiorstwa i czy cele poszczególnych strategii są kompatybilne względem siebie.

Kolejnym poziomem, po sformułowaniu strategii, jest opracowanie polityki i środków oddziaływania na rynek. W tym sensie polityka marketingowa stanowi konkretyzację strategii wytyczających podstawowe kombinacje produkt–rynek. Treścią instrumentarium jest zaś określenie wielkości sprzedaży oraz konkretnych środków oddziaływania na poszczególne grupy nabywców. Strategie zorientowane są na identyfikację potencjałów sukcesu, instrumentarium – na osiąganie zysków z obsługi segmentów rynku. Celem planowania instrumentarium jest określenie polityki produktu, cen, promocji i dystrybucji. Również na tym poziomie konieczne jest prowadzenie kontroli adekwatności zastosowanych instrumentów i ich efektywności (zob. tab. 21).

**Tabela 21.** System planowania marketingowego

| Poziom planowania                                                     | Działania planistyczne                                                  | Działania kontrolne                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wizja<br>– jaka jest podstawowa orientacja przedsiębiorstwa?          | Planowanie celów: kierunki działania przedsiębiorstwa                   | } Nadzór strategiczny                                                                      |
|                                                                       | Planowanie działań: określenie obszarów działania                       |                                                                                            |
| Strategie<br>– które strategie są najbardziej adekwatne?              | Planowanie celów: określenie potencjałów sukcesu każdej SJB             | Sprawdzenie kompatybilności celów z wizją i celami innych strategicznych jednostek biznesu |
|                                                                       | Planowanie działań: opracowanie kombinacji produkt–rynek dla każdej SJB | Kontrola przesłanek i działań strategicznych                                               |
| Polityka/instrumentarium<br>– czy strategie są właściwie realizowane? | Planowanie celów: zysk z każdej strategii i zastosowanych instrumentów  | Kompatybilność celów z celami strategicznymi i celami innych SJB                           |
|                                                                       | Planowanie działań: polityka produktu, cen, promocji i dystrybucji      | Operacyjna kontrola przesłanek i działań                                                   |

Źródło: H. Diller, *Marketingplanung*, München 1980, s. 134.

| Poziom                  | Treść merytoryczna                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Misja przedsiębiorstwa  | Formułowanie celów i ram aktywności rynkowej według obiektów metodą intuicyjną                                                                                                                                                                                                 |
| Kontrola przesłanek     | Kontrola wewnętrznych i zewnętrznych czynników kluczowych – na podstawie listy wskaźników wczesnego ostrzegania oraz innych ilościowych i jakościowych – ponadto sprawdzenie zależności efektów od czynników wzrostu – na podstawie osiągniętych wyników rynkowych i testowych |
| Planowanie strategiczne | Określenie kombinacji produkt–rynek oraz ram budżetowych                                                                                                                                                                                                                       |
| Nadzór strategiczny     | Sprawdzenie wyników w dłuższych okresach planistycznych – na podstawie analizy potencjału, portfolio itp.                                                                                                                                                                      |
| Planowanie taktyczne    | Ustalenie profili produktów, instrumentów i budżetu                                                                                                                                                                                                                            |
| Kontrola taktyczna      | Kontrola wyników – na podstawie rachunku wyników ze sprzedaży na poszczególnych segmentach rynku, kontroli wykonania budżetu i innych analiz finansowych                                                                                                                       |
| Planowanie operacyjne   | Wybór instrumentów oddziaływania na rynek                                                                                                                                                                                                                                      |
| Kontrola operacyjna     | Kontrola efektów zastosowania działań marketingowych i stopnia ich realizacji                                                                                                                                                                                                  |

**Rys. 31.** Hierarchia planowania i kontroli marketingowej

Źródło: F. Böcker, *Marketing-Kontrolle*, Stuttgart 1989, s. 97.

Planowanie marketingowe nie powinno ograniczać się jedynie do planowania celów, strategii i instrumentarium obsługi rynku, konieczne jest również zaplanowanie rodzaju i sposobu osiągnięcia zaplanowanych wyników, tzn. zaplanowania całego systemu planowania (metaplanowanie). Istotą metaplanowania jest sprawdzenie struktury i realizacji planu, a także całego systemu informacyjnego przedsiębiorstwa pod względem ich adekwatności i prawidłowości. Wszelkie elementy podlegające działaniom planistycznym – bez względu na to, czy należą do nich planowanie misji, strategii i instrumentów, czy też planowanie celów i działań – realizowane są w ramach jednego procesu. W konsekwencji planowanie nie jest działaniem sztywnym, lecz permanentnym, co oznacza możliwość usystematyzowania planowania i przedstawienia hierarchii czynności planistycznych i kontrolnych (zob. rys. 31).

Element planowania marketingowego mogą zostać sklasyfikowane również ze względu na ich treść (zob. rys. 32).



Rys. 32. Klasyfikacja systemu planowania marketingowego według treści

Źródło: J. Wild, *Grundlagen der Unternehmensplanung*, Reineck bei Hamburg 1974, s. 79.

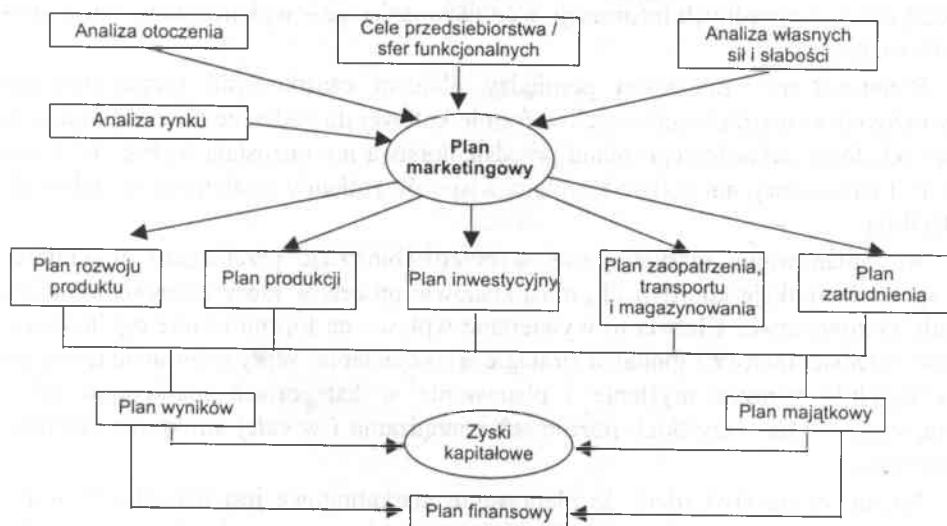
### 3.4. Plany marketingowe w strukturze planów przedsiębiorstwa

Co przyczynia się do sukcesów jednych przedsiębiorstw na rynku w sytuacji, gdy inne ograniczają swoją działalność, a nawet bankrutują. Odpowiedzi na te i inne pytania szukać należy w sferze zarządzania. W procesach decyzyjnych przedsiębiorstwa mogą kierować się różnymi zasadami składającymi się na różne koncepcje zarządzania. Jedną z nich jest koncepcja marketingowa, która krystalizuje cele przedsiębiorstwa, strategię oraz instrumentarium, za pomocą którego cele te powinny zostać zrealizowane. Jeżeli w oparciu o rozpoznanie oczekiwań rynku i warunków

ków działania przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć ustalone cele, to konieczne staje się ich uprzednie zaplanowanie, czyli poszukanie odpowiedzi na pytanie: jak to zrobić? W warunkach gospodarki rynkowej koncepcja marketingu, a zarazem planowanie marketingowe stanowić powinny punkt wyjścia zarządzania przedsiębiorstwem, które powinno oceniać całokształt swojej działalności na zasadzie porównania z konkurentami, biorąc pod uwagę zdolności strategiczne, przyporządkowując im odpowiednie środki (przy realnych celach).

Planowanie marketingowe jest zatem elementem kluczowym współczesnej koncepcji marketingu, a zarazem jednym z najistotniejszych elementów składowych zarządzania marketingowego. Planowanie marketingowe pozostaje w ścisłym związku z pozostałymi planami opracowywanymi w skali przedsiębiorstwa (zob. rys. 33). Podstawowe znaczenie planowania marketingowego w działalności przedsiębiorstw można uzasadnić tym, że każda organizacja prowadząca działalność gospodarczą zorientowana jest na oferowanie nabywcom produktów i usług. W tym sensie planowanie marketingowe ma szczególny charakter, gdyż stanowi logiczny punkt wyjścia dla planów ogólnych w tych przedsiębiorstwach, które zamierzają realizować orientację rynkową. Jednak pomimo tego, iż plany marketingowe traktowane są jako plany podstawowe, błędne byłoby twierdzenie, że są one najważniejsze w działalności przedsiębiorstwa. Możliwości i wymagania innych sfer funkcjonalnych sprawiają, że założenia planów marketingowych – przynajmniej tych krótkookresowych – powinny zostać do nich dostosowane.

W przedsiębiorstwie proces planowania obejmuje dziedziny szczególnie ważne dla jego rozwoju, a przyjęcie w planowaniu perspektywy strategicznej przyczynia



Rys. 33. Miejsce planowania marketingowego w strukturze planów przedsiębiorstwa

Źródło: R. Köhler, J. Krautter, *Gegenstand der Marketingplanung*, [w:] *Handwörterbuch der Planung*, Stuttgart 1989, s. 1010.

się do celowej i pomyślnej jego ewolucji. Szybsze lub wolniejsze zmiany w jego otoczeniu są zazwyczaj źródłem różnorodnych zakłóceń w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Naturalną jego reakcją jest zaś dopasowanie się do zaistniałej sytuacji w taki sposób, by zakłócenia te neutralizować, a nawet wykorzystać we własnym interesie. Dopasowanie to nie może jednak przebiegać w sposób chaotyczny. Powinno ono wynikać z założeń strategicznych rozwoju przedsiębiorstwa lub pozostawać z nimi w zgodzie. Pomostem pomiędzy zapotrzebowaniem zgłaszanym przez otoczenie a konkretnymi reakcjami przedsiębiorstwa jest myślenie strategiczne, zmaterializowane w postaci planowania. Ewolucja celów i funkcji przedsiębiorstwa musi być poddawana sterowaniu i koordynacji, a luźne wizje przyszłości wymagają stałej kontroli i modyfikacji, czemu służy proces zarządzania marketingowego.

Dążenie do zapewnienia realizacji zadań stawianych działalności marketingowej oraz uwzględnianie złożoności zjawisk i procesów związanych z tą działalnością wymagają opracowywania całego systemu planów, nie tylko współistniejących, ale także oddziałujących na siebie. W jednolitym systemie planów przedsiębiorstwa występują plany grupowane według różnych przekrojów (np. czasu).

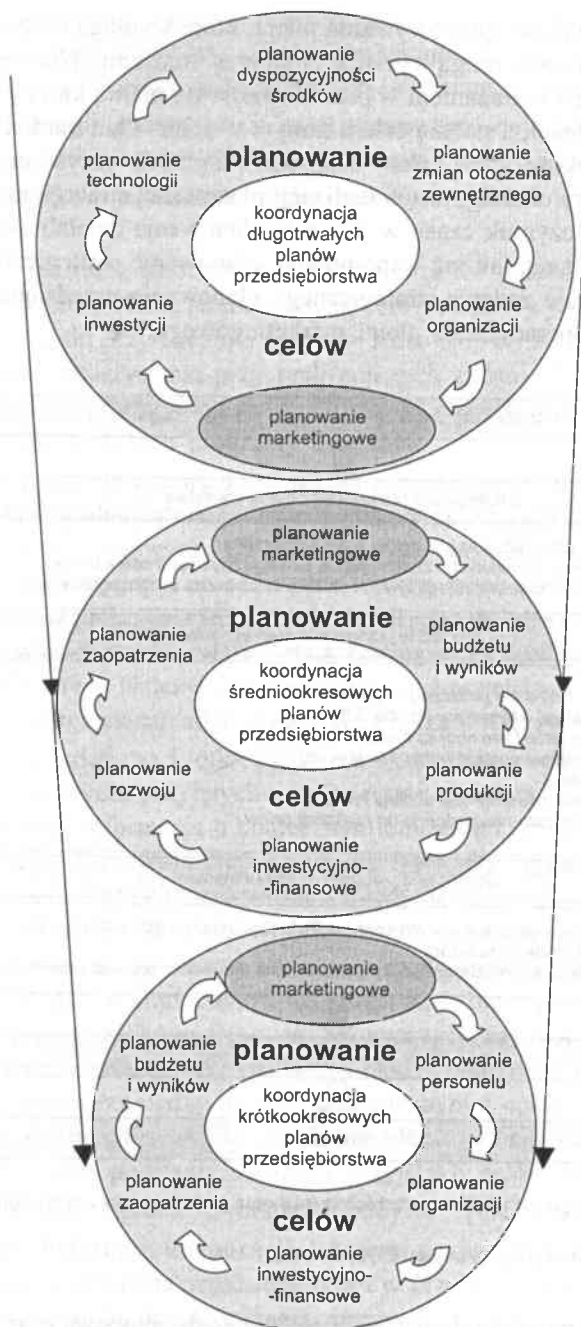
Istnienie planów cząstkowych, obejmujących różne horyzonty czasowe (zob. rys. 34) powoduje konieczność ich koordynacji, co może być dokonywane przez przyjęcie procedury planowania ciągłego, polegającego na weryfikowaniu, uzupełnianiu i przedłużaniu planów w trakcie ich realizacji.

Swoistym koordynatorem wszystkich sporządzanych w przedsiębiorstwie planów jest plan marketingowy, którego struktura powinna zapewnić uwzględnienie wszystkich niezbędnych informacji, a co najważniejsze – wykorzystanie ich w sposób logiczny.

Przedstawienie zależności pomiędzy planami cząstkowymi rozpatrywanymi w różnych wymiarach czasowych w formie kołowej dowodzi, że poszczególne części składowe całościowego planu przedsiębiorstwa nie pozostają wobec siebie ani w roli nadrzędnej, ani podrzędnej, lecz w sposób zmienny wzajemnie na siebie oddziałują.

Aby planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie przebiegało prawidłowo i spełniało funkcję koordynacji, musi stanowić proces, w który zaangażowane jest całe kierownictwo. Ułatwia to wywieranie wpływu na formułowanie ogólnych celów przedsiębiorstwa i globalną strategię jego działania. Wpływ ten uwidacznia się szczególnie poprzez myślenie i planowanie w kategoriach marketingu odbywającego się na wszystkich poziomach zarządzania i w całej strukturze przedsiębiorstwa.

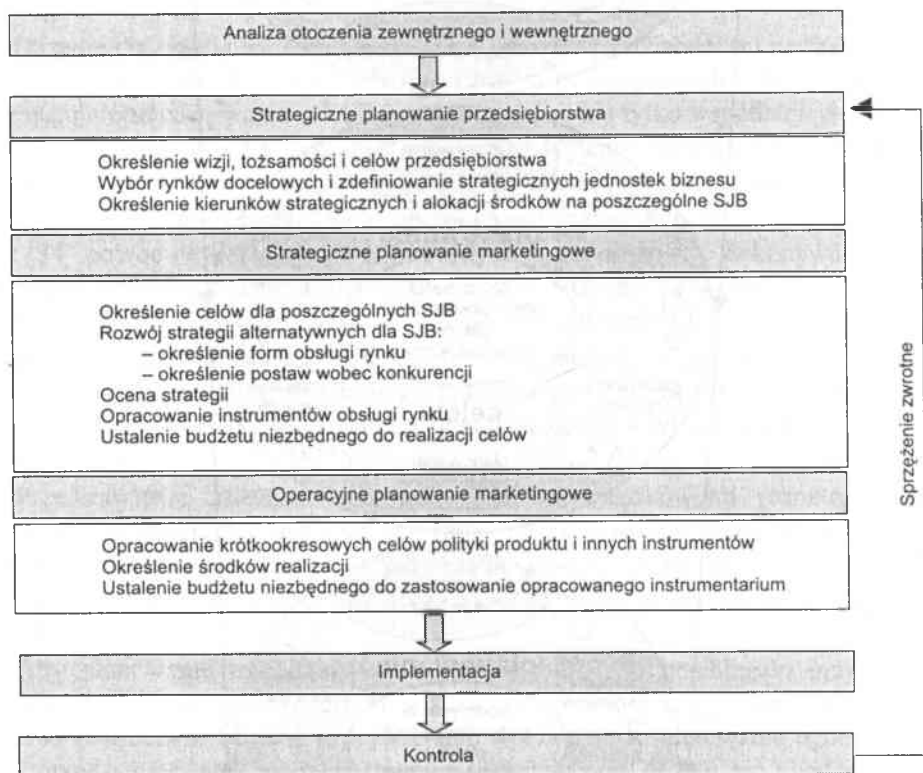
Można zatem stwierdzić, że planowanie marketingowe jest narzędziem strategicznym zarządzania, gdyż tylko dzięki dobrze zaplanowanym działaniom przedsiębiorstwo osiągnie sukces w ostrej walce konkurencyjnej. Inaczej mówiąc, plan marketingowy jest instrumentem, przy użyciu którego przedsiębiorstwo integruje wszystkie swoje zadania oraz środki służące do ich realizacji. Powinien on być ela-



**Rys. 34.** Koordynacyjna funkcja planu marketingowego w strukturze planów przedsiębiorstwa  
 Źródło: R. Köhler, *Beiträge zum Marketing-Management. Planung, Organisation, Controlling*, Stuttgart, 1991, s. 6.

styczny, gdyż w trakcie opracowywania planu, które wymaga dłuższego czasu, lub w okresie jego realizacji mogą wystąpić zmiany w otoczeniu. Nieuwzględnienie ich jest równoznaczne z wdrażaniem w przedsiębiorstwie planu, który przestał przystawać do rzeczywistości, a stał się celem samym w sobie. Plan marketingowy nie jest wykazem wskaźników, które należy osiągnąć, ale przede wszystkim swego rodzaju scenariuszem, który określa sposób realizacji planowanej strategii marketingowej.

Uwzględniając czynnik czasu w procesie planowania działalności przedsiębiorstwa, można wyróżnić, jak już wspomniano, planowanie strategiczne i operacyjne. Rysunek 35 ilustruje zadania strategicznego planowania przedsiębiorstwa, a także strategicznego i operacyjnego planu marketingowego.



Rys. 35. Zadania strategicznego planu przedsiębiorstwa oraz strategicznego i operacyjnego planu marketingowego

Źródło: H. Meffert, *Marketing*, Stuttgart 1998, s. 143.

Plany strategiczne służą do ustalenia celów przedsiębiorstwa oraz określenia środków i sposobów ich realizacji z punktu widzenia adaptacji przedsiębiorstwa do prognozowanych stanów otoczenia i związanych z nimi wymagań rozwojowych. Ramowy plan strategiczny powinien zatem obejmować:

- określenie produktów, zakresu świadczonych usług i rynków (segmentów rynku), na których przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować, a także określenie jakościowych i ilościowych celów marketingowych (wizerunek, udział w rynku itp.);
- ustalenie strategii postępowania marketingowego, czyli określenie podstaw kształtowania marketingu-mix i zasad postępowania wobec partnerów rynkowych;
- przydział środków jednostkom organizacyjnym zgodnie z założeniami planu strategicznego.

Plany operacyjne służą natomiast do określenia celów pośrednich względem celów sformułowanych w planie strategicznym, celów cząstkowych działalności marketingowej, a także do przydzielenia zasobów stosownie do zadań i ustalenia reguł efektywnego ich wykorzystania przy realizacji tych zadań<sup>17</sup>. Plany operacyjne są wewnętrznie bardziej precyzyjne i szczegółowe. W planach tych opracowywane są zadania operacyjne i bieżące programy działania.

Strategiczne plany marketingowe powinny pozostawać w ścisłym związku z kształtowaniem ogólnej strategii przedsiębiorstwa umożliwiającej długotrwałe osiąganie sukcesów rynkowych. Oznacza to systematyczne badanie, które rynki w przyszłości zapewnią popyt na oferowane towary, jeżeli zaproponowane zostaną odpowiednie rozwiązania, np. technologiczne. Z punktu widzenia strategicznego konieczny jest więc perspektywiczny opis rynków, które odpowiadają możliwościom przedsiębiorstwa. Należy uwzględnić również przyszłą sytuację konkurencji i bliższe określenie rozwiązań alternatywnych, a także wybór rynków docelowych.

Plany operacyjne dotyczą krótkiego okresu i określają środki, które zapewniają realizację podstawowych, przyjętych w planie strategicznym zadań. Istotnym elementem jest również informacja o koniecznym budżecie i oczekiwanych wynikach krótkookresowych. Z rozważań tych wynika, że żadne rynkowo zorientowane przedsiębiorstwo nie może skoncentrować się jedynie na sporządzaniu planów strategicznych czy operacyjnych. Poza tym planowanie strategiczne nie jest zadaniem jedynie najwyższego szczebla zarządzania (*top-management*), lecz powinny w nim uczestniczyć, zależnie od kompetencji, wszystkie szczeble organizacyjne. Planowanie operacyjne przyporządkowywane jest zazwyczaj niższemu szczeblom zarządzania – kierownikom poszczególnych działów. Dodać należy, że w praktyce nie istnieje wyraźna granica pomiędzy planem strategicznym a operacyjnym. Pewne jest jednak, że plan operacyjny wynika z założeń planu strategicznego, stanowi jego uszczegółowienie oraz podstawę realizacji przyjętych celów strategicznych.

Planowanie w dużych przedsiębiorstwach odbywa się na czterech poziomach:

- **całej firmy, holdingu, korporacji** – na tym poziomie podejmuje się decyzje o sposobie dalszego działania przedsiębiorstwa w tzw. zakresie strategii normatywnych (intensywny rozwój, dywersyfikacja, utrzymanie *status quo*, utrzymanie pozycji rynkowej lub wycofanie się);

<sup>17</sup> R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Horschgen, dz. cyt., s. 822.

– **poszczególnych oddziałów lub dywizji przedsiębiorstwa** – związane jest to z **podziałem branżowym** dziedzin działalności, gdyż globalizacja powoduje rozwój rynków światowych; w związku z podejściem branżowym podejmowane są decyzje o charakterze normatywnym i technologicznym;

– **strategicznych jednostek biznesu** – wyodrębniona dziedzina działalności ma swoich klientów, konkurentów, odrębnych kierowników i odrębne strategie; kryteria ich wyodrębniania służą segmentacji ze względu na sposób konkutowania;

– **komórek funkcjonalnych** (strategie poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa) – podejmowane są decyzje: w jakich rynkach działać, jakie zasoby alokować dla ich obsługi.

Proces planowania marketingowego w przedsiębiorstwie jest zatem czynnością, w którą zaangażowany jest cały personel, a punktem wyjścia jest analiza otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji.

## Zadania

1. Scharakteryzuj pojęcie strategicznego planowania marketingowego i dokonaj klasyfikacji planów ze względu na horyzont czasowy.
2. Omów proces planowania marketingowego i wskaż podstawowe zadania planowania strategicznego i operacyjnego.
3. Omów procedurę planowania strategicznego wg Ph. Kotlera.
4. Zinterpretuj rolę planowania strategicznego i taktycznego w kontekście procesu marketingu i zarządzania marketingowego.
5. Omów funkcje planowania strategicznego w przedsiębiorstwie.
6. Omów procedurę wyodrębniania SJB.
7. Scharakteryzuj elementy składowe misji. Omów jej rolę w kontekście tworzenia strategii.
8. Zanalizuj pojęcie luki dochodowej i strategicznej oraz konsekwencje ich wystąpienia dla działalności marketingowej przedsiębiorstw.
9. Jaka jest relacja pomiędzy planem marketingowym a planem działalności przedsiębiorstwa?
10. Wymień i scharakteryzuj elementy dokumentu planu marketingowego.
11. Porównaj modele tworzenia strategii wg J.E. Dittricha, V.P. Buella, A. Phataka, J.R. Evansa i M. Prymona.

## Rozdział 4

# Rola informacji w strategicznym planowaniu marketingowym

### 4.1. Informacyjne podstawy decyzji marketingowych

W centrum zainteresowania strategicznego planowania marketingowego jest takie kształtowanie i rozwój strategii działania, które uwzględniać powinno zarówno wewnętrzne siły i słabości przedsiębiorstwa, jak również szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Oznacza to, że każdy proces planowania strategicznego bazuje na dwóch wymiarach – na analizie sytuacji otoczenia i analizie potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. W konsekwencji podjęcie każdej decyzji, w tym marketingowej, odnoszącej się do zachodzących na rynku procesów ekonomicznych (zarówno w sferze konsumpcji, jak i produkcji) związane jest z koniecznością gromadzenia informacji z tego rynku płynących i do niego się odnoszących. Przy czym informacja stanowi wynik przetworzenia i analizy danych marketingowych. Informacja oznacza pewien stan wiedzy, który potrzebny jest do sformułowania strategii działania, przyczyniającej się do realizacji celów przyjętych przez przedsiębiorstwo<sup>2</sup>. Pod pojęciem informacji rozumieć również możemy przekazywane poszczególnym pracownikom zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe, niezbędnych do wykonywania zadań na określonym stanowisku roboczym, produkcyjnym czy też w aparacie zarządzania przedsiębiorstwem, wykorzystującym priorytety marketingowe<sup>3</sup>. W rozumieniu nauki o zarządzaniu informacja utożsamiana jest z wiedzą niezbędną do określenia i wykonania zadań służących realizacji celów (tu: marketingowych) organizacji, wiedzą, która przyczynia się do zmniejszenia nieokreśloności lub niepewności co do zajścia określonego zdarzenia<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> M.K. Welge, *Strategisches Management*, [w:] *Handwörterbuch Organisation*, Hrsg. E. Frese, Stuttgart 1992, s. 2355 i n.

<sup>2</sup> U. Gros, *System informacyjny w organizacji gospodarczej. Metody badania i ich ocena*, Warszawa 1989, s. 58.

<sup>3</sup> R. Ronkowski, *Informatyka w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Warszawa 1995, s. 14.

<sup>4</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Warszawa 1994, s. 82.

Sprawne i efektywne wykorzystanie zebranych informacji oraz konieczność precyzyjnej ich interpretacji wymaga systematyzowania zasobów informacyjnych. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych kryteriów klasyfikowania informacji<sup>5</sup>, wykorzystywanych w szczególności przy projektowaniu, organizowaniu i wdrażaniu systemów informacyjnych, a także modernizacji częściowych procesów informacyjnych<sup>6</sup>. Dodać również należy, że przed podjęciem decyzji marketingowych (na podstawie uzyskanych z badań informacji) przedsiębiorstwo powinno stwierdzić, czy informacja jest użyteczna, czy nie, tzn. sprawdzić informację pod względem dokładności odzwierciedlania rzeczywistego stanu otoczenia. Informacja powinna być:

- aktualna – dostępna w czasie umożliwiającym podjęcie właściwej decyzji;
- kompletna – zawierająca wszystkie niezbędne do podjęcia decyzji fakty i szczegóły;
- adekwatna do warunków podejmowania decyzji i potrzeb.

Wartość i znaczenie informacji w procesie decyzyjnym (zob. rys. 36) uzależnione są od liczby informacji i czasu niezbędnego dla ich pozyskania oraz od ich niezawodności i elastyczności<sup>7</sup>. Istotnym wymogiem informacji jest również jej selektywność, u podstaw której leżą ograniczone możliwości jednostek w zakresie percepcji i wykorzystania informacji. Szczegółowość i zakres informacji winny być dostosowane do uprawnień decyzyjnych kierowników poszczególnych szczebli zarządzania. Ponadto informacja spełnia, w każdej organizacji, wiele istotnych funkcji, a jej podstawowym zadaniem jest stworzenie podstaw sprawnego i efektywnego zarządzania.



Rys. 36. Proces podejmowania decyzji

Źródło: E.F. Harrison, M.A. Pelletier, *The essence of management decision*, „Management Decision” 2000, vol. 38, nr 7, s. 462 i n.

<sup>5</sup> Szerzej na temat informacji również: S. Kauf, *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, Opole 2004, s. 18 i n.

<sup>6</sup> *Informatyka w zarządzaniu*, red. T. Wierzbicki, Warszawa 1986, s. 26.

<sup>7</sup> R. Ronkowski, dz. cyt., s. 16.

W literaturze z zakresu teorii zarządzania znaleźć można cztery zasadnicze funkcje, jakie powinna realizować informacja<sup>8</sup>:

- wspieranie procesu zarządzania (informacja determinuje podejmowanie prawidłowych decyzji);
- porozumiewanie się członków organizacji (wymiana informacji między uczestnikami organizacji jako podstawa indywidualnych i grupowych działań w ramach organizacji);
- wzbogacanie wiedzy indywidualnej (zrozumienie celów i zasad funkcjonowania organizacji);
- nawiązywanie więzi z otoczeniem (komunikowanie się organizacji z otoczeniem jako podstawa realizacji przyjętych celów statutowych).

Pozyskiwane informacje pozwalają przedsiębiorstwu osiągać przewagę nad konkurencją. Wynika ona z szybszej reakcji na zmiany zachodzące na rynku, przez co wspomaga zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Jeśli system informacji jest właściwie zorganizowany, to jego wykorzystanie pozwala oszczędzać czas i pieniądze oraz obniżać koszty działania.

Wreszcie informacje mogą być wykorzystywane do wielu dodatkowych zastosowań (np. dobrze zorganizowana baza danych może być udostępniana za pewną opłatą innym firmom, jak to się często praktykuje). Przy czym dopiero właściwe wykorzystanie posiadanych informacji determinuje podjęcie racjonalnych, gwarantujących efektywne działanie decyzji marketingowych. Pożądana informacja powinna dotrzeć do organizacji w odpowiednim czasie, miejscu i ilości. Jakość informacji z kolei uzależniona jest od doboru i dostępności źródeł informacji do-

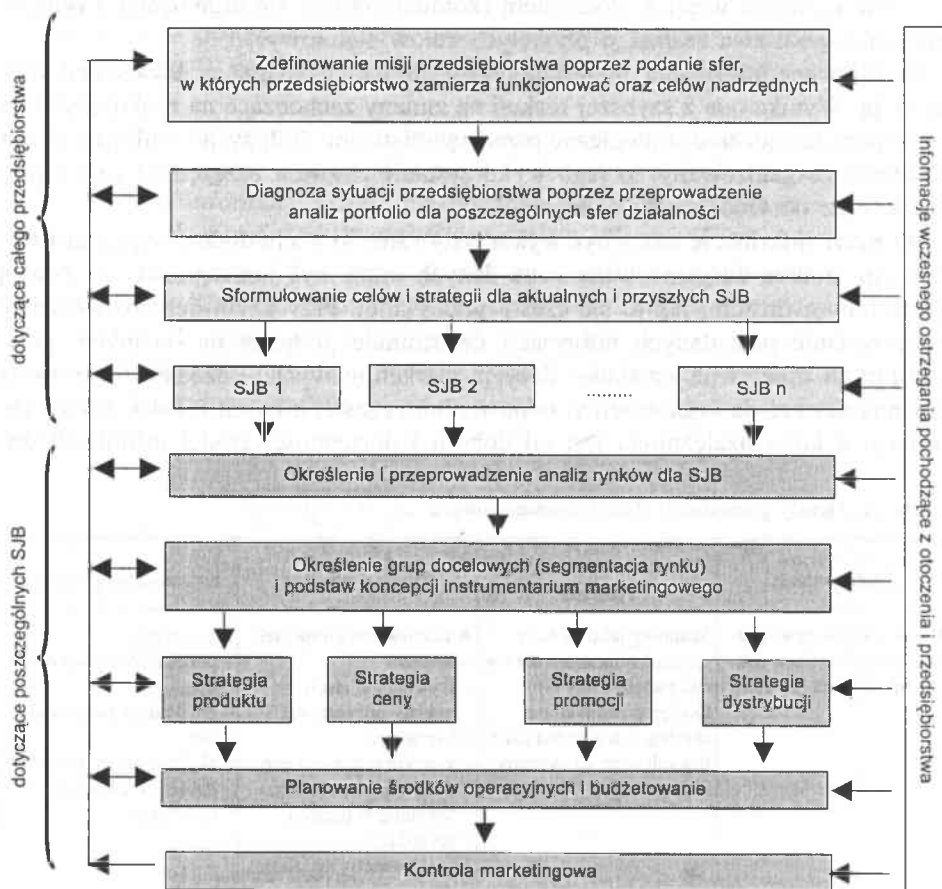
**Tabela 22.** Metody gromadzenia danych marketingowych

| Źródła wtórne                                                                  | Standardowe informacje rynkowe                                                                                                            | Źródła pierwotne                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Instrumenty pomiarowe                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wykorzystanie zewnętrznych danych rynkowych za pomocą sieci ( <i>on-line</i> ) | Scanning jako metoda gromadzenia danych z badań panelowych.<br>Dostęp do danych pochodzących z badań panelowych poprzez systemy dialogowe | Ankietowanie drogą elektroniczną:<br>– wywiady w sieci,<br>– ankiety internetowe.<br>Obserwacje:<br>– z wykorzystaniem urządzeń mechanicznych,<br>– scanning w punkcie sprzedaży.<br>Eksperymenty, np. alternatywny dla klasycznych miniryneków, z wykorzystaniem telewizji kablowej i scanningu | Na przykład:<br>– pomiar czasu odpowiedzi,<br>– analizatory programowe,<br>– skalowanie magnitudalne (określające natężenie) |

Źródło: R. Köhler, *Beiträge zum Marketing-Management. Planung, Organisations, Controlling*, Stuttgart 1991, s. 61.

<sup>8</sup> P. Banaszyk, A. Stańda, *Zarządzanie w biznesie*, Poznań 1996, s. 76.

tyczących poszczególnych procesów i zjawisk rynkowych. Źródła te podzielić można na dwie grupy: pierwotne i wtórne, w ramach których wyróżniamy źródła wewnętrzne i zewnętrzne. Poza tym wyodrębnić można źródła krajowe i zagraniczne<sup>9</sup>. Do podstawowych metod gromadzenia danych zaliczamy: badania ankietowe, panelowe, wywiady indywidualne i grupowe, techniki projekcyjne, obserwacje i eksperymenty<sup>10</sup>. Aktualnym trendem jest wykorzystywanie Internetu do prowadzenia monitoringu otoczenia oraz badań motywów postępowania nabywców, a zwłaszcza tendencji społecznych i kulturowych. Tabela 22 daje przegląd nowoczesnych metod wykorzystywanych w procesie gromadzenia danych.



Rys. 37. Obszary wykorzystania informacji w procesie strategicznego planowania marketingowego  
Źródło: R. Köhler, *Beiträge zum Marketing-Management. Planung, Organisations, Controlling*, Stuttgart 1991, s. 50.

<sup>9</sup> Szerzej na ten temat: S. Kauf, dz. cyt., s. 21 i n.

<sup>10</sup> Na temat klasycznych metod gromadzenia danych zob.: tamże, s. 76 i n.

Tabela 23. Zapotrzebowanie na informacje strategiczne w zależności od realizowanych zadań planistycznych

| Zadania strategiczne                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Synergiczne spojrzenie na SJB, np. analizy portfolio                                                                                                                                        | Planowanie celów długookresowych                                                                                                         | Opracowanie podstaw koncepcji marketingu-mix                                                                                                                                                                                                       | Kontrola i audyt                                                                                                     | Organizacyjne ugruntowanie zakresu odpowiedzialności strategicznej                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Poszukiwanie przyszłych rozwiązań problemów                                                                                                                                                                                                                                                  | Wybór kombinacji produkt-rynek (definiowanie biznesu)                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                      |                                                                                                                                                              |
| Struktura ludności.<br>Zmiany strukturalne w sektorze.<br>Zmiana wartości.<br>Zmiana wzorców spożycia.<br>Możliwości wykorzystania innowacji technologicznych.<br>Tendencje rynkowe.<br>Uwarunkowania polityczno-prawne.<br>Ekologiczne aspekty zapotrzebowania.<br>Tendencje globalizacyjne | Wielkość popytu na poszczególne produkty.<br>Charakterystyka segmentów rynku, intensywność popytu.<br>Wykorzystywane technologie w zależności od grup odbiorców.<br>Odpowiednie kanały dystrybucji.<br>Układy konkurencyjne, analiza sił i słabości.<br>Ogólne uwarunkowania rozwojowe na analizowanym rynku | Wyodrębnienie poszczególnych SJB.<br>Poszukiwanie efektów synergicznych w ramach kluczowych czynników sukcesu pomiędzy SJB.<br>Określenie kluczowych czynników sukcesu w poszczególnych SJB | Długookresowe (dynamiczne) oddziaływanie instrumentarium marketingowego.<br>Merytoryczne współzależności między zmiennymi celowościowymi | Oddziaływanie kompozycji marketingu-mix na długookresowe pozycjonowanie oferty.<br>Wpływ postaw nabywców na popularność produktów w poszczególnych segmentach rynku.<br>Wpływ czasu na pozycjonowanie oferty.<br>Pozycjonowanie oferty konkurencji | Nieplanowany rozwój:<br>- struktury nabywców,<br>- zachowań nabywców,<br>- dystrybucji,<br>- sytuacji konkurencyjnej | Organizacyjne charakterystyki zależności produkt-rynek (np. łączenie popytu w ramach różnych linii produktów stosownie do potrzeb określonych grup nabywców) |

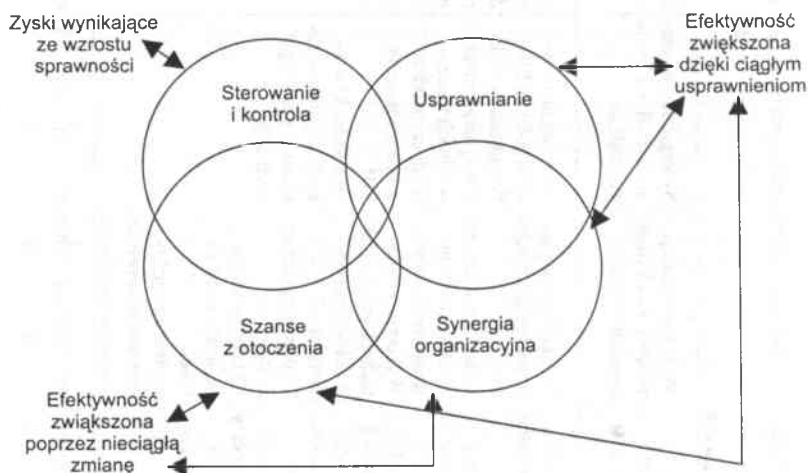
Źródło: R. Köhler, *Beiträge zum Marketing-Management, Planung, Organisation, Controlling*, Stuttgart 1991, s. 71.

Informacje gromadzone dla celów strategicznego planowania marketingowego powinny stworzyć kompleksowy system informacyjny, umożliwiający przedsiębiorstwu elastyczne i szybkie reakcje na zmieniające się warunki funkcjonowania (zob. rys. 37).

Podjęcie decyzji marketingowych o charakterze strategicznym wymaga traktowania informacji jako zasobu strategicznego. Pod pojęciem informacji strategicznej rozumieć zatem należy informację, która wykorzystywana jest przez kadre kierowniczą w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Ujmowana w ten sposób informacja powinna pełnić rolę reduktora niepewności, określającego zarówno poziom ryzyka, jak i szanse oraz zagrożenia wynikające z przyjętej strategii działania. Informacja taka powinna służyć przede wszystkim: wspieraniu procesu zmian, wzbogacaniu wiedzy indywidualnej i nawiązaniu więzi z otoczeniem, co umożliwi przedsiębiorstwu podejmowanie decyzji strategicznych w sposób jak najbardziej racjonalny<sup>11</sup>.

Rodzaj i charakter informacji pochodzących z otoczenia a niezbędnych w procesie strategicznego planowania marketingowego uzależniony jest również od zadań planistycznych (zob. tab. 23).

Możliwości, jakie niesie ze sobą wykorzystanie informacji strategicznych, stanowią dla przedsiębiorstw pewne wyzwania. Są one związane zwłaszcza z przekształceniem informacji strategicznej w proces doskonalenia przedsiębiorstwa wykorzystujący różne warianty zmian (ciągłe, nieciągłe). Wyzwania związane z informacją strategiczną przedstawiono na rys. 38.



Rys. 38. Wyzwania związane z informacją strategiczną

Źródło: J.L. Thompson, *Strategic effectiveness and success: the learning challenge*, „Management Decision” 1996, vol. 34, nr 7.

<sup>11</sup> B. Nogalski, B.M. Surawski, *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kraków 2003, s. 208.

Informacja strategiczna powinna przyczynić się do poprawy efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powinna prowadzić do wzrostu zysków wynikających z poprawy sprawności działania. Dysponowanie przez przedsiębiorstwo aktualnymi informacjami dostępnymi w odpowiednim miejscu i czasie powinno zaowocować również wyższą efektywnością wynikającą z możliwości stałej poprawy realizowanych procesów. W tym sensie informacja umożliwia stałe sprawdzanie standardów i formułowanie na jej podstawie nowych. Sprawny i efektywny przepływ informacji strategicznych zarówno pomiędzy poszczególnymi szczeblami zarządzania, jak i jednostkami organizacyjnymi pozwala na osiąganie efektów synergicznych. Stałe rejestrowanie zmian zachodzących w otoczeniu umożliwia zaś wczesną identyfikację i wykorzystanie szans rynkowych oraz unikanie zagrożeń z tego otoczenia płynących. W efekcie możliwy jest wzrost efektywności działania poprzez pojawiające się zmiany nieciągłe.

#### **4.2. Zarządzanie informacjami dla celów strategicznego planowania marketingowego**

Analiza potrzeb informacyjnych oraz cech informacji powinna doprowadzić do opracowania sprawnego systemu informacyjnego przedsiębiorstwa, determinującego efektywność procesu zarządzania marketingowego. System taki łączy ze sobą zarówno wszystkie komórki organizacyjne, jak i przedsiębiorstwo z otoczeniem. Oznacza to, że sprawny system obejmować powinien wszystkie szczeble zarządzania oraz poziomy decyzyjne, a co za tym idzie – zapewnić sprawne i elastyczne dostarczanie kompletnych i adekwatnych dla rozwiązania powstałego problemu informacji. W konsekwencji system informacji powinien być rozumiany jako zespół metod i środków mający na celu dostarczenie przesłanek do podejmowania decyzji rynkowych.

Dla potrzeb prowadzenia działań marketingowych tworzy się marketingowy system informacji (SIM), który jest jednym z wielu podsystemów funkcjonalnych informacji istniejących w przedsiębiorstwie, podsystemów, które obsługują różne jego funkcje (np. finansową, kadrową, logistyczną, produkcyjną). Źródłem roli SIM jest z jednej strony marketing jako orientacja rynkowa, strategiczna i bazująca na danych rynkowych, a z drugiej ewolucja i zmiany warunków otoczenia wywołane globalizacją marketingu, przesunięciem akcentu z potrzeb na pragnienia kupującego oraz przejściem od konkurencji cenowej do pozacenowej.

Marketingowy system informacji określić można jako uporządkowany i odpowiednio zarządzany zbiór informacji rynkowej i podsystemów, w których informacja jest gromadzona, przetwarzana i udostępniana. System ten obejmuje również metody i techniki gromadzenia oraz przetwarzania informacji zarówno dla celów decyzyjnych, jak i poznawczych, dotyczących rynku i jego podmiotów<sup>12</sup>. System

---

<sup>12</sup> *Badania rynkowe i marketingowe*, red. J. Kramer, Warszawa 1994, s. 104.

informacji definiowany jest także jako celowo zorganizowana struktura ludzi, urządzeń i procedur wykorzystywanych zarówno do gromadzenia, opracowywania, rozdzielania, jak i przechowywania informacji wykorzystywanych przez kierownictwo wszystkich szczebli i służących jako podstawa podejmowania decyzji marketingowych<sup>13</sup>.

Niezaprzeczalne jest, że każde przedsiębiorstwo powinno opracować własny, dostosowany do potrzeb i warunków działania, system informacyjny. Jego struktura powinna wynikać z ogólnej polityki działania, uwzględniającej wszelkie sfery funkcjonalne, m.in. sposób produkcji i zakres kontroli. Racjonalny system informacyjny powinien ułatwiać kierownictwu wszystkich szczebli sprawowanie podstawowych funkcji zarządzania. Dlatego też za podstawowy cel SIM przyjąć należy dostarczenie wiedzy niezbędnej dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

W konsekwencji konieczne jest, aby proces zarządzania informacją i projektowanie odpowiedniego systemu rozpocząć od rozeznania potrzeb i życzeń nabywców, a także standardów realizacji ujawnionych potrzeb, w szczególności w zakresie obsługi klienta<sup>14</sup>. Należy jednocześnie pamiętać, że aby potrzeby te mogły zostać zrealizowane, niezbędne jest dokonanie ich porównania z aktualnymi możliwościami przedsiębiorstwa, a co za tym idzie konieczne wydaje się określenie potrzeb zarówno wszystkich sfer funkcjonalnych przedsiębiorstwa, jak i wszystkich szczebli zarządzania. System informacji marketingowej łączy w jedną całość wszystkie składniki przekazywania informacji. Oznacza to, że dobrze zaplanowany system wykazuje zdolność przenoszenia informacji z miejsc ich powstawania i zbierania do miejsc podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach. I tak **poziom strategiczny** obsługuje menedżerów najwyższego szczebla odpowiadających za podejmowanie decyzji na poziomie strategicznym. Najistotniejsze znaczenie mają tutaj informacje pochodzące ze źródeł zewnętrznych (dotyczące warunków ekonomicznych, osiągnięć technologicznych, działalności konkurencji). W centrum zainteresowania najwyższego szczebla kierowania znajdują się również informacje dotyczące ogólnej efektywności finansowej organizacji (np. wyniki ze sprzedaży i zysku w kwartale, wskaźniki efektywności, jak np. ceny akcji, poziom jakości wyrobów, stopień zadowolenia nabywców). Sprawozdania docierają do naczelnego kierownictwa raz na miesiąc, kwartał lub nawet rok. Częstotliwość ich wykorzystania jest niewielka, a dokładność mała. **Poziom taktyczny** dotyczy menedżerów średniego szczebla odpowiedzialnych za wdrażanie planów i osiąganie celów wynikających ze strategii. Na tym poziomie niezbędne są informacje dotyczące poszczególnych komórek organizacyjnych, a obejmujące m.in. problemy pojawiające się w kontaktach z dostawcami, informacje o wzroście lub spadku sprzedaży generowanej przez okre-

---

<sup>13</sup> S.V. Smith, R.H. O'Brien, J.E. Stafford, *Readings in Marketing Information Systems*; za: E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 1999; R. Ronkowski, dz. cyt., s. 30.

<sup>14</sup> D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, Warszawa 2001, s. 69.

ślona grupę nabywców. Informacje te pochodzą zwłaszcza ze zagregowanych danych zewnętrznych i wewnętrznych. Informacje na tym poziomie charakteryzują się większą dokładnością aniżeli na poziomie strategicznym. **Poziom operacyjny** dotyczy zaś menedżerów najniższego szczebla, nadzorujących codzienną pracę przedsiębiorstwa. Tutaj niezbędne są informacje bardzo szczegółowe, a system informacji dostarczać powinien informacji uzyskiwanych w trakcie codziennych operacji. Są to informacje głównie wewnętrzne, mające znaczny związek z teraźniejszością. Zarządzanie informacjami w dobrze zorganizowanym systemie informacyjnym powinno zatem przebiegać zgodnie z odwróconą piramidą informacyjną, co oznacza, że wyższe szczeble zarządzania wymagają informacji ważnych strategicznie, kompletnych i dających szeroki przegląd zagadnień. Szczeble niższe potrzebują zaś informacji szczegółowych, rozproszonych, charakteryzujących konkretne problemy<sup>15</sup>. Szczegółowość informacji powiązana jest także z ograniczonym zakresem kompetencji decyzyjnych, co oznacza, że pracownik zlokalizowany na dole piramidy nie ma wpływu na podejmowane decyzje strategiczne, a jego działania ograniczone są do czynności operacyjnych. Na rys. 39 przedstawione zostały cechy informacji niezbędne na poszczególnych szczeblach zarządzania.

| Cechy informacji            | Poziom strategiczny   | Poziom operacyjny | Poziom taktyczny        |
|-----------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------|
| Zróżdła                     | Głównie zewnętrzne    | ←→                | Głównie wewnętrzne      |
| Zakres                      | Bardzo szeroki        | ←→                | Wąski, ściśle określony |
| Horyzont czasowy            | Dotyczący przyszłości | ←→                | Bieżący, krótki         |
| Związek z teraźniejszością  | Niewielki             | ←→                | Znaczny                 |
| Dokładność                  | Mala                  | ←→                | Duża                    |
| Częstotliwość wykorzystania | Niewielka             | ←→                | Bardzo duża             |

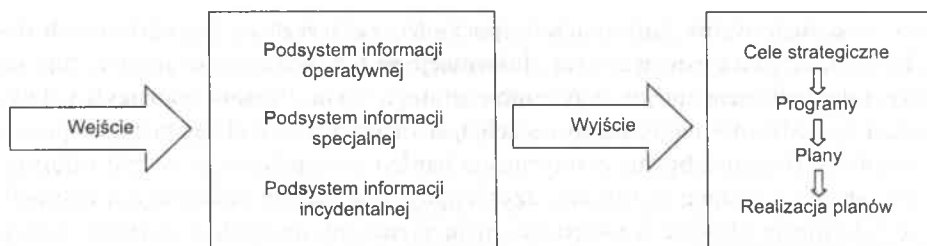
Rys. 39. Charakterystyka informacji dla poszczególnych poziomów zarządzania

Źródło: oprac. na podstawie: J.A.F. Stoner, E.R. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1998, s. 590.

W systemie informacji marketingowej informacje mogą być gromadzone w trzech podsystemach (zob. rys. 40):

- **informacji operatywnej**, który gromadzi, w sposób ciągły informacje o zjawiskach bieżących, rejestruje je, dostarcza podstaw do podejmowania bieżących decyzji rynkowych;
- **informacji specjalnej**, który dostarcza danych do rozwiązywania problemów strategicznych; jego głównym zadaniem jest dostarczenie informacji służących określeniu przyszłych kierunków rozwojowych;
- **informacji incydentalnej**, który przyczynia się do gromadzenia informacji ze źródeł, których nie da się z góry określić i obejmuje informacje przypadkowe i nieprzewidywalne.

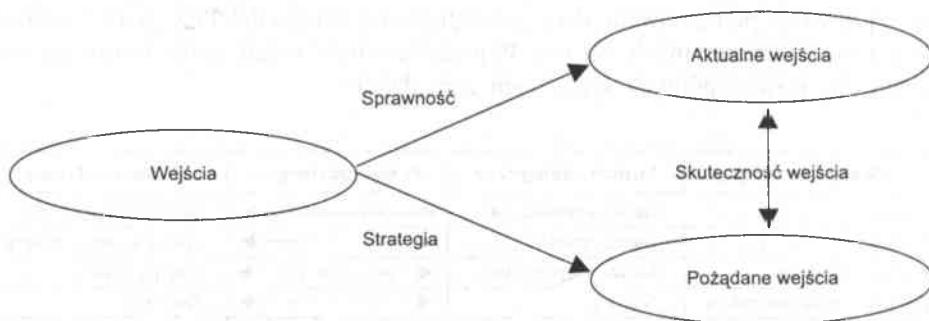
<sup>15</sup> J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1995, s. 191.



Rys. 40. System informacji marketingowej

Źródło: oprac. na podstawie: *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Kraków 1998, s. 355.

Wejściami systemu są dane marketingowe, a wyjściami ocena i decyzje marketingowe. Relacje pomiędzy wejściami i wyjściami przedstawia rys. 41.



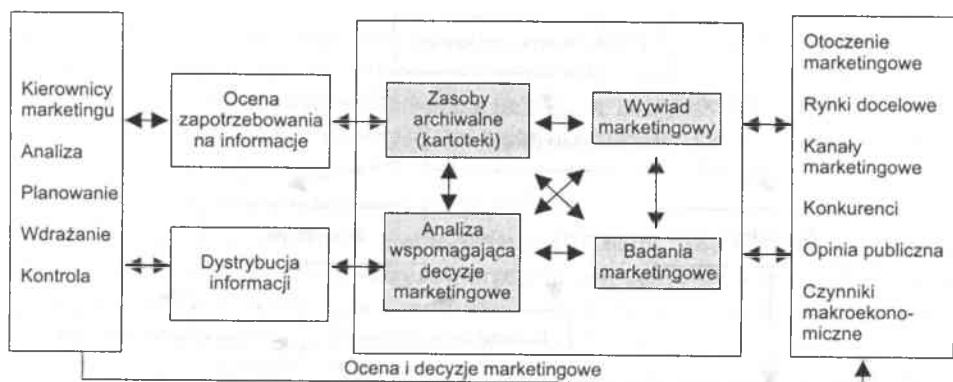
Rys. 41. Opisowa relacja między wejściami i wyjściami

Źródło: H. Ingram, R. Teare, E. Scheuing, C. Armistead, *A systems model of effective teamwork*, „The TQM Magazine” 1997, vol. 9, nr 2, s. 119.

Kotler w ramach systemu informacji marketingowej wyróżnia podsystem oceny zapotrzebowania na informację i dystrybucję informacji oraz cztery moduły przetwarzania informacji: zasobów archiwalnych (dokumentacja wewnętrzna), wywiadu marketingowego, analizy wspomagającej decyzje marketingowe i badań marketingowych (zob. rys. 42)<sup>16</sup>.

**System archiwalny** (dokumentacji) składa się z dwóch komponentów: cyklu zamówienie–płatność oraz systemu dokumentowania sprzedaży. Podstawą napływania do niego informacji jest cykl zamówienie–płatność, który ujawnia wielkość popytu i sprzedaży konkretnego przedsiębiorstwa. Rozwijane obecnie techniki informatyczne umożliwiają przekazywanie pełnej informacji w czasie rzeczywistym (EDI), oraz dowolne zestawienie informacji przechowywanych w formie elektronicznej.

<sup>16</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 116



Rys. 42. Elementy systemu informacji marketingowej

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 116.

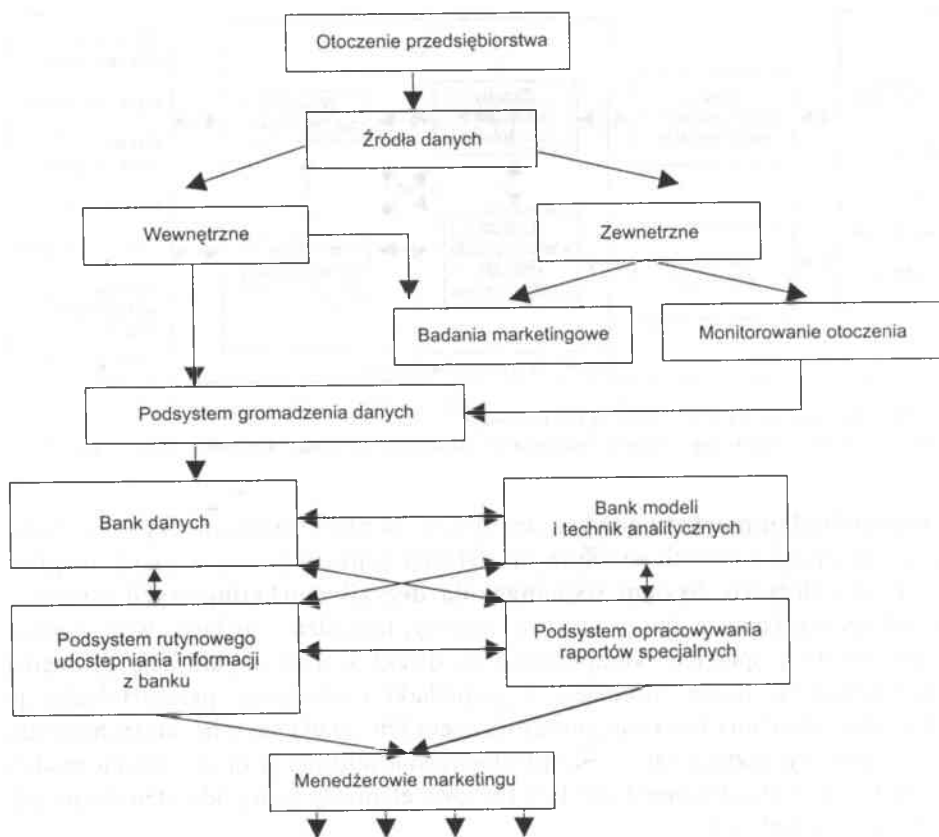
**System badań marketingowych** jest systemem planowania, analizy i przekazywania informacji i danych istotnych dla sytuacji marketingowej, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. **System wspomagania decyzji marketingowych** obejmuje z kolei uporządkowane zbiory danych, systemy, narzędzia i techniki wraz z oprogramowaniem i sprzętem komputerowym, dzięki którym organizacja gromadzi i interpretuje stosowne informacje z gospodarki i otoczenia, przekształcając je w podstawę działania marketingowego. System ten składa się z banku technik statystycznych wykorzystywanych do przetworzenia informacji oraz z banku modeli stosowanych w przedsiębiorstwie. Przykładowe elementy tych podsystemów przedstawiono w tabeli 24.

Tabela 24. Przykładowe elementy systemu wspomagania decyzji marketingowych

| Bank technik statystycznych | Bank modeli                    |
|-----------------------------|--------------------------------|
| – analiza regresji          | – model projektowania produktu |
| – analiza korelacji         | – model ustalania ceny         |
| – analizy czynnikowe        | – model określania lokalizacji |
| – analiza dyskryminacji     | – model środków przekazu       |
| – analiza grupowania        | – model budżetu na reklamę     |
| – analiza skojarzeń         | ...                            |

Źródło: oprac. na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 135.

Nieco inaczej ujmuje system informacji marketingowej E. Duliniec (por. rys. 43). System informacji marketingowej korzysta, jak już wspomniano, zarówno z danych wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Ze źródeł wewnętrznych pochodzą informacje znajdujące się w ewidencji przedsiębiorstwa, a dotyczące w szczególności kosztów



Rys. 43. Struktura systemu informacji marketingowej

Źródło: E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 1999, s. 146.

prowadzenia działalności marketingowej, w tym kosztów kampanii promocyjnych, zestawienia wydatków związanych z utrzymywaniem różnych produktów na składzie, a także informacje o zasobach będących do dyspozycji przedsiębiorstwa. Gromadzenie danych ze źródeł zewnętrznych może odbywać się za pomocą monitorowania otoczenia oraz badań marketingowych<sup>17</sup>.

**Monitorowanie otoczenia** polega na bieżącym obserwowaniu i rejestrowaniu zdarzeń i procesów odbywających się tak w bliższym, jak i w dalszym otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa. Jego celem jest umożliwienie natychmiastowej reakcji na pojawiające się w otoczeniu szanse lub zagrożenia. Monitorowanie może odbywać się na podstawie stałego śledzenia prasy codziennej i specjalistycznej, rejestrowania zmian przepisów prawnych, gromadzenia sygnałów od dostawców i odbiorców, a także systematycznego gromadzenia informacji o konkurentach i ko-

<sup>17</sup> Tamże.

operantach. Użyteczne mogą być tutaj również statystyki rządowe, dotyczące np. oszczędności obywateli, wydatków, zaciągniętych kredytów konsumenckich itp. Niejednokrotnie informacje pochodzące z monitorowania otoczenia bądź uprzednio przeprowadzonych badań wtórnych są niewystarczające, czyli ujawnia się luka informacyjna. Jej pojawienie się sprawia, iż konieczne staje się zaplanowanie badań marketingowych, które umożliwią jej wypełnienie bądź zmniejszenie.

Dane pochodzące zarówno z monitorowania otoczenia, jak i z badań marketingowych gromadzone są w skomputeryzowanych bazach danych, oferujących techniczne możliwości przechowywania i opracowywania dużej ilości informacji. Ponieważ system informacji powinien charakteryzować się również zdolnościami do przetwarzania danych w informacje mające realną wartość dla decydentów, zawarte są w nim narzędzia analityczne (np. statystyczne) pozwalające na przełożenie informacji na konkretne warianty decyzyjne<sup>18</sup>. Istotnym elementem systemu informacyjnego jest możliwość przygotowywania raportów oraz sprawne udostępnianie zebranych w bazie informacji. Realizacja wszystkich zadań stawianych sprawnym systemom informacyjnym powoduje konieczność zbudowania modularnej bazy danych<sup>19</sup>, która charakteryzuje się możliwością przechowywania materiałów źródłowych. Baza taka umożliwia ponadto kodowanie danych na wejściu, zgodnie z przedmiotem którego dotyczą, np. produktu, lokalizacji klienta, środków transportu itp.

Jednym z najistotniejszych elementów systemu informacji są **badania marketingowe** podejmowane w związku ze specyficznymi problemami marketingowymi. Badania te pozwalają zebrać szersze i bardziej szczegółowe informacje niż monitoring otoczenia. Dostarczają one informacji niezbędnych do sformułowania strategii i taktyki działania przedsiębiorstwa, a także pozwalają rozpoznać przyczyny zmian rynkowych. Badania te określane są jako systematyczne projektowanie, gromadzenie, analizowanie i przekazywanie danych i informacji istotnych dla sytuacji marketingowej, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo<sup>20</sup>.

Badania zdefiniować można również jako systematyczne i obiektywne poszukiwanie oraz analizę informacji służących identyfikacji i rozwiązaniu dowolnego problemu w dziedzinie marketingu<sup>21</sup>. Inna definicja głosi, że badania marketingowe to celowe, systematyczne i obiektywne gromadzenie, przetwarzanie i analiza danych istotnych dla podejmowania przez przedsiębiorstwo decyzji z zakresu marketingu<sup>22</sup>.

Badania to także proces obejmujący definiowanie problemów i możliwości marketingowych, systematyczne zbieranie i analiza danych oraz zalecanie decyzji

---

<sup>18</sup> Tamże, s. 116 i n.; E. Duliniec, dz. cyt., s. 152.

<sup>19</sup> D. Kempny, dz. cyt., s. 74.

<sup>20</sup> Por. Ph. Kotler, dz. cyt., s. 117.

<sup>21</sup> M. Walesiak, *Metody analizy danych marketingowych*, Warszawa 1996, s. 11.

<sup>22</sup> E. Duliniec, dz. cyt., s. 16.

mających na celu poprawę sprawności działań marketingowych przedsiębiorstwa. Jest to zespół technik i zasad stosowanych podczas systematycznego gromadzenia, rejestrowania, analizowania i interpretowania danych, które mają pomagać decydującym z zakresu marketingu dóbr, usług i idei lub też zbiór technik i zasad systematycznego gromadzenia, zapisywania, analizowania i interpretowania informacji, które ułatwiają podejmowanie decyzji marketingowych<sup>23</sup>.

Gromadzenie danych stanowi proces wieloetapowy, składający się z kilku następujących po sobie faz. W literaturze znanych jest wiele modeli procesu badawczego, spośród których na uwagę zasługują zaprezentowane w tabeli 25.

**Tabela 25.** Etapy procesu badań marketingowych według różnych autorów

| Autor       | Etapy procesu badawczego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E. Duliniec | <ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie problemu decyzyjnego,</li> <li>– ustalenie celów badania,</li> <li>– zebranie danych i ich opracowanie,</li> <li>– analiza i interpretacja danych,</li> <li>– przygotowanie raportu z badania i zaleceń decyzyjnych</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ph. Kotler  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie przedmiotu i celu badań,</li> <li>– opracowanie planu badawczego,</li> <li>– gromadzenie informacji,</li> <li>– analiza informacji,</li> <li>– prezentacja wyników</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| M. Walesiak | <ul style="list-style-type: none"> <li>– sformułowanie problemu i określenie celów badania,</li> <li>– zaplanowanie badania,</li> <li>– opracowanie planu gromadzenia danych,</li> <li>– zebranie, przetworzenie i analiza danych,</li> <li>– przygotowanie raportu z badania,</li> <li>– wykorzystanie rezultatów</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| J. Duboin   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zdefiniowanie problemu,</li> <li>– określenie informacji, jakie trzeba zgromadzić i technik, jakie trzeba wykorzystać,</li> <li>– przybliżone oszacowanie czasu i kosztu działania,</li> <li>– decyzja o podjęciu badania rynku (wynajęcie agencji badania rynku, zlecenie badania komórce w przedsiębiorstwie),</li> <li>– zbieranie informacji (w terenie, ze źródeł wtórnych),</li> <li>– przedstawienie tabelaryczne danych,</li> <li>– opracowanie statystyczne,</li> <li>– analiza wyników i interpretacja wyników w kontekście postawionego problemu,</li> <li>– opracowanie raportu zawierającego wnioski i zalecenia,</li> <li>– zastosowanie,</li> <li>– kontrola</li> </ul> |
| A. Sagan    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie celu badań,</li> <li>– analiza sytuacji,</li> <li>– określenie problemu badawczego,</li> <li>– postawienie hipotez,</li> <li>– analiza danych wtórnych,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

<sup>23</sup> Tamże.

Tabela 25 cd.

| Autor       | Etapy procesu badawczego                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie metod zbierania danych pierwotnych,</li> <li>– testowanie narzędzi badawczych (badania pilotażowe),</li> <li>– planowanie wyboru próbki,</li> <li>– zebranie danych,</li> <li>– analiza i interpretacja danych,</li> <li>– przygotowanie raportu z badań</li> </ul> |
| S. Mynarski | <ul style="list-style-type: none"> <li>– zdefiniowanie problemu,</li> <li>– postawienie hipotez,</li> <li>– zaplanowanie badania,</li> <li>– zebranie danych wtórnych,</li> <li>– gromadzenie danych pierwotnych,</li> <li>– analiza danych,</li> <li>– prezentacja wyników,</li> <li>– ocena wyników</li> </ul>        |

Źródło: oprac. na podstawie: S. Mynarski, *Analiza rynku*, Warszawa 1987; E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 1999; Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994; M. Walesiak, *Metody analizy danych marketingowych*, Warszawa 1996; G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996; J. Bazarnik, T. Grabiński, E. Kącik, S. Mynarski, A. Sagan, *Badania marketingowe*, Warszawa–Kra-ków 1992.

Do najważniejszych funkcji badań marketingowych zaliczamy<sup>24</sup>:

- opisową – charakteryzującą elementy otoczenia;
- wyjaśniającą – poszukującą związków przyczynowo-skutkowych dotyczących zdarzeń rynkowych (weryfikacja hipotez);
- prognostyczną – przewidującą zmiany zdarzeń i procesów rynkowych;
- innowacyjną – wskazującą na możliwości działania i dostarczającą nowe pomysły;

- kontrolną – zwracającą uwagę na ocenę skutków działań marketingowych.

Dodać należy, że możliwości stworzenia systemu informacyjnego zależą są od specyfiki branży (np. od oferty przedsiębiorstwa, dynamiki otoczenia). Niemniej jednak każdorazowo konieczne jest:

- określenie adekwatnych obszarów makrootoczenia;
- identyfikacja informacji strategicznych;
- stały monitoring otoczenia rejestrujący powolne i gwałtowne zmiany w otoczeniu;
- analiza przyczyn powstałych zmian;
- prognoza dalszego rozwoju i analiza odchyleń;
- ocena konieczności podjęcia działań.

Reasumując, stwierdzić można, że sprawnie funkcjonujący system informacyjny przedsiębiorstwa powinien dostarczać menedżerom wszystkich szczebli zarządza-

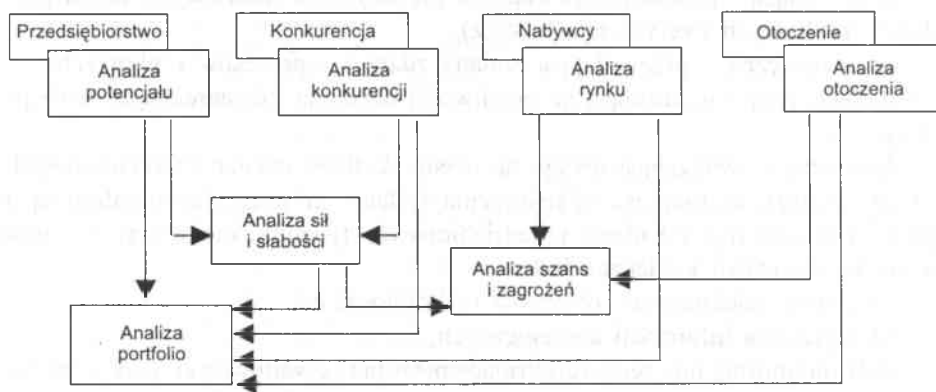
<sup>24</sup> Tamże, s. 16 i n.

nia potrzebnych informacji w przejrzystej i czytelnej formie, tak aby na ich podstawie mogli oni podejmować najbardziej trafne i adekwatne decyzje marketingowe.

### 4.3. Zakres i rodzaje analiz wykorzystywanych w planowaniu marketingowym

Punkt wyjścia planowania marketingowego stanowi analiza sytuacji przedsiębiorstwa, konkretyzowana uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Od wyników tej analizy zależy określenie celów, wybór strategii i środków, za pomocą których cele te będą realizowane. Dla planowania marketingowego istotne jest również, obok identyfikacji i określenia zmiennych warunków otoczenia, właściwe oszacowanie możliwości przyszłego rozwoju. Nie należy zapominać, że najistotniejsze czynniki otoczenia podlegają nieustannym zmianom, co powoduje konieczność przeprowadzania stałych kontroli realizowanych działań oraz ich weryfikacji ze względu na zaistniałe warunki.

**Analiza sytuacji marketingowej** może być rozpatrywana jako system (System Strategicznej Analizy Sytuacji Marketingowej – zob. rys. 44), w ramach którego wyróżnia się przedmioty (instytucje poddane analizie: rynek, konkurenci, przedsiębiorstwo oraz otoczenie), a także narzędzia analizy (analiza portfelowa, SWOT, analiza nabywców, konkurencji, przedsiębiorstwa, otoczenia). Zmiany zachodzące w otoczeniu wymagają coraz większego tempa dostosowań w przedsiębiorstwach (stąd pojęcie przedsiębiorstwa „reaktywnego” lub „proaktywnego”).



Rys. 44. System strategicznej analizy sytuacji marketingowej

Źródło: R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Horschgen, *Marketing*, Berlin 1988, s. 861.

Powstaje w takiej sytuacji pytanie: jak ma radzić sobie z tymi zmianami przedsiębiorstwo? Co może uczynić, żeby mieć czas na przygotowanie się do zmian? Jak konkurować, żeby utrzymać się na szybko ewoluujących rynkach? Specjaliści, udzielając odpowiedzi na te pytania, wskazują na konieczność:

- nieustannego obserwowania zmieniających się tendencji (przy wykorzystaniu analiz fachowców);
- formułowania wciąż nowych strategii stawiania czoła zachodzącym zmianom (planowanie strategiczne);
- integrowania zarządzania przedsiębiorstwem poprzez scalanie wszystkich funkcji i procesów w nim zachodzących;
- wyprzedzania konkurencji i pragnień klientów.

W fazie analizy sytuacji marketingowej przedsiębiorstwo powinno rozpoznać tendencje występujące w otoczeniu, które należy później uwzględnić w planach działania. Jeśli za otoczenie marketingowe uznamy zbiór partnerów i sił, które oddziałują na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa oraz na utrzymanie udanych relacji z nabywcami, wówczas otoczenie to można podzielić na:

- mikrootoczenie, obejmujące elementy wchodzące w bliskie relacje z przedsiębiorstwem (na które ma ono wpływ); w skład jego wchodzi partnerzy z bezpośredniego otoczenia, wpływający na możliwość obsługi rynków (m.in. dostawcy, pośrednicy, nabywcy, konkurenci i inne podmioty);
- makrootoczenie, obejmujące siły społeczne oddziałujące na wszystkich partnerów z mikrootoczenia (niezależne od przedsiębiorstwa, a zatem muszą być traktowane jako dane); elementami tego otoczenia są czynniki: demograficzne, ekonomiczne, technologiczne, naturalne, polityczno-prawne oraz społeczno-kulturowe.

Analiza otoczenia obejmuje analizę potrzeb (niezaspokojonych) i trendów w makrootoczeniu. Niektóre elementy otoczenia przedsiębiorstwa, jak np. przepisy prawne i ich zmiany, można stosunkowo wcześniej przewidzieć, podczas gdy inne, jak np. rozwój koniunktury, to zjawiska trudne do prognozowania. Na pewno trudno jest przewidzieć zachowanie konsumentów, konkurencji i pozostałych partnerów rynkowych<sup>25</sup>.

Otoczenie determinuje warunki, w których działa przedsiębiorstwo. Jego składniki stanowią elementy niezależne od działań przedsiębiorstwa, zatem musi się ono do nich dostosowywać. Niezaspokojone potrzeby i trendy występujące w otoczeniu będą dla funkcjonowania przedsiębiorstwa zarazem szansą i zagrożeniem. Aby wyprzedzić (antycypować) zmiany w otoczeniu, przedsiębiorstwa prowadzą jego **monitoring**<sup>26</sup>, robią to w sposób samodzielny (poprzez wewnętrzny dział badań) lub korzystają z wyników monitoringu otoczenia opracowywanych przez wyspecjalizowane firmy. W Polsce prognozami tego typu zajmuje się np. Instytut Badań nad

<sup>25</sup> W takiej sytuacji można przyjąć kilka wariantów sytuacji rynkowych i – w planach – kilka wariantów postępowania. Można wyróżnić zatem następujące przypadki krańcowe: 1) przypadek deterministyczny – gdy wszystkie uwarunkowania otoczenia są znane i jednoznaczne, 2) przypadek dowolności wyboru – gdy nie można ustalić prawdopodobieństwa wystąpienia uwzględnianych układów otoczenia, 3) przypadek stochastyczny – gdy występują prawdopodobieństwa obiektywne (każdy z tych układów – opartych na logicznych przesłankach – można z dowolną częstotliwością testować) i subiektywne (opierające się na opiniach, przypuszczeniach i intuicjach oraz ekspertyzach naukowych) wystąpienia pojedynczych sytuacji w otoczeniu.

<sup>26</sup> Szerzej na temat monitoringu w rozdz. 3.2.

Gospodarką Rynkową, Centrum im. Adama Smitha, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji (otoczenie ekonomiczne i społeczne). Na świecie tworzeniem prognoz zmian w otoczeniu zajmują się międzynarodowe agencje konsultingowe lub wyspecjalizowane firmy i instytucje (np. agencja Faith Popcorn czy prace Johna Naisbitta lub grupy badaczy skupionych wokół „Futuribles”), a także futurologicy. Analizują oni zachodzące zmiany pod kątem ich wpływu na przyszły kształt cywilizacji. Oprócz nich także badacze z poszczególnych dziedzin wiedzy próbują formułować własne prognozy zmian w zakresie swoich dyscyplin. Są to na ogół niezbyt daleko wybiegające w przyszłość przewidywania, ale ich znaczenie dla przedsiębiorstwa jest niebagatelne.

Dokonując analiz makrootoczenia, możemy korzystać zasadniczo z dwóch najbardziej podstawowych podejść: z jednej strony opartego na formułowaniu kilku scenariuszy rozwoju sytuacji, z drugiej – na analizie tylko najbardziej prawdopodobnej wersji przyszłości.

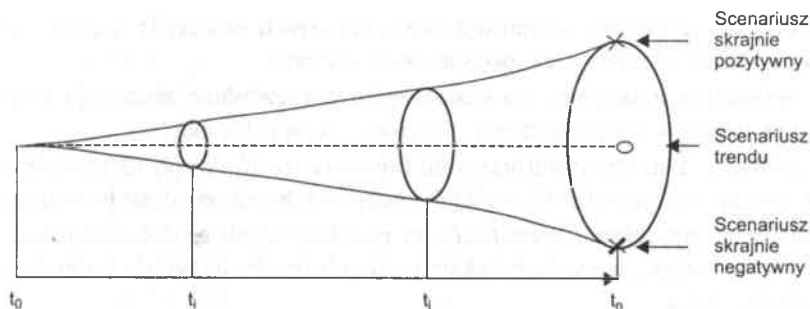
**Metody scenariuszowe** polegają na przygotowaniu wielu scenariuszy opisujących sytuację gospodarczo-ekonomiczną przedsiębiorstwa. Pozwalają na opracowanie odrębnych scenariuszy zarówno dla pozytywnych, jak i negatywnych zmian w obrębie czynników wzrostu, na przedstawienie prawdopodobnych sytuacji w przyszłości i zarazem opracowanie alternatywnych wersji strategii działania. Scenariusze, łącząc w sobie elementy empiryczno-analityczne z kreatywno-intuicyjnymi, stanowią instrument heurystyczny czy też model myślowy wykorzystywany w sferze gospodarki, polityki i pedagogiki, ułatwiający antycypację przyszłości, lepsze zrozumienie zasad funkcjonowania świata oraz ocenę potencjalnego ryzyka, a co za tym idzie – ułatwiają podejmowanie decyzji w turbulentnym otoczeniu. Istotną cechą metod scenariuszowych jest uwzględnienie wielowariantowości przyszłych sytuacji. Przy czym scenariusze mogą być często zupełnie rozbieżne, a konieczność ich opracowywania wynika z bardzo dużej niepewności otoczenia, wymagającej od decydentów odpowiednich narzędzi umożliwiających przewidywanie przyszłości i dostosowywanie działań przedsiębiorstwa do zachodzących zmian<sup>27</sup>. Opracowywanie scenariuszy (głównie scenariuszy strategicznych) przebiega według określonego schematu, składającego się zazwyczaj z ośmiu do dziesięciu faz realizowanych w ramach planowania przedsiębiorstwa.

Metody scenariuszowe najłatwiej jest przedstawić na podstawie modelu lejka (zob. rys. 45) symbolizującego kompleksowość i niepewność przyszłości: im bardziej wybiegamy w przyszłość od sytuacji bieżącej, tym większa jest niepewność i wielowariantowość możliwości<sup>28</sup>. Przekrój lejka stanowi sumę wszystkich możliwych i teoretycznie możliwych sytuacji w określonej czasowo przyszłości. Zaletą metod scenariuszowych jest konieczność opracowania jedynie dwóch typów scena-

<sup>27</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1998, s. 59.

<sup>28</sup> U. von Reibnitz, *Szenario-Technik. Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung*, Wiesbaden 1991, s. 26.

riuszy, które umożliwiają dokonanie charakterystyki wszystkich scenariuszy logicznie możliwych i empirycznie prawdopodobnych.



Rys. 45. Model lejka i trzy podstawowe typy scenariuszy

Źródło: U. von Reibnitz, *Szenario-Technik. Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung*, Wiesbaden 1991, s. 32.

Zaliczamy do nich scenariusze ekstremalnie pozytywne, opisujące rozwój możliwie najkorzystniejszy (*best-case-scenario*) oraz scenariusze ekstremalnie negatywne, charakteryzujące najbardziej niekorzystne tendencje rozwojowe (*worst-case-scenario*).

Metody scenariuszowe charakteryzują się tym, że są<sup>29</sup>:

- kompleksowe, tzn. obejmujące wszelkie relewantne determinanty określonego obszaru decyzyjnego;
- kreatywno-intuicyjne, tzn. przekształcające wszelkie dane i determinanty w konkretne „obrazy przyszłości”;
- komunikatywne, tzn. że mogą być tworzone na podstawie racjonalnych opinii, dzięki czemu charakteryzują się dużym stopniem prawdopodobieństwa;
- transparentne, tzn. że wszystkie etapy opracowywania scenariuszy, hipotezy, informacje itp. powinny być wyjaśnione i uzasadnione;
- krytyczne, tzn. umożliwiające refleksję i przeprowadzenie otwartej krytyki;
- polityczne, tzn. modelujące oczekiwane bądź niepożądane społeczne i gospodarcze tendencje rozwojowe, dzięki czemu pełnią funkcję „systemu wczesnego ostrzegania”, umożliwiającego odpowiednio szybką reakcję na pojawiające się zmiany;
- wielowymiarowe i interdyscyplinarne, tzn. odzwierciedlające myślenie kompleksowe, systematyczne i interdyscyplinarne i nieograniczające się jedynie do analizy przyczynowo-skutkowej;
- praktyczne, tzn. implikujące aktywne działanie, przedstawiające oczekiwane w przyszłości tendencje rozwojowe, a także formułujące strategie i środki zmierzające do zmiany sytuacji społecznej w świetle ogólnie przyjętych celów;

<sup>29</sup> Tamże.

– normatywne, tzn. iż modelowanie scenariuszy opiera się na społecznym wyobrażeniu co do oczekiwanych bądź niepożądanych w przyszłości tendencji rozwojowych.

Wykorzystując metody scenariuszowe w analizach otoczenia, pamiętać należy, że powinny one spełniać trzy podstawowe kryteria:

- wewnętrznej zgodności, co oznacza, że poszczególne tendencje rozwojowe w obrębie jednego scenariusza nie powinny się wykluczać;
- stabilności, tzn. że scenariusze nie powinny tracić swojej aktualności w momencie wystąpienia jedynie niewielkich zmian w ramach pojedynczych czynników;
- możliwie największej różnorodności podstawowych typów scenariuszy, czyli przy opracowywaniu scenariuszy ekstremalnych należy dążyć do dotarcia jak najbliżej granic lejka.

**Metody bezscenariuszowe** wykorzystywane w analizach makrootoczenia opierają się na jednej wersji rozwoju, a sukces w ich realizacji uzależniony jest od trafnej identyfikacji szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Metody te wykorzystują nie prognozy, lecz dedukcję wniosków z zaistniałych już w otoczeniu zmian. Do metod bezscenariuszowych zaliczymy m.in. ekstrapolacje trendów, analizę luki strategicznej czy też opinie ekspertów<sup>30</sup>.

W ramach **analizy nabywców** przedsiębiorstwo uzyskuje informację dotyczącą struktury nabywców stanowiącą punkt wyjścia oceny przyszłych możliwości zbytu. Możliwe jest, iż badania przeprowadzane cyklicznie (np. panelowe lub własne statystyki sprzedaży) wykażą stratę atrakcyjnej grupy nabywców lub że przedsiębiorstwo nie wykorzystało szans na rynkach o dużych możliwościach wzrostu. Sposobami przedstawienia takiego badania struktury konsumentów jest klasyfikacja ABC i analiza portfolio nabywców. W **analizie portfolio** zmiennymi są odpowiednio: atrakcyjność nabywców i liczba nabywców pozyskanych dzięki aktywności firmy. Zmienne te tworzą układ współrzędnych, informując, jaką wielkość sprzedaży wśród danej grupy konsumentów przedsiębiorstwo uzyskało, jaki popyt owa grupa zgłasza na oferowane produkty oraz jakie są możliwości pozyskania większej grupy nabywców.

**Analiza ABC**<sup>31</sup> pozwala na dokonanie podziału nabywców na trzy grupy według ich procentowego udziału w obrotach:

- A – nabywcy o dużym udziale w obrotach,
- B – nabywcy o średnim udziale w obrotach,
- C – nabywcy o niewielkim udziale w obrotach.

Wyniki analizy ABC przedstawić można w postaci krzywej koncentracji, przy czym poszczególne punktu odzwierciedlają skumulowany udział nabywców w obrotach przedsiębiorstwa. U podstaw analizy ABC leży reguła Pareto, zgodnie z którą maksymalnie 15–20% wszystkich grup nabywców generuje 75–80% zy-

<sup>30</sup> Szerzej na ten temat: G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 45 i n.

<sup>31</sup> Na temat analizy ABC zob. także: S. Kauf, dz. cyt., s. 247 i n.

sków przedsiębiorstwa<sup>32</sup>. Oznacza to, że przedsiębiorstwo może posiadać bardziej i mniej dochodowe grupy nabywców. W konsekwencji przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na obsłudze tzw. segmentów kluczowych. Klasyfikacja nabywców w analizie ABC odbywa się na podstawie wielkości dochodów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo z obsługi określonego segmentu rynku<sup>33</sup>. Dodać należy, że koncentracja przedsiębiorstwa jedynie na grupie dużych odbiorców ma z reguły negatywny wpływ na kondycję a zarazem na zyski przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że nie zawsze nabywcy, których udział w obrotach jest duży, przyczyniają się do generowania zysków przez przedsiębiorstwo choćby ze względu na ich kosztowne wymagania. Dlatego też konieczne jest uzupełnienie analizy o wpływ poszczególnych grup nabywców na zyski przedsiębiorstwa. W tym układzie dokonuje się również podziału nabywców na trzy klasy:

- A – nabywcy z dużym udziałem w zyskach,
- B – nabywcy ze średnim udziałem w zyskach,
- C – nabywcy z niewielkim udziałem w zyskach.

W odróżnieniu do udziału nabywców w obrotach ich udział w zyskach może być ujemny albo równy zero. Takie grupy nabywców przypisywane są do klasy C. Pomiedzy przeprowadzonymi jednowymiarowymi analizami ABC ze względu na udział grup nabywców w obrotach lub zyskach mogą wystąpić istotne różnice. Połączenie obydwu tych kryteriów uwidacznia zaś nowe klasy nabywców (zob. tab. 26).

**Tabela 26.** Dwuwymiarowa analiza ABC według udziału nabywców w obrotach i zyskach

| Udział w zyskach | Udział w obrotach |        |       |
|------------------|-------------------|--------|-------|
|                  | wysoki            | średni | niski |
| Wysoki           | AA                | BA     | CA    |
| Średni           | AB                | BB     | CB    |
| Niski            | AC                | BC     | CC    |

Źródło: R. Geml, H. Lamer, *Das kleine Marketing-Lexikon*, Stuttgart 2004, s. 10.

Jak wynika z tabeli 26, najlepszymi nabywcami są nabywcy klasy AA, gdyż charakteryzują się zarówno dużym udziałem w obrotach, jak i w zyskach. Nabywcy klasy CC mają z kolei najmniejszy udział w przychodach. Z obsługi tej grupy nabywców przedsiębiorstwo powinno zrezygnować, jeżeli ich udział nie ulegnie poprawie oraz jeśli można ich będzie zastąpić nabywcami generującymi zyski.

Reasumując, stwierdzić należy, że analiza ABC dostarcza informacji o przychodach przedsiębiorstwa uzyskiwanych z obsługi określonej grupy nabywców. Wartość ta stanowi podstawę różnicowania poziomu obsługi, np. nabywcy klasy A od-

<sup>32</sup> Graficznym odzwierciedleniem sposobu, w jaki przedsiębiorstwo może powiązać poszczególne grupy nabywców z zyskami, jakie te grupy generują, jest krzywa Lorenza.

<sup>33</sup> M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Kraków 1998, s. 60.

wiedzeni są częściej przez przedstawicieli handlowych niż nabywcy klasy B. Odbiorcy klasy C otrzymują jedynie produkty standardowe, podczas gdy nabywcy klasy A i B uzyskują produkty ekskluzywne czy wykonywane na specjalne zamówienie. Analiza ta nie dostarcza jednak żadnych informacji o nabywczej i informacyjnej wartości kupujących. Niektórzy nabywcy mogą odgrywać rolę kreatorów opinii i wówczas będą wywierali istotny wpływ na innych potencjalnych klientów. Takie osoby powinny cieszyć się szczególnym zainteresowaniem przedsiębiorstwa. Nabywcy, których udział w przychodach jest niewielki, powinni ewentualnie zostać w portfolio, jeżeli ich niewielki udział w zyskach lub obrotach zrekompensowany zostanie ich dużą wartością informacyjną lub akwizycyjną. Analiza ABC przeprowadzana jest z reguły jednowymiarowo i opiera się na danych z przeszłości. W konsekwencji nabywcy nowi, których udział w obrotach lub zyskach jest niewielki, z założenia plasowani będą w klasie C, pomimo iż należeć mogą do potencjalnych nabywców klasy B lub A<sup>34</sup>.

Analizy rynku dokonuje się również ze względu na heterogeniczne preferencje nabywców pociągające za sobą konieczność podejmowania zróżnicowanych działań marketingowych. W tym aspekcie konieczna jest znajomość aktualnych i przyszłych potrzeb oraz preferencji odbiorców umożliwiająca jak najlepsze ich zaspokojenie. Warunkiem podstawowym dostosowania działalności przedsiębiorstwa do istniejącego popytu rynkowego jest dokonanie **segmentacji rynku**. Polega on na określeniu struktury rynku przez wyodrębnienie homogenicznych grup nabywców. Segmentacja jest procedurą analityczno-decyzyjną opartą na kryteriach cech własnych nabywców i preferencji (dotyczących elementów marketingu-mix)<sup>35</sup>. Koncentruje się ona nie tylko na wyodrębnieniu i charakterystyce potencjalnych grup nabywców. Na pierwszy plan wysuwają się bowiem działania zmierzające do zidentyfikowania wymagań poszczególnych grup odbiorców wobec oferty produktowej i serwisowej oraz technologiczne możliwości realizacji określonych świadczeń. W literaturze istnieje wiele kryteriów klasyfikacji i wyodrębniania segmentów rynku. Do najważniejszych należą kryteria geograficzne, demograficzne, socjoekonomiczne, behawioralne i psychograficzne (opisujące motywy postępowania)<sup>36</sup>, a także użytkowe, bezpośrednio wpływające na satysfakcję klientów z użytkowania produktu/usługi, oraz sygnalizacyjne, tworzące postrzeganą przez odbiorców wartość oferty rynkowej za pomocą sygnałów rynkowych.

<sup>34</sup> R. Geml, H. Lamer, *Das kleine Marketing-Lexikon*, Stuttgart 2004, s. 11.

<sup>35</sup> D. Taraszevska, *Jak cię widzą... Pozycjonowanie oferty rynkowej*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 1, s. 19–22; Ph. Kotler, dz. cyt.; B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, s. 214.

<sup>36</sup> Szerzej na ten temat zob. m.in.: *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Kraków 1998, s. 93; *Badania marketingowe*, red. K. Mazurek-Łopacińska, Wrocław 1996, s. 226 i n.; H. Böhlér, *Methoden und Modelle der Marktsegmentierung*, Stuttgart 1977, s. 123; A. Zaborski, *Skalowanie wielowymiarowe w badaniach marketingowych*, Wrocław 2001, s. 92 i n.

Ze względu na możliwość wystąpienia trudności metodologicznych i praktycznych istotne jest, aby wybrane do opisu segmentów kryteria najlepiej charakteryzowały badane zjawisko. Efektywność segmentacji zależy od takich cech segmentów, jak: mierzalność, opłacalność, dostępność i homogeniczność. Oceniając segmenty posługujemy się na ogół kryteriami: wielkości popytu, zasobności nabywców, intensywności konkurencji, wymagań użytkowników i odbiorców, kosztu obsługi segmentu, szacowanej rentowności działalności. Zidentyfikowanie i wyodrębnienie grup nabywców o wspólnych cechach nie przesądza jednak o istnieniu segmentu rynku, gdyż konsumenci o podobnych cechach tworzą segment rynku dopiero wówczas, kiedy są potencjalnymi nabywcami określonego produktu<sup>37</sup>.

Wydzielenia określonego fragmentu rynku dokonuje się w procesie badań segmentacyjnych<sup>38</sup> z użyciem określonej procedury badawczej, obejmującej sześć następujących po sobie faz<sup>39</sup>:

- określenia obszaru działania przedsiębiorstwa na rynku;
- określenia potrzeb, które przedsiębiorstwo zamierza zaspokoić;
- wstępnego wyodrębnienia różnych segmentów rynku na podstawie wcześniej określonych grup potrzeb;
- wyodrębnienia potrzeb powtarzających się w każdym segmencie;
- nadania nazw wyodrębnionym segmentom rynku;
- bliższego określenia segmentów na podstawie badań empirycznych.

Problematyka segmentacji rynku jest ściśle związana z koniecznością gromadzenia i analizy danych dotyczących poszczególnych obszarów rynkowych i grup nabywców. W tym celu wykorzystuje się różne modele i procedury badawcze, które umożliwiają identyfikację różnic występujących pomiędzy grupami odbiorców. Wartościowania i analizy uzyskanych danych dokonać można z wykorzystaniem metod analitycznych, do których zaliczamy m.in. wielowymiarowe analizy regresji, metodę detekcji interakcji (AID), wielowymiarową analizę dyskryminacji, analizę czynnikową czy też skalowanie wielowymiarowe<sup>40</sup>. Wspomniane metody przyczyniają się do stworzenia typologii nabywców oraz uzyskania informacji o liczbie, wielkości i potencjale wyodrębnionych segmentów rynku, a także o ich cechach w aspekcie podstawowych determinant postępowania nabywców.

Istotnym składnikiem analizy otoczenia jest **analiza otoczenia konkurencyjnego**, zwanego również **branżowym**<sup>41</sup>. Analiza ta ma przede wszystkim dwa cele. Po pierwsze – rozpoznanie atrakcyjności branży i poszczególnych rynków produktów w ramach tej branży. Po drugie – zrozumienie dynamiki branży. Za pomocą tej analizy można odkryć szanse i ryzyka związane z inwestycjami w danej branży

<sup>37</sup> *Badania marketingowe*, s. 241.

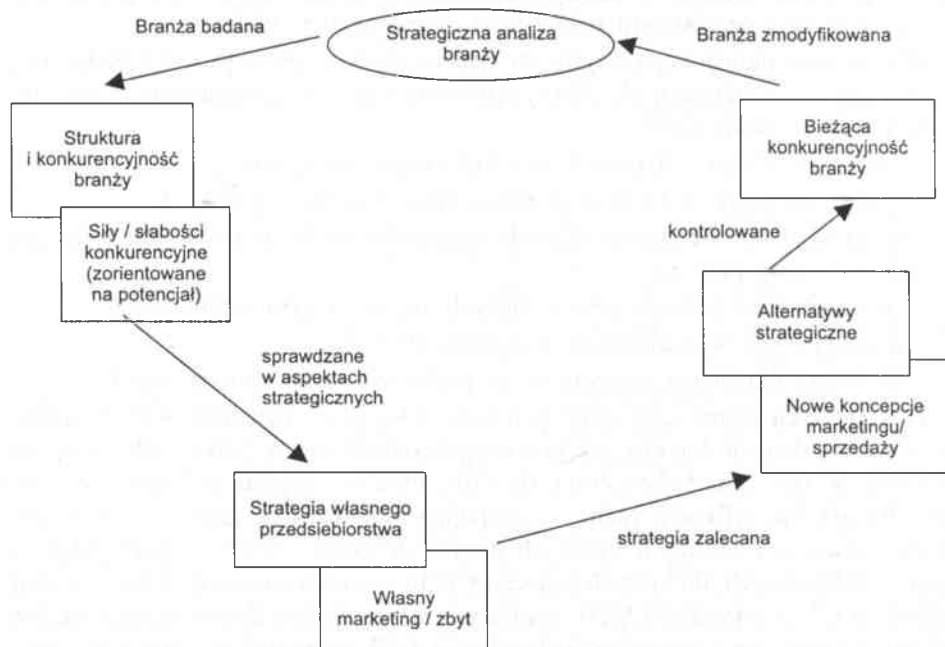
<sup>38</sup> K. Backhaus, *Investitionsgütermarketing*, München 1982, s. 162–165.

<sup>39</sup> *Badania rynkowe i marketingowe*, s. 240 i n.

<sup>40</sup> Szerzej na temat wspomnianych metod segmentacji zob.: S. Kauf, dz. cyt., s. 159 i n.

<sup>41</sup> M.E. Porter otoczenie to nazywa również otoczeniem sektorowym.

oraz dokonać wyboru strategii postępowania. Powinna ona identyfikować: wielkość i strukturę branży, tempo jej wzrostu, strukturę konkurencji, strukturę kosztów, drogi zbytu, trendy oraz główne czynniki przyczyniające się do osiągania sukcesu rynkowego. W konsekwencji analiza branżowa przyczynia się do identyfikacji i oceny wszelkich determinant konkurencyjności, takich jak bariery wejścia, zagrożenie wynikające z pojawienia się produktów substytucyjnych, siła przetargowa nabywców, dostawców, samorządów lokalnych i konkurencji. Przebieg branżowej analizy strategicznej przedstawia rysunek 46.



Rys. 46. Przebieg branżowej analizy strategicznej

Źródło: G. Fischer, *Marketing*, „Grundaussstattung” 1992, 6, s. 5.

Analiza branżowa powinna być prowadzona w sposób kompleksowy i dynamiczny. W jej ramach systematycznej ocenie poddawane są podstawowe zdolności konkurencyjne rywali rynkowych. Analiza branży, w której działa przedsiębiorstwo, przyczynia się do rozpoznania szans i zagrożeń związanych z etapem cyklu życia branży oraz jej dynamiką, zachowaniem się dostawców i odbiorców a także możliwościami pojawienia się nowych uczestników rynku. Analiza ta, na podstawie danych dotyczących całej branży (rentowność, wielkość i dynamika sprzedaży, wielkość i zmiany zatrudnienia, inwestycje, poziom koncentracji, udział importu), dostarcza informacji na temat przewidywanych zmian w branży, a także pozwala na dokonanie oceny aktualnej i przyszłej atrakcyjności branży. Analiza branży powinna pozwolić na przedstawienie przebiegu i zaawansowania przekształceń własno-

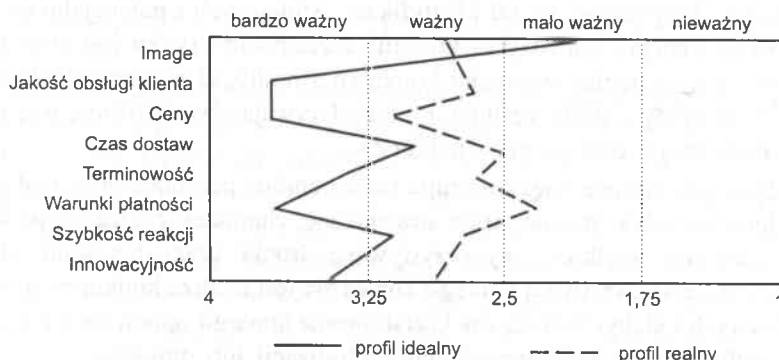
ściowych w branży, zmian w kondycji ekonomicznej czy też w przepisach prawnych<sup>42</sup>. W konsekwencji umożliwia ona takie uplasowanie przedsiębiorstwa i jego oferty, które zapewni mu długotrwałą przewagę konkurencyjną. Podstawowe elementy podlegające analizie branżowej zaprezentowane zostały w tabeli 27.

Tabela 27. Analiza branży – podstawowe elementy

| Kryterium          | Elementy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rodzaju informacji | – ilościowe informacje rynkowe – rozwój branży, wielkość rynku, wzrost rynku, udział w rynku, stabilność popytu, podatność na wahania sezonowe i koniunkturalne;<br>– jakościowe informacje rynkowe – rozpiętość cenowa, struktura popytu, zachowania nabywców, tendencje w zakresie innowacyjności, instrumenty konkurencji                                                                                                                                                                                       |
| Struktury          | – struktura konkurencji – liczba konkurentów, podstawowa działalność konkurencji, podział udziałów w rynku, siła rynkowa poszczególnych konkurentów (stopień koncentracji, bariery wejścia dla nowych konkurentów, obciążenie mocy produkcyjnych, intensywność konkurencji, reakcje konkurentów, organizacja branży);<br>– struktura dystrybucji – kanały zbytu, zbyt o zasięgu regionalnym, organizacja zbytu, struktura nabywców (liczba odbiorców, typ nabywcy, elastyczność cenowa popytu, lojalność nabywców) |
| Instrumentalne     | – jakość<br>– asortyment<br>– doradztwo<br>– cena<br>– serwis dostaw<br>– metody, techniki zbytu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Źródło: G. Fischer, *Marketing*, „Grundaussstattung” 1992, 6, s. 19.

Dla oceny zdolności konkurencyjnej wykorzystuje się także porównanie słabych i mocnych stron własnego przedsiębiorstwa oraz innych uczestników rynku. Często oceny tej dokonuje się w formie przedstawienia profilu organizacji, na podstawie analizy preferencji podstawowych grup odbiorców (zob. rys. 47).

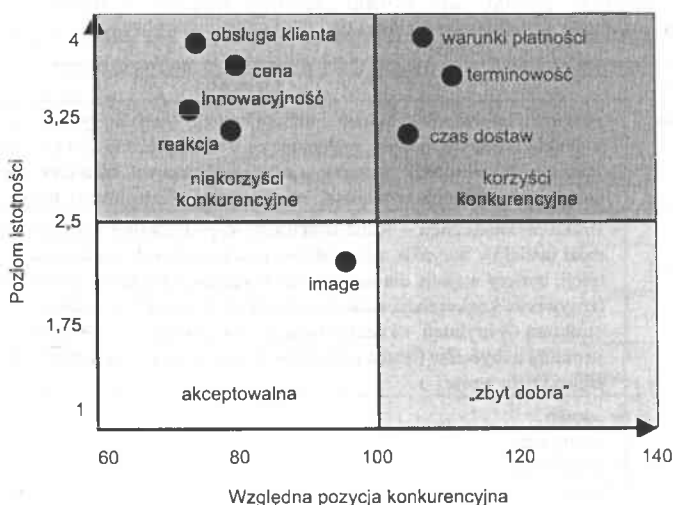


Rys. 47. Profil idealny i realny przedsiębiorstwa

Źródło: oprac. własne.

<sup>42</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 82.

Porównanie profilu przedsiębiorstwa z profilem konkurentów pozwala z jednej strony na zidentyfikowanie możliwych obszarów poprawy, z drugiej natomiast stanowi punkt wyjścia do opracowania macierzy korzyści konkurencyjnych, odzwierciedlającej pozycję danego przedsiębiorstwa na tle konkurencji (por. rys. 48).



Rys. 48. Macierz korzyści konkurencyjnych

Źródło: oprac. na podstawie: G. Fischer, *Marketing*, „Grundaussstattung” 1992, 6, s. 16.

Jak wynika z rysunków 47 i 48, analiza podstawowych odbiorców lub konkurentów nie jest analizą ogólną branży, lecz dotyczy poszukiwania możliwych reakcji na pojawiające się szanse i zagrożenia rynkowe w konkretnej sytuacji strategicznej rozpatrywanej na poziomie produktu, rynku, technologii, zdolności produkcyjnych itp. Analizę tę rozpoczyna się od identyfikacji istniejących i potencjalnych konkurentów. Konkurencja pomiędzy niektórymi uczestnikami rynku jest silniejsza niż między innymi, i chociaż ważniejsi konkurenci podlegać powinni dokładniejszej analizie, to wszyscy współuczestnicy rynku odgrywają równie istotną rolę dla rozwoju strategicznego danego przedsiębiorstwa.

Wówczas, gdy istnieje większa grupa konkurentów, pomocne przy analizie okazuje się łączenie ich w pewne grupy strategiczne, charakteryzujące się podobnymi cechami, jak np. wielkość, wykorzystywane środki oraz stosowane strategie. W celu rozwinięcia określonej strategii konieczna jest analiza konkurencji w aspekcie jej mocnych i słabych stron, zaś kształtowanie strategii opiera się na wykorzystywaniu słabych stron konkurencji, ich neutralizacji lub omijaniu.

M.E. Porter wyróżnia w ramach analizy otoczenia konkurencyjnego **pięć sił konkurencyjnych**: siłę przetargową dostawców i odbiorców, groźbę pojawienia się produktów substytucyjnych, bariery wejścia oraz rywalizację pomiędzy przedsiębiorstwami w branży. Wszystkie te siły decydują o intensywności i rentowności

branży. Z punktu widzenia opracowania adekwatnej strategii działania istotnym elementem analizy istniejących sił konkurencyjnych jest przejrzystość przyczyn i zależności pomiędzy sukcesem i porażką działań przedsiębiorstwa w danej branży<sup>43</sup>.

Ważne z punktu widzenia planowania marketingowego charakterystyki diagnostyczne pochodzą również z **analizy potencjału przedsiębiorstwa**. Przedmiotem tych analiz są zasoby przedsiębiorstwa oceniane pod względem ich dostępności dla podejmowanych decyzji strategicznych. W literaturze znanych jest wiele metod analizy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa. C.W. Hofer i D. Schendel proponują analizę polegającą na uporządkowaniu i opisanu istniejących zasobów przedsiębiorstwa ze strategicznego punktu widzenia. Autorzy ci wyróżniają pięć rodzajów zasobów<sup>44</sup>:

- finansowe (przepływy gotówkowe, zdolność kredytowa itd.);
- fizyczne (budynki, urządzenia, maszyny itd.);
- ludzkie (fachowcy, kadra kierownicza itd.);
- organizacyjne (systemy informacji, kontroli itd.);
- technologiczne (standardy jakości, marka, *know-how* itd.).

Zasoby finansowe traktowane są jako podstawowe, ponieważ stanowią warunek uruchomienia innych zasobów. O ile ich analizy można dokonywać według powszechnych kryteriów gospodarki finansowej (rentowność kapitału własnego, obrót kapitału, *cash flow*, stopień zadłużenia, płynność itd.), o tyle pozostałe zasoby powinny być analizowane na tle funkcji rzeczowych i kierowniczych.

Zasoby przedsiębiorstwa można poddać również systematycznej i wielokryterialnej analizie, uwzględniając przy tym wszystkie podsystemy przedsiębiorstwa<sup>45</sup>. Chodzi tu w szczególności o dokonanie zestawienia silnych i słabych stron organizacji, co określane jest mianem **bilansu strategicznego przedsiębiorstwa**. Główny nacisk położony jest na badanie zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa z wszystkimi jego podsystemami i funkcjami, tak aby możliwe było znalezienie kluczowych umiejętności. Na ich podstawie można dokonać oceny zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Kolejną metodą analizy zasobów przedsiębiorstwa jest **analiza łańcucha wartości**, która służy do prześledzenia przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa w poszczególnych jego sferach funkcjonalnych, tak o znaczeniu podstawowym, jak i pomocniczym. Przedstawienie przedsiębiorstwa w postaci łańcucha pozwala na poszukiwanie źródeł sukcesów i porażek przedsiębiorstwa wzdłuż wszystkich procesów tworzenia wartości. W sprawnie i efektywnie funkcjonującej organizacji suma wartości generowanych przez poszczególne ogniwa przewyższa ponoszone koszty. Złe funkcjonujące lub/i skoordynowane ogniwa łańcucha stanowią zaś słabe

<sup>43</sup> Więcej na temat analizy pięciu sił konkurencyjnych: M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, Warszawa 1994.

<sup>44</sup> I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Kraków 1998, s. 64.

<sup>45</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 140 i n.

strony przedsiębiorstwa, a w konsekwencji utrudniają optymalne wykorzystanie potencjałów pozostałych ogniw<sup>46</sup> – zgodnie z zasadą: organizacja jest tak silna, jak najsłabsze jej ogniwo. Łańcuch wartości jest instrumentem analitycznym przyczyniającym się do zidentyfikowania zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie umożliwia sformułowanie takiej strategii, która zagwarantuje przedsiębiorstwu utrzymanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej.

W analizie potencjału strategicznego przedsiębiorstwa częste zastosowanie znajduje **analiza kluczowych czynników sukcesu**. Metoda ta ogranicza zakres badań do kryteriów decydujących o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego możliwościach rozwojowych. Lista kluczowych czynników sukcesu powinna zawierać kryteria najważniejsze, determinujące powodzenie danego przedsięwzięcia. Różni się ona w zależności od sektora i zmienia się z upływem czasu. U podstaw analizy kluczowych czynników sukcesu leży reguła „80–20”<sup>47</sup>, co oznacza odwrotnie proporcjonalną zależność pomiędzy kosztami a uzyskiwanymi efektami. W konsekwencji przedsiębiorstwo powinno dążyć do wyboru jedynie 20% czynników odpowiedzialnych za sukces lub porażkę. To z kolei pociąga za sobą konieczność rozpatrywania przedsiębiorstwa w ujęciu systemowym. Jedną z najpopularniejszych metod oceny kluczowych czynników sukcesu jest metoda punktowa, polegająca na przyznaniu każdemu z czynników wagi odzwierciedlającej jego znaczenie dla przedsiębiorstwa. Wagi te pomagają zidentyfikować czynniki priorytetowe<sup>48</sup>. Wartościowanie poszczególnych determinant sukcesu odnosi się zarówno do największych konkurentów, jak i do własnego przedsiębiorstwa. Dalej dokonuje się oceny stopnia realizacji (występowania) danego czynnika w organizacji. Zestawienie własnego przedsiębiorstwa z konkurentami pozwala na zidentyfikowanie zalet i wad prowadzonej działalności, a także na sporządzenie listy rankingowej przedsiębiorstw<sup>49</sup>.

Często wykorzystywanymi narzędziami analitycznymi w badaniu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa są **analizy portfolio**. Metody te służą do prostej agregatywnej oceny różnych obszarów działalności w ramach jednej organizacji. Punktem centralnym przeprowadzania analizy portfolio jest konstrukcja macierzy, która w sposób graficzny opisuje i porównuje pozycje poszczególnych obszarów działalności za pomocą strategicznie ważnych zmiennych, takich jak: tempo wzrostu rynku czy ogólna atrakcyjność branży. W ramach macierzy portfolio można stosować różne kombinacje tych i innych zmiennych. Kombinacje par wielkości są podstawą wyodrębniania różnych szczegółowych metod portfolio<sup>50</sup>, wykorzystywanych w analizach możliwości rozwojowych przedsiębiorstw. Swoim zasięgiem obej-

<sup>46</sup> Tamże, s. 160. Na temat analizy łańcucha wartości zob. również: S. Kauf, dz. cyt., s. 271 i n.

<sup>47</sup> K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1996, s. 21.

<sup>48</sup> Ph. Kotler, F. Bliemel, *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, Stuttgart 1995, s. 687 i n.

<sup>49</sup> Szerzej na temat analizy kluczowych czynników sukcesu: S. Kauf, dz. cyt., s. 267 i n.

<sup>50</sup> *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, red. R. Krupski, Wrocław 1998, s. 148 i n.

mują one zarówno analizę samej organizacji, jak i środowiska, w którym funkcjonuje. Analizy portfolio realizuje się w trzech następujących po sobie etapach:

- wyboru wymiarów macierzy i wzorca potencjalnych strategii;
- opisu pozycji przedsiębiorstwa dokonanego w oparciu o wcześniejszy wybór;
- porównania aktualnej pozycji przedsiębiorstwa ze wzorcem, tabelą potencjalnych strategii.

Metody portfolio polegają na umieszczaniu w macierzy dwuwymiarowej produktów stanowiących ofertę marketingową przedsiębiorstwa i zdiagnozowaniu całego portfela produktów przedsiębiorstwa, postulowaniu ewolucji kompozycji portfela oraz identyfikowaniu linii rozwojowych dla każdego rodzaju działalności<sup>51</sup>. Głównym założeniem analiz jest sytuacja finansowa i rozwojowa przedsiębiorstwa jako wynik sumy sytuacji pojedynczych produktów, których plany rozwoju powinny zostać wzajemnie zbilansowane<sup>52</sup>. Oceny portfeli produktów dokonuje się poprzez ocenę wartości rozpatrywanych rynków (branży) i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>53</sup>.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że otoczenie determinuje kierunki rozważań nad celami przedsiębiorstwa, które musi zestawiać szanse, możliwości oraz ograniczenia istniejące w otoczeniu z własnymi zasobami. Stąd też wyniki analiz otoczenia powinny być konfrontowane z analizą własnego przedsiębiorstwa, co da odpowiedź na pytanie: jak najlepiej wykorzystać własne środki finansowe, system organizacyjny przedsiębiorstwa, kwalifikacje kadr, urządzenia techniczne itp.? Dlatego też końcowym etapem analizy sytuacji marketingowej przedsiębiorstwa jest **analiza SWOT** (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*)<sup>54</sup>, która jest prostą, ale całościową metodą badania sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej przedsiębiorstwa (zob. rys. 49). Jej wykorzystanie pozwala z jednej strony na porównanie własnej organizacji z konkurentami. Z drugiej strony wskazuje na niewykorzystane dotąd potencjały, które mogą przyczynić się do poprawy pozycji konkurencyjnej. Najczęściej przedmiotem tej analizy są mocne i słabe strony własnego przedsiębiorstwa, przez co zyskuje się świadomość atutów i słabości, mających podstawowe znaczenie w funkcjonującej na zasadzie konkurencji gospodarce rynkowej<sup>55</sup>.

Realizacja analizy SWOT opiera się na pytaniach pomocnych w opisie bieżącej i przewidywanej sytuacji przedsiębiorstwa. Przy czym charakterystyka sytuacji organizacji determinowana jest zarówno czynnikami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi.

Celem wspomnianej analizy jest zwłaszcza wskazanie zasobów przedsiębiorstwa stanowiących atuty w starciu z konkurentami, ujawnienie słabych miejsc zmniejsz-

---

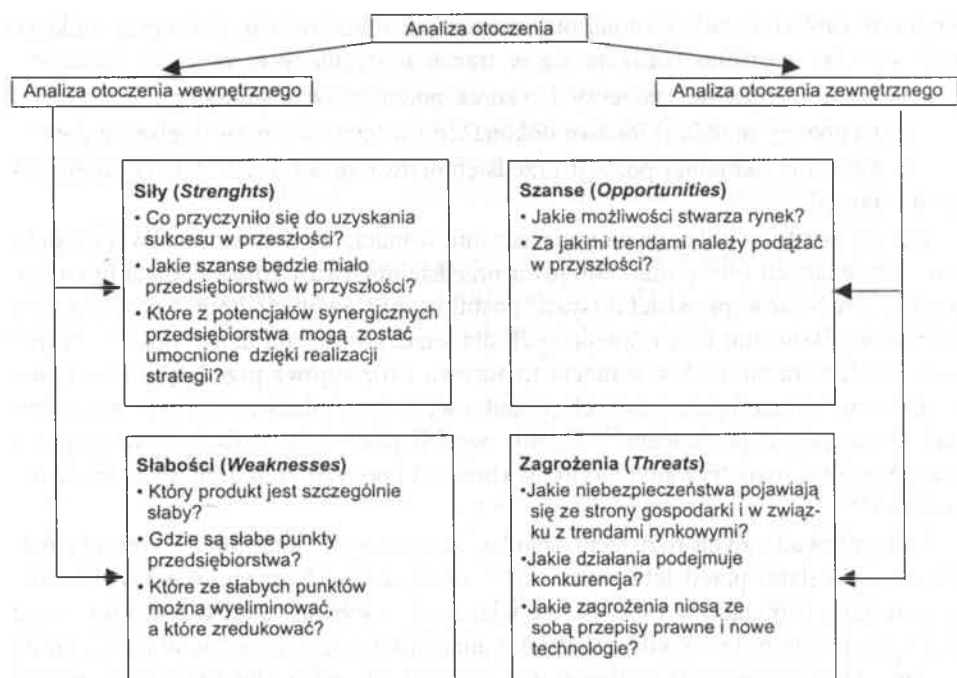
<sup>51</sup> Ph. Kotler, dz. cyt., s. 64–65.

<sup>52</sup> *Badania rynkowe i marketingowe*, s. 249.

<sup>53</sup> Szerzej na ten temat: S. Kauf, dz. cyt., s. 290 i n.

<sup>54</sup> R. Kleczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, Warszawa 1996, s. 161.

<sup>55</sup> Zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, dz. cyt., s. 206 i n.



Rys. 49. Analiza SWOT

Źródło: oprac. własne.

szających siłę oddziaływania na konkurencję oraz określenie szczególnych predyspozycji przedsiębiorstwa do realizacji określonych zadań, przy uwzględnieniu współzależności poszczególnych elementów i ich znaczenia w całym zestawie instrumentów oddziaływania na rynek<sup>56</sup>. Efektem końcowym analizy SWOT jest opracowanie alternatyw strategicznych:

- strategii maxi-maxi – wykorzystania nowych możliwości adekwatnych do sił przedsiębiorstwa;
- strategii maxi-mini – eksploatacji własnego potencjału celem zminimalizowania zagrożeń zewnętrznych;
- strategii mini-maxi – eliminacji słabości dla wykorzystania nowych możliwości;
- strategii mini-mini – likwidacji lub przetrwania.

Reasumując, stwierdzić należy, że analiza sytuacji polega na systematycznym przeglądzie, diagnozie i prognozie wszystkich tych czynników otoczenia, które wpływają lub mogą wpłynąć na działalność marketingową uczestników rynku. Pozwala na rozpoznanie podstawowych problemów decyzyjnych przyszłej strategii marketingowej.

<sup>56</sup> Podstawy marketingu, s. 117.

## Zadania

1. Przedstaw znane ci macierze portfelowe.
2. Przedstaw metodologię macierzy BCG.
3. Przedstaw metodologię macierzy GE.
4. Scharakteryzuj metody portfelowe w kontekście decyzji, jakie są podejmowane na podstawie wynikających z nich informacji.
5. Przedstaw warunki otoczenia, w których stosuje się zalecenia strategiczne macierzy wzrostu/udziału w rynku.
6. Omów procedurę segmentacji rynku.
7. Przedstaw metody wspomagające podział środków między SJB.
8. Przedstaw System Strategicznej Analizy Sytuacji Marketingowej.
9. Scharakteryzuj pojęcie informacji strategicznej i wyzwania z nią związane.
10. Scharakteryzuj system informacji marketingowej i wskaż jego podstawowe zadania.

1. The first of these is the fact that the
2. second is the fact that the
3. third is the fact that the
4. fourth is the fact that the
5. fifth is the fact that the
6. sixth is the fact that the
7. seventh is the fact that the
8. eighth is the fact that the
9. ninth is the fact that the
10. tenth is the fact that the
11. eleventh is the fact that the
12. twelfth is the fact that the
13. thirteenth is the fact that the
14. fourteenth is the fact that the
15. fifteenth is the fact that the
16. sixteenth is the fact that the
17. seventeenth is the fact that the
18. eighteenth is the fact that the
19. nineteenth is the fact that the
20. twentieth is the fact that the

## Rozdział 5

# Strategia marketingowa jako wynik procesu planowania strategicznego

### 5.1. Strategia marketingowa – pojęcie i istota

Dynamiczny rozwój planowania strategicznego jest wynikiem dążenia przedsiębiorstw do bardziej efektywnego adaptowania się do otoczenia. Planowanie (jak już wspomniano w poprzednim rozdziale) jest procesem, w ramach którego określa się główne cele przedsiębiorstwa, zasady i sposoby lokowania kapitału, a następnie sposoby postępowania zmierzające do realizacji przyjętych celów. Zadaniem planowania strategicznego jest zatem opracowanie takich strategii, które umożliwią przedsiębiorstwu przetrwanie i rozwój na zmieniającym się rynku, w nieprzewidywalnym (turbulentnym) otoczeniu, przy optymalnym wykorzystaniu potencjału, jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Zadanie to jest realizowane poprzez identyfikowanie szans i zagrożeń występujących w otoczeniu oraz silnych i słabych jego stron (w najbardziej podstawowej wersji), a także przez planowanie sposobu wykorzystania szans i minimalizacji zagrożeń w wyniku oddziaływania na atuty i słabości wewnętrzne.

Dlatego też warto w tym miejscu zastanowić się nad samą interpretacją pojęcia „strategia”, tym bardziej, że w literaturze spotykamy się z różnymi określeniami.

H. Meffert<sup>1</sup> uważa, że strategia jest to ustalenie zorientowanych długookresowo planów postępowania prowadzących do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo jego celów. Według Ph. Kotlera<sup>2</sup> strategia marketingowa to zbiór zgodnych, mierzalnych i praktycznych środków, za pomocą których przedsiębiorstwo dąży do zamierzonych celów związanych z osiąganiem zysku i pozyskiwaniem nowych nabywców w danym otoczeniu konkurencyjnym. W. Becker<sup>3</sup> definiuje strategię jako system

<sup>1</sup> Zob. H. Meffert, *Strategisches Unternehmensführung und Marketing. Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik*, Wiesbaden 1988, s. 3.

<sup>2</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 283.

<sup>3</sup> W. Becker, za: *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Kraków 1998, s. 121.

podstawowych średnio- i długookresowych zasad i reguł działania wyznaczających ramy aktywności rynkowej przedsiębiorstwa. Według B. Glińskiego, P. Szczepankowskiego i B.R. Kuca<sup>4</sup> strategia to najważniejsze elementy programu działań długookresowych, niezbędnych do utrzymania się na rynku i rozwoju firmy lub jej usamodzielnionych części. Według innej definicji strategia to wzór lub plan, który integruje w organizacji główne cele polityki i logiki postępowania w zwartą całość. Dobrze sformułowana strategia pozwala nakierować i zestawić zasoby organizacji w unikalny i trwały układ oparty na własnych kompetencjach organizacji, uwzględniający jej słabe strony, antycypujący zmiany w otoczeniu i sytuacyjne posunięcia inteligentnych oponentów<sup>5</sup>. Strategia odnosi się do planów naczelnego kierownictwa, zapewniających wyniki zgodne z misją i celami organizacji. W strategii wyróżniamy trzy stadia<sup>6</sup>:

- formułowania strategii,
- wdrażania strategii,
- kontroli strategicznej (modyfikującej strategię lub sposób jej wdrażania, aby osiągnąć pożądane wyniki).

Strategia to także wytyczna działania przedsiębiorstwa, która umożliwia osiągnięcie celu; jest ona zdefiniowanym przepisem umożliwiającym wybór jednego z działań spośród zbioru określonego ze względu na zdefiniowany cel<sup>7</sup>. Według L.S. Lyona strategia jest to zestaw skojarzonych celów i instrumentów. Dla Th.A. Staudta, D.J. Bowersoxa i D.A. Taylora jest to długookresowe sformułowanie sposobów realizacji celów przedsiębiorstwa, a dla V.P. Buella główny plan realizacji (metoda) ustalonych celów długookresowych. Z kolei W. Wrzosek postrzega ją jako sposób przygotowania i prowadzenia zintegrowanych działań zmierzających do realizacji ustalonego celu w danych warunkach w procesie aktywnej obsługi. Strategia oznacza także konieczność dokonania wyboru dziedziny działalności, w której przedsiębiorstwo chce być obecne, oraz określenia zasobów, jakie będą mu niezbędne do przetrwania i rozwoju<sup>8</sup>.

J. Ansoff<sup>9</sup>, jeden z największych autorytetów w zakresie zarządzania strategicznego twierdzi, że strategia jest sposobem rozwiązania problemu, którego istotę należy kojarzyć głównie z odpowiedzią na pytanie, jak ukształtować zasoby przedsiębiorstwa, by skutecznie reagować na niemożliwe do uniknięcia niespodzianki.

---

<sup>4</sup> B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne, geneza – rozwój – priorytety*, Warszawa 1995, s. 18.

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> P. Wright, Ch.D. Pringle, M.J. Kroll, *Strategic management text and cases*, za: tamże, s. 86.

<sup>7</sup> Za: M. Moszkowicz, *Koncepcyjne podstawy strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 4, s. 19.

<sup>8</sup> STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995, s. 25.

<sup>9</sup> I. Ansoff, za: J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Łódź 1990, s. 12.

Z kolei D. Aaker<sup>10</sup> opisując strategię wymienia sześć elementów, które się na nią składają:

- rynek produktów, na którym przedsiębiorstwo konkuruje;
- poziom inwestycji;
- określenie strategii dotyczącej poszczególnych obszarów działania;
- uzyskane korzyści i posiadane zdolności zapewniające przewagę konkurencyjną;
- podział środków na poszczególne jednostki organizacyjne;
- rozwój efektu synergicznego<sup>11</sup> jako rezultat współdziałania poszczególnych sfer i jednostek organizacyjnych.

Pierwsze cztery elementy dotyczą każdego rodzaju przedsiębiorstw, zaś pozostałe dwa – przedsiębiorstw działających w ramach struktury organizacyjnej złożonej z wielu jednostek gospodarczych. D. Aaker wymienione elementy grupuje jeszcze wedle kryterium możliwych do podjęcia decyzji, wyróżniając decyzje inwestycyjne – dotyczące rynków produktów – oraz decyzje dotyczące rozwoju trwałej przewagi konkurencyjnej.

Niezależnie od wielości występujących w literaturze definicji strategii marketingowej można wyróżnić kilka cech charakterystycznych strategii. Zdaniem H. Steffenhagena<sup>12</sup>, z porównania różnych interpretacji pojęcia strategii wynika, że najczęściej strategia obejmuje:

- ustalenie celów strategicznych;
- wybór obszarów aktywności;
- wytyczenie priorytetowych obszarów aktywności;
- określenie zapotrzebowania na środki działania i alokację zasobów;
- wybór wskaźników kontrolowanych (regulacyjnych) dla całego okresu objętego planowaniem;
- określenie poziomu zmian wskaźników regulacyjnych w czasie;
- ogólny program działania w sensie określenia zbioru planowanych przedsięwzięć i środków realizacji celów;
- ustalenie dopuszczalnego marginesu tolerancji w ocenie poszczególnych rodzajów działalności.

Atrybuty wymienione przez H. Steffenhagena odzwierciedlają, jak się wydaje, w pełni istotę strategii marketingowej. Strategia marketingowa jest zatem efektem strategicznego planowania marketingowego, w ramach którego na podstawie informacji uzyskanych z analizy szans i zagrożeń oraz słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa kształtowane są strategie alternatywne, a później dokonywany jest wybór strategii optymalnej dla danego przedsiębiorstwa w danych warunkach gospodarowania.

---

<sup>10</sup> Zob. D. Aaker, *Strategisches Markt Management*, Wiesbaden 1989, s. 4.

<sup>11</sup> Zob. P. Blaik, *Koszty obrotu towarowego. Próba systemowego ujęcia*, Opole 1989, s. 61–64.

<sup>12</sup> H. Steffenhagen, za: H. Meffert dz. cyt., s. 3.

Na strategię przedsiębiorstwa składają się cztery podstawowe elementy. Pierwszym z nich jest **domena działania**, która określa, gdzie i komu przedsiębiorstwo zamierza sprzedawać swoje produkty<sup>13</sup>. Drugim jest **przewaga strategiczna** polegająca na wyborze takiej sfery działania, aby w ramach obranej domeny być najbardziej atrakcyjnym. Kolejny element stanowią **cele strategiczne** określające, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć w następnych okresach planistycznych, a także pozwalające kontrolować efekty funkcjonowania. Ostatnim elementem są **funkcjonalne programy działania**, będące przełożeniem koncepcji strategii na konkretne działania, na codzienne zachowania każdego pracownika na każdym stanowisku pracy<sup>14</sup>.

R.W. Griffin<sup>15</sup> za istotne elementy strategii uznaje:

- zasięg strategii – rynki, na które wchodzi korporacja i ich hierarchia z punktu widzenia celów i interesów firmy;
- sposób alokacji zasobów firmy – reinwestowanie lub wchodzenie na nowe rynki;
- wyróżniające firmę umiejętności – dziedziny aktywności zawodowej, w których firma lub jej branża jest najlepsza (wygrywa z konkurentami);
- efekty synergiczne – poszukiwanie pośród SJB elementów uzupełniających się.

Reasumując, stwierdzić należy, że strategia marketingowa związana jest z procesem przygotowania i prowadzenia działalności. Punktem wyjścia przy jej opracowywaniu jest uświadomienie sobie celów i warunków organizowania działalności. Jedną z podstawowych jej cech jest długofalowe podejście do celów realizacji oraz ciągłe dostosowywanie działań do zmieniającego się otoczenia. Strategia tworzy względnie trwałe ramy dla działań operacyjnych. W zakresie marketingu określa pola działania oraz ogólne cechy stosowanego instrumentarium (np. nadanie nadrzędności jednemu z instrumentów marketingu-mix). Strategia marketingowa jest zgodna z główną strategią przedsiębiorstwa, która wyznacza jej granice. Ustalona strategia wymaga rozpatrzenia różnych opcji w odniesieniu do wariantów produktów.

## 5.2. Strategia marketingowa a strategia przedsiębiorstwa

Podstawowym założeniem orientacji strategicznej przedsiębiorstwa jest, jak już wspomniano, akceptacja zmienności i niepewności działania. Główną więc koncepcją jest planowanie strategiczne<sup>16</sup>, oparte o zasadę przewidywania przyszłego potencjału zyskowności przedsięwzięć rynkowych przedsiębiorstwa (SJB – segmentacja strategiczna), oraz formułowanie strategii jako długofalowych planów adaptacji przedsiębiorstwa do warunków otoczenia.

<sup>13</sup> Pod pojęciem produktu rozumiemy każdy przedmiot rynkowej wymiany.

<sup>14</sup> K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1996, s. 27 i n.

<sup>15</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002, s. 83.

<sup>16</sup> Modele marketingowego planowania strategicznego zostały szczegółowo omówione w rozdz. 3.2.

Strategia jest tą dziedziną, która pozwala przedsiębiorstwu zmobilizować jego kompetencje (jako zbiorowości) w służbie klienteli docelowej, tak by dostarczyć jej maksimum „wartości netto”<sup>17</sup>. Aby być w długim okresie wiarygodne, przedsiębiorstwo powinno wytworzyć jakość i poziom wartości wyższe od oferowanych przez konkurentów. W konsekwencji konieczne staje się właściwe określenie takich elementów strategii, jak:

- docelowi klienci i ich ukryte potrzeby, w zależności od kompetencji, jakimi dysponuje (w odróżnieniu od swoich konkurentów) przedsiębiorstwo;
- źródła zaopatrzenia i technologie, jakie powinny zostać zastosowane, by zapewnić najlepszy udział w tworzeniu wartości dla określonych klientów;
- konfiguracja „systemu przedsiębiorstwa”, tzn. rozmaitych funkcji, jakie powinny zostać uaktywnione, jak również relacji nawiązanych z partnerami przedsiębiorstwa (dostawcy, podwykonawcy, kanały dystrybucji itp.).

Cele strategiczne przedsiębiorstwa dotyczą zatem przetrwania i rozwoju, czego warunkiem jest osiągnięcie zysku (rentowność działania przedsiębiorstwa). Przyjęte w planie strategicznym cele rozwijane są w strategii marketingowej, która w sposób bardziej szczegółowy konkretyzuje cele rynkowe i określa sposoby zastosowania środków marketingowych.

Planowanie marketingowe postuluje, aby dla każdego długookresowego działania związanego z produktem lub rynkiem zbytu kształtować odrębną strategię marketingową. Kształtowanie strategii jest procesem kompleksowym, który jedynie w niewielkim zakresie można poddać standaryzacji. W literaturze znanych jest wiele szkół tworzenia strategii, spośród których do najważniejszych zaliczyć możemy<sup>18</sup>:

- planistyczną, która silnie formalizuje proces tworzenia strategii, stanowiącej wyraz dążeń kierownictwa przedsiębiorstwa;
- ewolucyjną, która kładzie nacisk na proces realizacji celów strategicznych, uzależnionych od sytuacji otoczenia;
- przewagi konkurencyjnej, w której strategia służy osiągnięciu wybranej pozycji rynkowej w dynamicznym otoczeniu;
- wyróżniających zasobów, kompetencji i umiejętności, w której strategia to narzędzie mobilizacji potencjału firmy.

Planiści, projektując strategię przedsiębiorstwa, wykorzystują standardowe opcje strategiczne<sup>19</sup>, którymi są: rozwiązanie przedsiębiorstwa, kontynuacja strategii bieżącej, specjalizacja, decentralizacja, integracja pionowa, usprawnienie operacji bieżących oraz ekspansja geograficzna. Ich wybór wspomagają analizy prowadzone przy użyciu szeregu metod i modeli, takich jak SWOT, luka strategiczna, cykl życia

<sup>17</sup> Pod pojęciem wartości netto rozumiemy różnicę między wartością uzyskaną i całkowitym kosztem ponoszonym przez klienta.

<sup>18</sup> K. Oblój, dz. cyt.

<sup>19</sup> Opcje te uwzględniane są w planowaniu nawet wówczas, gdy żadna z nich nie może zostać w danych warunkach wykorzystana.

produktów, krzywa doświadczenia czy PIMS, które mogą przyczyniać się do poprawy i ułatwienia procesu formułowania strategii przedsiębiorstwa. Rezultatem kompleksowego kształtowania przyszłych i obecnych celów przedsiębiorstwa jest oczekiwana pozycja produktów sporządzona w oparciu o analizę portfolio. Efektem planowania nie jest jedna strategia, lecz praktycznie zbiór rozmaitych strategii, dotyczących poszczególnych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa i odznaczających się różnym stopniem szczegółowości. Strategie w przedsiębiorstwie opracowywane są na trzech poziomach: globalnym, strategicznych jednostek biznesu oraz poszczególnych funkcji.

Kształtowanie strategii poprzedzone jest sformułowaniem pewnej intuicyjnej wizji zamierzonego przedsięwzięcia i wynikających z tego idei przewodnich. Zmaterializowanie tej wizji, w postaci skondensowanego opisu celów rozwojowych, misji przedsiębiorstwa, jego tożsamości, przewidywanych ogólnie metod działania i innych elementów, daje w efekcie strategię globalną, która wymaga różnorodnych strategii szczegółowych. Uwarunkowaniami wyznaczającymi rodzaj i treść strategii globalnej są: dynamika otoczenia, stosunki konkurencyjne na wybranym obszarze działalności, stosunki z dostawcami i odbiorcami, a także poziom rozwoju technologicznego. Strategii globalnej podporządkowane są strategie SJB oraz funkcjonalne, dotyczące poszczególnych pionów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, w skład których wchodzi strategię: marketingowe, konkurencyjne, finansowe, badań i rozwoju, inwestowania, gospodarowania zasobami pracy i inne.

Przy opracowywaniu strategii na poziomie SJB konieczne jest rozpoznanie struktury rynku zarówno od strony podaży (sytuacja konkurencyjna poprzez analizę branży/gałęzi), jak i popytu (nabywcy – segmentacja i wybór segmentów działania, czyli strategii segmentacji). Dopiero na tej podstawie można określać misję SJB oraz wyznaczać jej cele. Wśród głównych celów działalności rynkowej przedsiębiorstwa możemy wyróżnić cele ekonomiczne (zysk i wielkość udziału w rynku, czyli wielkość sprzedaży), a także psychologiczne (wizerunek przedsiębiorstwa, wizerunek produktu, rozpoznanie, preferencje) oraz konkurencyjne (relacje z konkurentami). Wyodrębnienie wspomnianych celów stanowi podstawę wyróżnienia trzech głównych podmiotów wpływających na działanie przedsiębiorstwa, którymi wg H. Mefferta są klienci, konkurenci i grupy interesu (zintegrowany marketing). Uwzględnienie ich prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. K. Ohmae proponuje zaś koncepcję 3C (*corporation, client, competitor*), której stosowanie także prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Konsekwentna realizacja celów wynikających z wizji i misji przedsiębiorstwa, w oparciu o jego kluczowe umiejętności, ma zapewnić przedsiębiorstwu długotrwałą przewagę na rynku. W ramach strategii SJB konieczne jest także uwzględnienie wkładu poszczególnych działów przedsiębiorstwa w tworzenie jego sukcesu rynkowego (realizację celów). Odbывается to na poziomie strategii funkcjonalnych, z których jedną jest strategia działu marketingu.

Przyjęcie strategii marketingowej SJB określa kluczowe elementy, w oparciu o które przedsiębiorstwo będzie budowało przewagę konkurencyjną. Strategia marketingowa odpowiada zatem na pytania:

- kto jest adresatem oferty SJB (strategie segmentacji);
- kto jest konkurentem (strategie konkurencyjne) i w jaki sposób działa? (strategie stylu konkurowania);
- jakie należy podjąć działania w odniesieniu do produktu? (strategie produkt/rynek);
- jak powinien być postrzegany produkt przez klientów? (strategia pozycjonowania).

Strategia marketingowa jest w istocie zaadaptowaną do konkretnej sytuacji rynkowej kombinacją strategii będących odpowiedziami na te pytania.

W przedsiębiorstwach stosuje się również tzw. strategie narzędziowe<sup>20</sup>, tj. te, które dotyczą kształtowania instrumentów i technik działania na szczeblu operacyjno-taktycznym. Można tu wymienić wszystkie strategie i substrategie merchandisingowe<sup>21</sup>, w przypadku przedsiębiorstwa handlowego np. strategię wyboru rynku i lokalizacji obiektów handlowych, strategię asortymentacji, promocji czy też strategię powiązane z wyborem kanałów dystrybucji i kształtowaniem systemów logistycznych. W odniesieniu do strategii marketingowej przeniesienie jej zaleceń na poziom konkretnych działań taktycznych i operacyjnych oznacza opracowanie marketingu-mix, tzn. polityk poszczególnych instrumentów marketingowych. Stanowią one dziedziny strategicznych i operacyjnych decyzji marketingowych, obejmujących:

- produkty/usługi dostosowane do rynku bądź tworzące rynek;
- ustalanie cen korzystnych dla klienta przy maksymalnym wykorzystaniu strategii minimalizujących koszty;
- sprawny i tani system dystrybucji (lokalizacja ośrodków zbytu lub usług);
- maksymalnie elastyczną promocję sprzedaży, dostosowującą się do sytuacji.

Wyodrębnienie strategii marketingowej z całokształtu strategii przedsiębiorstwa nie jest łatwe, choć istotne, gdyż problemy strategiczne są zróżnicowane w zależności od szczebla zarządzania przedsiębiorstwem i przedmiotowego zakresu działalności gospodarczej, dla których strategie te są formułowane. Kwestia ta napotyka na trudności głównie ze względu na wzajemne uwarunkowania i przenikanie się problemów strategicznych w całej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

---

<sup>20</sup> Zob. J. Chwałek, *Innowacje w handlu*, Warszawa 1995, s. 30–32.

<sup>21</sup> Merchandising obejmuje współcześnie kształtujące się koncepcje planowania i zarządzania średnimi i dużymi przedsiębiorstwami handlowymi w zmiennym środowisku rynkowym. Są one oparte na myśleniu strategicznym. Efektem podejścia merchandisingowego są innowacyjne strategie funkcjonalne i narzędziowe, będące skutecznym instrumentem walki konkurencyjnej i pomyślnego osiągania rozwojowych celów przedsiębiorstw handlowych.

Dla określenia miejsca strategii marketingowych w strukturze strategii przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma ich zakres przedmiotowy, obejmujący:

- analizę i ocenę możliwości i zagrożeń rynkowych;
- identyfikację, analizę oraz wybór rynku docelowego;
- kształtowanie zestawu instrumentów i działań marketingowych dostosowanych do wybranego rynku.

Ze względu na zakres przedmiotowy strategii marketingowe nie mogą być utożsamiane ze wszystkimi strategiami przedsiębiorstwa, które, jak już wspomniano, można podzielić na hierarchicznie uporządkowane elementy: globalną strategię przedsiębiorstwa, strategię SJB i strategię funkcjonalną<sup>22</sup>. Strategii marketingowe względem strategii globalnej mogą występować w dwóch skrajnych wariantach: strategii marketingowej jako strategii funkcjonalnej wyraźnie odmiennej od strategii globalnej oraz strategii marketingowej utożsamianej ze strategią globalną przedsiębiorstwa.

Strategie marketingowe jakkolwiek nie są tożsame ze strategią globalną przedsiębiorstwa są z nią jednak ściśle powiązane, gdyż ich formułowanie musi przebiegać zgodnie z zasadami formułowania strategii całego przedsiębiorstwa, co widoczne jest w szczególności w przypadku definiowania struktury celów przedsiębiorstwa oraz sposobów ich realizacji. Bowiem właśnie one stanowią ramy dla formułowania celów działalności marketingowej i wskazują możliwe sposoby ich osiągania. Poza tym można uznać, że strategia marketingowa jest podporządkowana strategii globalnej, co jednak nie wskazuje na jednostronny ich związek. Jak już wcześniej wspomniano, proces planowania strategicznego analizuje całe kierownictwo, w tym także kierownictwo działu marketingu, co ułatwia wywieranie wpływu na kształtowanie ogólnych celów przedsiębiorstwa, a zarazem strategii globalnej. Oznacza to jednocześnie, że myślenie kategoriami marketingowymi przejawia się na wszystkich szczeblach zarządzania i przenika całą strukturę organizacyjną. Strategia marketingowa traktowana jest więc często jako ekwiwalent strategii globalnej. Wówczas proces jej formułowania przebiega najczęściej tak jak to przedstawiono na rysunku 50.

Rozwój przedsiębiorstwa opiera się na strategiach wypracowanych w procesie planowania. Nie jest przy tym obojętne, jak strategię te są kształtowane i w jaki sposób są ze sobą powiązane. Rzeczywisty sukces przedsiębiorstwa zależy od doboru właściwej strategii do konkretnych uwarunkowań rynkowych.

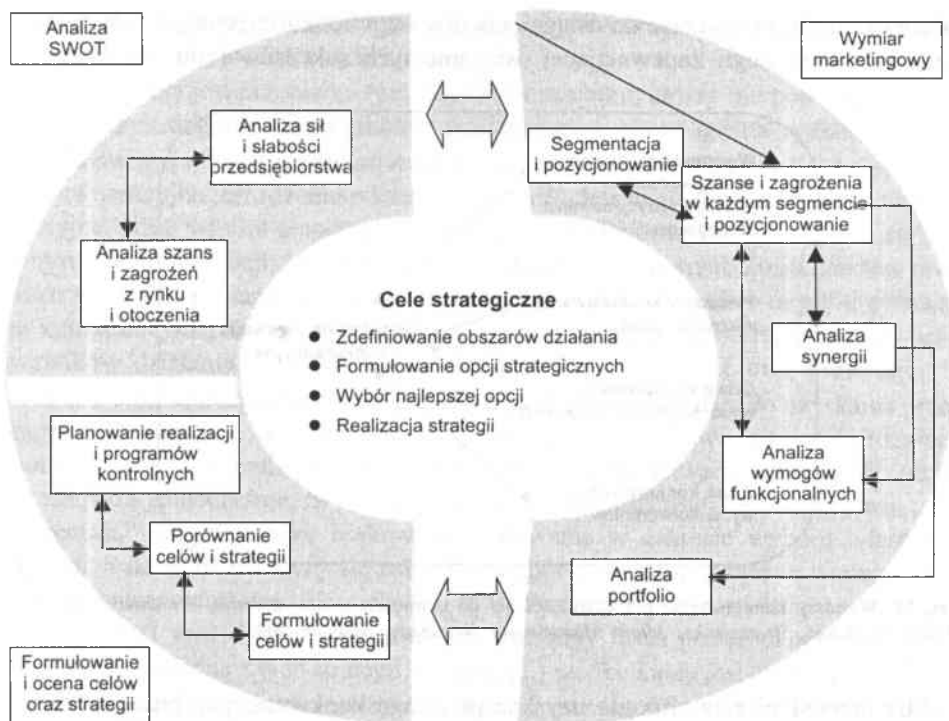
Według Ph. Kotlera<sup>23</sup> strategia marketingowa przedsiębiorstwa powinna uwzględniać czynniki takie, jak:

- relację wielkości przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów wraz z identyfikacją własnej pozycji na rynku;
- środki, cele i ogólną politykę przedsiębiorstwa;

---

<sup>22</sup> Więcej na ten temat: Z. Dworzecki, G. Leśniak-Lebkowska, *Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 1987, s. 12 oraz L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa 1996, s. 70–71.

<sup>23</sup> Ph. Kotler, dz. cyt., s. 283.



Rys. 50. Proces formułowania marketingowo zorientowanej strategii globalnej

Źródło: I. Wind, G. Lilien, *Marketing strategy models*, „Handbooks of Operations Research and Marketing Science”, eds. K. Eliashberg, G. Lilien, 1993, vol. 5, s. 23.

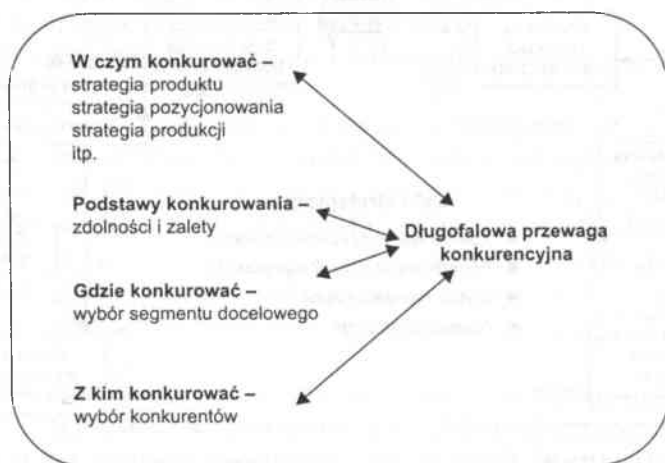
- strategie marketingowe konkurentów;
- zachowanie konsumentów na rynku docelowym;
- osiągnięte przez produkt stadium życia produktu;
- poziom rozwoju gospodarczego.

W zależności od uwarunkowań otoczenia i układów konkurencyjnych istnieje wiele strategii, które dzięki konsekwentnemu ich zastosowaniu przyczyniają się do sukcesu rynkowego. Są one niejako „gwarantem” sukcesu. Strategia realizowana przez przedsiębiorstwo może obejmować strategie produktowe, pozycjonowania, cenowe, dystrybucji itp. Można zatem uznać, że istnieje wiele dróg prowadzących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

### 5.3. Strategie źródeł przewagi konkurencyjnej

Rzeczą oczywistą jest, że najbardziej ogólnym celem działania przedsiębiorstwa jest przetrwanie, rozwój i dążenie do pokonania konkurencji, dlatego też jednym ze sposobów osiągnięcia sukcesu rynkowego jest realizacja strategii przewagi konkurencyjnej. Poza realizacją tej strategii można wymienić jeszcze przynajmniej trzy

dalsze czynniki prowadzące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a tym samym użyteczne w strategii zapewniającej osiągnięcie tych sukcesów (zob. rys. 51).



Rys. 51. Wymiary konkurowania przyczyniające się do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej  
Źródło: D. Aaker, *Strategisches Markt Management*, Wiesbaden 1989, s. 204.

Aby przedsiębiorstwo mogło uzyskać przewagę konkurencyjną, powinno bazować na własnych zaletach, możliwościach i zdolnościach, gdyż bez tego utrzymanie przewagi konkurencyjnej prawdopodobnie będzie niemożliwe. Bezsensowne byłoby, przykładowo, realizowanie strategii podnoszenia jakości, nie dysponując zdolnością wytwarzania produktów jakościowych (o elastycznej formie, maksymalnej funkcjonalności, racjonalnej metodzie produkcji). Dom handlowy, realizujący np. strategię pozycjonowania z szeroko rozwiniętym serwisem, nie osiągnie sukcesu na rynku, jeżeli nie będzie dysponował odpowiednią kadrą oraz strukturą przedsiębiorstwa.

Drugim istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej jest wybór rynku docelowego. Nawet dobrze zdefiniowana na podstawie możliwości i zdolności przedsiębiorstwa strategia może przyczynić się do jego porażki, jeżeli nie będzie dopasowana do odpowiedniego rynku.

Trzecim czynnikiem mającym wpływ na uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest identyfikacja konkurentów. Czasem mimo opanowania przez przedsiębiorstwo istotnych kluczowych czynników sukcesu przewagę konkurencyjną uzyska się dopiero po rozpoznaniu prawdziwych konkurentów. Stąd też w przypadku każdego uczestnika rynku istotna jest ocena, czy posiadane zdolności i możliwości są silniejsze, jednakowe czy słabsze niż konkurencji. Trwała przewaga konkurencyjna może zostać osiągnięta jedynie wówczas, gdy realizowana strategia:

- jest uzależniona od uzyskiwanych korzyści i posiadanego potencjału przedsiębiorstwa;

– pojawia się w takim otoczeniu konkurencyjnym i obejmuje takie segmenty rynku, które docenią stosowaną strategię;

– skierowana jest przeciwko tym uczestnikom rynku, którzy nie potrafią zneutralizować czy „dogonić” konkurentów posiadających przewagę na rynku.

Podstawową ideą ogólnych strategii konkurencyjnych jest założenie, że przewaga konkurencyjna jest rdzeniem każdej strategii<sup>24</sup>. Jest to stwierdzenie nieco kontrowersyjne, gdyż jednym z podstawowych celów strategii marketingowej nie jest pokonywanie konkurencji, lecz jak najlepsze zaspokajanie potrzeb konsumentów oraz przetrwanie i utrzymanie się na rynku. Jeśli przedsiębiorstwo chce uzyskać przewagę konkurencyjną, to powinno dokonać wyboru pożądanego typu przewagi oraz warunków działania, w których zamierza uzyskać i utrzymać ową przewagę.

M.E. Porter wyróżnia trzy strategie, które najczęściej prowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej, są to strategie: dyferencjacji (przywództwo w zakresie różnicowania), koncentracji bądź minimalizacji kosztów (przywództwa kosztowego)<sup>25</sup>. Autor ten zauważa jednocześnie, że firmy które nie osiągają przewagi konkurencyjnej, „zawdzięczają” swoją porażkę brakowi zdecydowania w zakresie wyboru właściwej strategii. Sukcesem zakończy się natomiast wybór dwóch lub jednej ze strategii i ich konsekwentne wdrażanie. Co ciekawe, M.E. Porter już w swojej książce *Strategia konkurencji* (I wyd. 1980) przyznawał, że „niekiedy firma potrafi skutecznie stosować więcej niż jedną z tych strategii, chociaż [...] rzadko kiedy jest to możliwe”<sup>26</sup>.

**Strategie dyferencjacji** realizować można wówczas, gdy zamierza się oferować nabywcom lepsze usługi, jakość, niezawodność, prestiż czy użyteczność. Opierają się one zwłaszcza na elastyczności, np. na umiejętności dopasowywania się do zmiennych uwarunkowań rynkowych. Opowiadają się za różnicowaniem produktów i/lub usług. Dyferencjacja polega na tworzeniu takiej oferty, która przynależąc do danej dziedziny działalności odróżnia się od ofert standardowych czymś więcej niż tylko ceną, i którą to różnicę rynek wyraźnie dostrzega<sup>27</sup>.

Ze strategiami dyferencjacji w ścisłym związku pozostaje pytanie dotyczące segmentacji rynku, dzięki której strategię te powinny być realizowane. Każde różnicowanie związane jest z nowym definiowaniem lub selekcją segmentów rynku. Stosując strategię dyferencjacji, przedsiębiorstwo stara się uzyskać unikatową w stosunku do konkurentów pozycję na obsługiwanym rynku poprzez wyróżnienie się względem wartości najbardziej cenionych przez konsumentów. W tym celu przedsiębiorstwo powinno dokonać wyboru jednej lub kilku cech, cenionych najwyższej, i rozwijać je stosownie do wymogów konsumentów. Ze strategiami tymi najczęściej połączona jest wyższa jakość świadczonych usług lub większa użyteczność produktów. Punkt wyjścia stanowią strategie jakościowe, które po bliższym

<sup>24</sup> M.E. Porter, *Competitive Advantage*, za: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, dz. cyt., s. 357.

<sup>25</sup> D. Aaker, dz. cyt., s. 208–209.

<sup>26</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, Warszawa 1994, s. 50.

<sup>27</sup> STRATEGOR, dz. cyt., s. 98.

rozpatrzeniu nabierają charakteru wielowymiarowego. Określanie jakości produktów obejmuje czynniki stosunkowo łatwe do oszacowania, np. „wygląd i rozmiar” oraz czynniki bardziej skomplikowane, takie jak użyteczność czy trwałość. Z badań przeprowadzonych w ramach programu PIMS wynika, iż strategię jakościową przeważnie prowadzi do osiągnięcia wyższego wskaźnika ROI. Metody różnicowania mogą dotyczyć wzoru wyrobu lub marki (Mercedes – samochody, Hortex – napoje owocowe), technologii (Panasonic – płaskie kineskopy), cechy wyrobu (InterCity – pociągi superekspresowe, Opolwap – norma ISO 9000), obsługi posprzedażnej (Fiat – system obniżek za złomowanie samochodów), sieci sprzedaży (Benetton, McDonalds). Optymalne różnicowanie dotyczy kilku cech, których kombinacja uniemożliwi konkurentom skopiowanie oferty. Za konieczne determinanty urzeczywistnienia tej podstawowej koncepcji strategicznej uznać należy<sup>28</sup>:

- wysoką efektywność marketingu;
- wyższą jakość wytwarzanych produktów;
- znaczący wizerunek produktu;
- orientację innowacyjną;
- systematyczną analizę mocnych i słabych stron, konkurencji oraz obserwację rynku.

Strategie dyferencjacji przyjmować mogą różne postacie. Jedną z nich jest **doskonaleństwo** zakładające oferowanie rynkowi lub wyodrębnionemu segmentowi rynku produktu o cechach ponadstandardowych. Warunkiem koniecznym jest jednak to, aby cechy te były przez rynek lub jego segment zauważane i akceptowane. Podwyższona wartość produktu znajduje swoje odzwierciedlenie również w cenie. Kolejną strategią jest **specjalizacja** polegająca na dodatnim wyróżnianiu. Produkt specjalistyczny kierowany jest w tym przypadku do wybranej grupy odbiorców lub ściśle określonego segmentu. Warunkiem koniecznym realizacji wspomnianej strategii jest gotowość zapłacenia wyższej ceny przez nabywców. Jeszcze inną strategią jest **zubażanie**, którego istotą jest ujemne wyróżnianie. Oznacza to, że produkty oferowane w ramach tej strategii charakteryzują się niższymi walorami użytkowymi i są dostępne po niższej cenie. Ostatnią strategią jest **zawężanie**, które jest również ujemnym wyróżnianiem. Produkty objęte tą strategią kierowane są do tej grupy nabywców, dla której oferta standardowa stanowi pewien „nadmiar” (odznacza się cechami dla nich zbędnymi). Również te produkty oferowane są po niższych cenach<sup>29</sup>.

Zalety strategii dyferencjacji świadczą o dużej elastyczności przedsiębiorstwa, możliwościach dostosowywania się do powstających sytuacji konkurencyjnych i rynkowych oraz o dużej odporności na działania konkurentów. Na ogół strategia ta wiąże się z ponoszeniem znacznych kosztów, ale firma traktuje ich minimalizację jako drugorzędny cel strategiczny. Innym zagrożeniem tej strategii jest możliwość jej imitacji przez konkurentów. Aby zapobiec tego typu sytuacjom, przedsiębior-

<sup>28</sup> H. Meffert, dz. cyt., s. 42.

<sup>29</sup> Szerzej na ten temat: STRATEGOR, dz. cyt., s. 98 i n.

stwa podejmują działania ochronne, np. wprowadzając oferty produktów wysokojaściowych i innowacyjnych (np. patenty). Produkty takie pozwalają nie tylko na uniknięcie ostrej walki cenowej, ale także uniemożliwiają łatwą ich imitację. Udana zróżnicowanie pozwala na osiąganie ponadprzeciętnych zysków w branży i chroni przed siłami konkurencyjnymi dzięki przywiązaniu klientów do marki, której atrakcyjność zmniejsza ich wrażliwość na cenę. Dyferencjacja wyrobów wiąże się bezpośrednio ze zjawiskiem pozycjonowania produktów i strategiami pozycjonowania, co sprawia, że klienci nie dysponują porównywalnymi wyrobami.

Konsekwencją dyferencjacji może być ograniczenie udziałów w rynku albo – częściej – gorsza pozycja kosztowa. Główny akcent w tej strategii pada na badania i rozwój, wzornictwo, poszukiwania lepszej jakości czy też intensywną promocję.

Kolejnym sposobem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest **strategia przywództwa w zakresie kosztów** bazująca na niskich kosztach, które mogą być wykorzystane w postaci niższych cen czy też „zainwestowania” wyższych zysków. Strategia ta polega na poszukiwaniu przez przedsiębiorstwo możliwości obniżki kosztów wytwarzania, co zapewnia mu relatywnie większą niż konkurencji marżę zysku. Podstawą formułowania tej strategii jest koncepcja krzywej doświadczenia, w myśl której przedsiębiorstwo podwajające swoją produkcję może obniżyć koszt od 20 do 35%. Przedsiębiorstwa realizujące strategię przewagi kosztowej starają się o zdobycie opinii producenta o niskich kosztach. Bezpośrednią drogą prowadzącą do uzyskania przewagi jest wytwarzanie produktów bez specjalnych upiększeń i oferowania serwisu, dzięki czemu można ustalać niższe ceny. Zalety te mogą zapewnić przewagę, ponieważ nie wszyscy producenci będą mogli zrezygnować z oferowanych już przez siebie usług. Polityka taka może pociągać za sobą jednak pewne ryzyko, gdyż czasem zdesperowany konkurent może podjąć decyzję o obniżeniu kosztów do tego samego poziomu. Inne niebezpieczeństwo czyha zaś, gdy dojdzie do niewielkiej poprawy jakości czy innych cech produktów oferowanych przez konkurencję. Korzyści w zakresie kosztów przedsiębiorstwo może osiągać również dzięki odpowiedniemu kształtowaniu produktów. Wyższa ocena przez konsumentów danego produktu może się pojawić dzięki zastosowaniu wysokiej jakości elementów lub dołożeniu doń specjalnych użyteczności. Do minimalizacji kosztów przyczynić się może dostęp do tanich źródeł surowców, materiałów czy dróg zbytu. Niektóre branże czerpią korzyści z dostępu do taniej siły roboczej, inne otrzymują subwencje państwowe, które w sposób pośredni lub bezpośredni przyczyniają się do osiągnięcia przewagi kosztowej<sup>30</sup>. Do innych źródeł przewagi w zakresie kosztów zaliczyć możemy również: posiadanie przez przedsiębiorstwo znacznego udziału w rynku, poszukiwanie możliwości zaopatrywania głównych grup odbiorców, co pozwoli w sumie osiągnąć zyski reinwestowane następnie w nowoczesne technologie obniżające znacząco koszty.

<sup>30</sup> Wśród przedsiębiorstw bazujących na krzywej doświadczenia znajdują się: Texas Instruments czy Black and Decker; D. Aaker, dz. cyt., s. 226.

Strategia przyczyniająca się do osiągania największych korzyści kosztowych powstaje jednak wówczas, gdy minimalizacja kosztów zmierza w kilku kierunkach, wówczas podstawową rolę odgrywa kierownictwo liczące się głównie z kosztami. Strategie przywództwa kosztowego wymagają przede wszystkim, obok agresywnego inwestowania w technologie i skalę produkcji, obniżania kosztów dzięki zdobywaniu doświadczenia, ścisłej kontroli kosztów bezpośrednich i ogólnych, unikania klientów o marginalnym znaczeniu, minimalizacji kosztów w dziedzinach np. B&R, obsługi posprzedażnej, zespołów sprzedawców, reklamy itp., korzystnych możliwości finansowania i systematycznej kontroli<sup>31</sup>. Podstawowe zalety omawianej strategii polegają na możliwości neutralizowania sił działających w sektorze:

- konkurentów (ochrona przed rywalizacją i możliwość przetrwania w przypadku walki cenowej);
- dostawców (możliwość osłabienia efektu zwyżki kosztów czynników wytwórczych);
- odbiorców (wywieranie przez nich presji na obniżkę cen jedynie do poziomu największego konkurenta w branży).

Barierę wejścia wzmacniają się poprzez tworzenie przewagi skali czy też przewagi cenowej, co na ogół również pozytywnie wzmacnia pozycję firmy w odniesieniu do substytutów.

Strategia koncentracji na wybranych segmentach rynku stosowana jest przez firmy, które skupiają się na obsłudze określonej grupy nabywców, oferowaniu określonego asortymentu czy też na określonym geograficznie rynku. Jest to strategia dotycząca obsługi części rynku, a zatem trudne jest realizowanie w jej ramach korzyści skali, choć w obrębie segmentu firma może stosować strategię minimalizacji kosztów czy też dyferencjacji. Strategia koncentracji może prowadzić do poszukiwania niszy rynkowej, której obsługą zajmie się przedsiębiorstwo. Spośród strategii koncentrowania się na wybranych segmentach rynku wymienić można następujące strategie<sup>32</sup>:

- „fokus” – koncentrującą się na jednym segmencie rynku bądź części linii produkcyjnej;
- „pionier” – bazującą na korzyściach płynących z bycia pierwszym, w celu powstrzymania naśladownictwa konkurencji;
- „synergii” – budowanej na bazie efektu synergicznego pomiędzy branżami wewnątrz własnego przedsiębiorstwa.

W dotychczasowych rozważaniach nie uwzględniano faktu, czy przedsiębiorstwo stara się uzyskać przewagę konkurencyjną jedynie w obrębie rynku krajowego, czy też na rynkach międzynarodowych. Ponieważ w ostatnich latach obserwuje się wyraźną tendencję do globalizacji strategii marketingowej oraz coraz częstsze wy-

---

<sup>31</sup> Jako przykład podać tutaj można przedsiębiorstwa japońskie, które dzięki standaryzacji i ułatwieniom w zakresie produkcji w krótkim czasie zyskały duże udziały rynkowe i trwałą przewagę konkurencyjną; H. Meffert, dz. cyt., s. 40.

<sup>32</sup> Tamże.

chodzenia przedsiębiorstw na rynki światowe, warto nieco uwagi poświęcić także strategiom międzynarodowym – globalnym.

Według M.E. Portera strategie przewagi konkurencyjnej różnią się między sobą i w związku z tym wymagają odmiennych umiejętności i rozwiązań strategicznych (zob. tab. 28).

**Tabela 28.** Umiejętności i rozwiązania strategiczne niezbędne w strategiach przewagi konkurencyjnej

| Typ strategii        | Potrzebne umiejętności                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Potrzeby organizacyjne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Przywództwo kosztowe | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ciągłe nakłady inwestycyjne i dostęp do kapitałów,</li> <li>– umiejętności projektowania technologii,</li> <li>– ścisły nadzór nad siłą roboczą,</li> <li>– „technologizacja” konstrukcji wyrobów</li> </ul>                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ścisła kontrola kosztów,</li> <li>– częste i szczegółowe sprawozdania kontrolne,</li> <li>– ustrukturalizowana organizacja i zakresy odpowiedzialności,</li> <li>– zachęty oparte na ścisłym wykonaniu planów ilościowych</li> </ul>                                                               |
| Zróżnicowanie        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– duże umiejętności marketingowe,</li> <li>– projektowanie wyrobów,</li> <li>– uzdolnienia twórcze,</li> <li>– duże możliwości prowadzenia badań podstawowych,</li> <li>– wysoka reputacja lub wiodąca pozycja korporacji w dziedzinie techniki,</li> <li>– długa tradycja w danym sektorze albo szczególna kombinacja umiejętności ludzi przyciągniętych z innych firm</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ścisła koordynacja funkcji B&amp;R (badań i rozwoju) oraz opracowywania wyrobów z funkcją marketingu,</li> <li>– subiektywne oceny i zachęty zamiast pomiarów ilościowych,</li> <li>– atrakcyjne warunki przyciągające wysoko wykwalifikowanych pracowników, naukowców, ludzi twórczych</li> </ul> |
| Koncentracja         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowana na określony segment strategiczny</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowana na określony segment strategiczny</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |

Źródło: M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, Warszawa 1994.

Rodzaj strategii działania przedsiębiorstw konkurencyjnych uzależniony będzie m.in. od wielkości tych przedsiębiorstw. Duże przedsiębiorstwa mogą pozwolić sobie na działanie w ramach strategii różnicowania i przywództwa w zakresie kosztów na całym rynku. Małe przedsiębiorstwa odniosą sukces dzięki specjalizacji w obrębie niszy rynkowej. Dodać należy, że znaczenie konkurencji rośnie przede wszystkim z powodu nasilonej globalizacji i wynikającej z niej rywalizacji międzynarodowej oraz ze względu na obniżenie stopy wzrostu gospodarczego. Konkurowanie będzie zatem wymagało od przedsiębiorstwa analizy pozostałych firm na rynku z punktu widzenia ich kluczowych umiejętności, postaw wobec konkurencji (stopień agresywności działań) oraz refleksu konkurencyjnego (szybkości reakcji). Uwzględniając te aspekty, Ph. Kotler<sup>33</sup> wyróżnił **strategie według stylów konkurowania**. Strategie te oparte są w dużej mierze na poszukiwaniu i identyfikacji rynków docelowych oraz na unikaniu bezpośredniej konfrontacji – liderzy, by zabezpieczyć się przed konkurencją, wchodzą na rynki dotąd pomijane, natomiast dla specjalistów jest to kwestia „bezpiecznego” rozwoju. Strategie według stylów kon-

<sup>33</sup> Ph. Kotler, dz. cyt., s. 352 i n.

kurowania wskazują, w jaki sposób specjaliści od niszy rynkowej, pretendenci, naśladowcy i liderzy rynkowi, powinni odpowiadać na wyzwania rynkowe i jakie podejmować działania marketingowe.

**Specjalista od niszy rynkowej**<sup>34</sup>, aby utrzymać się w swoim segmencie, powinien być innowacyjny, monitorować zmiany zachodzące w tym segmencie, szybko reagować na nie. Działania takie są niejednokrotnie barierą dla dużych przedsiębiorstw, szansą natomiast dla małych. Produkty oferowane niszy rynkowej powinny charakteryzować się niepowtarzalnością, wyjątkowością i często unikatowością. Elementami składającymi się na unikatowość mogą być także: grupa docelowych nabywców, asortyment czy lokalizacja sklepu. Niektóre małe przedsiębiorstwa nie tworzą unikatowej oferty, ale działają na takich rynkach docelowych, na których mają przewagę nad konkurentami wynikającą z różnicowania. Dotyczy to również firm dużych, które wyróżniają się na rynku reputacją (np. Mercedes), nie są one specjalistami w obrębie którejś z nisz ani liderami na rynku (na to są z kolei zbyt małe). Za ich pozycją stoi umiejętność segmentacji rynku i efektywne wykorzystanie innowacji.

**Pretendent** to przedsiębiorstwo, które ze względu na mniejszą niż lider sprzedaż i rentowność czerpie korzyści z zajmowania drugiego miejsca. Pretendent dąży do zmiany pozycji i zajęcia miejsca lidera. Może przy tym posługiwać się atakiem bezpośrednim (ponoć zawsze kończy się fiaskiem, por. Pepsi-Cola i Coca-Cola) lub pośrednim (oskrzydłającym). Przy ataku frontalnym, koncentrującym się na identyfikacji i zaatakowaniu silnych stron lidera, istnieje niewiele wariantów działania. Wygrywa ten, który okaże się silniejszy i bardziej wytrzymały. Dla powodzenia ataku ważny jest jednak fakt posiadania przewagi nad konkurentem. W ataku oskrzydłającym natomiast działania uwarunkowane są pomysłowością pretendenta. Na ogół ich schemat wygląda podobnie – pretendent wchodzi na sąsiednie rynki, które nie interesują lidera i buduje tam swoją przewagę, by przenieść ją następnie na rynek docelowy. Celem tej strategii jest uniknięcie kosztów działań bezpośrednich. Jej powodzenie uzależnione jest od umiejętności identyfikacji segmentów zaniedbanych przez liderów oraz od środków, którymi dysponuje.

**Lider rynkowy** posiada naturalną przewagę na rynku, na którym dominuje. Jednocześnie jest narażony na ciągłe ataki ze strony pretendentów. Broniąc się, liderzy próbują utrzymywać przewagę w tradycyjny sposób (np. obniżka cen). Taka statyczna obrona nie przynosi efektów, podobnie jak wycofanie się na pozycje łatwe do obrony. Lider powinien wykorzystywać swój potencjał do aktywnej obrony, chroniąc bądź eliminując te swoje słabe punkty, które stały się celem ataku. Problemem lidera rynku jest często utrata dynamiki, która doprowadziła go do zajęcia dominującej pozycji na rynku. **Naśladowcą** jest z kolei przedsiębiorstwo, które swoje działanie opiera na imitacji wyrobów liderów rynkowych bądź najlepszych na rynku praktyk działania. Główną korzyścią tej strategii jest obniżenie kosztów B&R.

---

<sup>34</sup> Nisza rynkowa to wyodrębniony segment rynku, który ze względu na rozmiary jest atrakcyjny dla jednego tylko przedsiębiorstwa, pomijany zaś jest przez duże firmy.

Podstawową wadę tej strategii stanowi natomiast wtórność oferowanych produktów w stosunku do oferowanych przez lidera innowacji.

Na uwagę zasługują również wyodrębnione przez K. Ohmae<sup>35</sup> strategie konkurencyjne wykorzystywane przez przedsiębiorstwa japońskie; zaliczamy do nich:

- budowę funkcjonalnej odmienności, która bazuje na analizie czynników przewagi konkurencyjnej w branży; podstawowym jej problemem jest identyfikacja tych czynników;

- agresywną inicjatywą, która znajduje zastosowanie wówczas, kiedy kilka przedsiębiorstw operuje kluczowymi dla branży czynnikami sukcesu; sytuacja taka powoduje konieczność wprowadzania nowych produktów i testowania nowych koncepcji przy zastosowaniu inteligentnej negacji oczywistości przyjętych w branży (– czy zdjęcie musi mieć negatyw? – nie! – i tak powstał Polaroid; gazeta nie musi być drukowana – tak powstały gazety elektroniczne itd.);

- relatywną przewagę, w ramach której dokonuje się porównania przedsiębiorstwa lub produktów z konkurencją i wykorzystuje słabości konkurentów do budowania własnej przewagi (*fast food*);

- maksymalizację satysfakcji odbiorcy, która oparta jest na analizie oczekiwań klienta w stosunku do wyrobu (maszynka do golenia dla kobiet Gillette stała się hitem, bo wcześniej producenci golarek nie uwzględnili kobiet w analizie segmentów docelowych i różnicowali produkt dla dwóch rynków docelowych – kobiet i mężczyzn – jedynie kolorem, a Gillette zmodyfikowała także ich funkcje).

Przewaga strategiczna może mieć w organizacji charakter skoncentrowany (czyli łatwy do powielenia) albo rozproszony<sup>36</sup>. Jednocześnie działanie firmy może być skoncentrowane albo na konkurencie, albo na nabywcy. W takiej sytuacji powstają cztery warianty działania strategicznego: dwa działania liniowego i dwa lateralnego<sup>37</sup>. W skład działań linowych wchodzi **strategia frontального ataku** polegająca na wykorzystaniu słabości konkurenta (Lexus na rynku amerykańskim) oraz **strategia zdobywania rynku**, czyli wykorzystanie mocnych stron firmy do zaspokojenia konkretnej potrzeby nabywcy (Gillette – nowe nożyki do golenia i golarka dla kobiet). Przejawem działań lateralnych jest **omijanie konkurencji**, tzn. unikanie pozorów wchodzenia w konflikt z konkurentami działającymi na rynku, przy jednoczesnym dążeniu do osiągania udziałów na rynku oraz **tworzenie nowego rynku**, polegające na zaspokajaniu potrzeb odbiorcy przy wykorzystaniu innowacyjnej kombinacji wielu zasobów i umiejętności (np. *body shop*).

Ze względu na postawy wobec konkurencji i zachowania się przedsiębiorstw na rynku można wymienić strategie<sup>38</sup>: ofensywne, defensywne, imitacyjne, zależne

<sup>35</sup> K. Oblój, dz. cyt., s. 129 i n.

<sup>36</sup> J. Kay proponuje, by przewagę konkurencyjną budować na architekturze, reputacji, innowacjach oraz zasobach strategicznych; J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa 1996, s. 97.

<sup>37</sup> K. Oblój, dz. cyt., s. 129 i n.

<sup>38</sup> J. Dietl, *Czy ekspansja marketingu może spowodować jego unicestwienie?* [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004, s. 16 i n.

i tradycyjne. Według tego samego kryterium J. Westwood<sup>39</sup> dzieli strategię na defensywne, rozwojowe i ofensywne (atakujące). B. Karlöff<sup>40</sup> z kolei twierdzi, że w ogóle istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, przy czym ogólna strategia przedsiębiorstwa konkretyzowana jest w strategiach funkcjonalnych. W ten sposób tworzy się hierarchiczna struktura strategii, wyznaczająca niższymi poziomami organizacyjnymi określone cele (zob. tab. 29).

**Tabela 29.** Typy strategii funkcjonalnych i założenia

| Typy strategii funkcjonalnych                                         | W ramach portfela                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organicznego wzrostu                                                  | Wyodrębnienie funkcji pomocniczych na podstawie misji zbiorowej (oczyszczanie działalności) |
| Przez przejście innych firm lub jednostek organizacyjnych innych firm | Integracja pionowa (wstecz, w przód)                                                        |
| Różnicowania działalności                                             | Rozwój pokrewnych dziedzin działalności (synergie skierowane na jakość)                     |

Źródło: B. Karlöff, *Strategia biznesu: koncepcje i modele – przewodnik*, Warszawa 1992, s. 101 i n.

T. Sztucki<sup>41</sup> klasyfikuje strategię w oparciu o pozycję rynkową, jaką chce zająć przedsiębiorstwo; wyróżnia on przy tym następujące strategię:

- ustabilizowanego wzrostu;
- dynamicznego wzrostu (nowe produkty, produkty o zwiększonym popycie, nowe w ramach tej samej gamy, nowe dla przedsiębiorstwa);
- defensywne (ograniczone inwestycje i koszty, wycofywanie produktu nieznanego nabywców, naśladownictwo konkurencji w marketingu-mix, redukcja pracowników i wzrost kontroli finansowej, wyprzedaż firmy i redukcja działań);
- minimalizacji kosztów (przywódca kosztowy);
- współuczestnictwa (kooperacyjna);
- imitacji;
- ofensywną (specjalizacja wyrobów, jakość);
- bierną i oportunistyczną.

#### 5.4. Alternatywy strategiczne wynikające z relacji produkt–rynek

Jednym z popularniejszych kryteriów klasyfikacji strategii marketingowych jest relacja zachodząca pomiędzy produktem a rynkiem, w której następuje wyróżnienie zarówno cech produktu, jak i rynku. Ten typ klasyfikacji pozwala na wyodrębnienie czterech strategii podstawowych (zob. tab. 30).

<sup>39</sup> J. Westwood, *Jak napisać plan marketingowy*, Warszawa 2005.

<sup>40</sup> B. Karlöff, *Strategia biznesu: koncepcje i modele – przewodnik*, Warszawa 1992.

<sup>41</sup> T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Warszawa 2000, s. 297 i n.

**Tabela 30.** Strategie według kryterium klasyfikacji produkt–rynek

| Cechy produktu<br>Cechy rynku | Produkt<br>standardowy      | Produkt<br>zróżnicowany |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Rynek jednorodny              | Strategia masowego produktu | Strategia dyferencjacji |
| Rynek posegmentowany          | Strategia segmentacji rynku | Strategia specjalna     |

Źródło: J. Myers, *Marketing*, New York 1986, s. 80.

Strategia **masowego produktu** wykazuje znaczne podobieństwo do strategii **dyferencjacji** należącej do strategii przewagi konkurencyjnej<sup>42</sup>. Strategia produktu masowego opiera się na cechach standardowych produktu, na które występuje z reguły duży popyt. W konsekwencji produkcja takich produktów może się stać masowa. Omawia tu strategia często określana jest mianem strategii wolumenu, gdyż jej istota tkwi w produkcji masowej, co pozwala na czerpanie korzyści z efektu skali (korzyści kosztowe). Jej podstawowym celem jest, podobnie jak w przypadku strategii przywództwa kosztowego, redukcja kosztów produkcji, co przy określonej cenie rynkowej umożliwia zwiększenie marży zysku. Realizacja strategii pozwala więc przedsiębiorstwu na umocnienie jego pozycji konkurencyjnej, a jednocześnie na stosowanie w określonych przypadkach (równolegle) odpowiedniej strategii cenowej, np. cen konkurencyjnych<sup>43</sup>.

Kolejnym typem strategii jest **strategia specjalna**, której istota polega na korzystaniu z wielu cech wyróżniających produkt. Ten typ strategii kierowany jest do wąsko zdefiniowanego segmentu rynku, a w zasadzie do niszy rynkowej. Strategia **segmentacji rynku** polega z kolei na oferowaniu produktów określonej grupie odbiorców, charakteryzujących się podobnym podejściem do oferty rynkowej. Istotą segmentacji jest określenie struktury rynku nabywcy poprzez wyodrębnienie na nim homogenicznych grup nabywców. Jednolity obraz tych grup uzyskiwany jest dzięki zastosowaniu precyzyjnie dobranych kryteriów segmentacji odzwierciedlających cechy istotne z punktu widzenia koncepcji produktu. Dodać należy, że zachodzi tutaj ścisły związek pomiędzy znajomością potrzeb i preferencji nabywców (warunkujących przydatność rynkową produktu) a jego cechami sprawiającymi, że jedna lub wiele grup nabywców w sposób zdecydowany akceptuje produkt.

W strategii segmentacji niezmiernie istotne jest określenie wielkości segmentu docelowego oraz preferencji zlokalizowanych w nim nabywców (produktowe, cenowe itp.). Uwzględniając powyższe, przedsiębiorstwo może dokonać wyboru (zob. tab. 31):

- jednego segmentu rynku, na którym stosować będzie odpowiednią kompozycję instrumentów marketingowych, tzw. marketing skoncentrowany;
- kilku segmentów, traktowanych w sposób indywidualny (marketing zróżnicowany);

<sup>42</sup> Strategia ta została omówiona szczegółowo w podrozdziale 5.3.

<sup>43</sup> O strategiach cenowych będzie mowa w podrozdziale 5.6.

– wielu segmentów rynku o podobnych cechach i reakcjach na zastosowane instrumentarium marketingowe, wobec których stosuje się opcję strategiczną opartą na kompozycji najkorzystniejszej dla danego segmentu (marketing masowy nie-zróżnicowany)<sup>44</sup>.

Tabela 31. Strategie oparte na segmentacji rynku

| Strategie                 | Wielkość rynku    |                                                      |           |
|---------------------------|-------------------|------------------------------------------------------|-----------|
| Działan niezróżnicowanych | Rynek jako całość |                                                      |           |
| Działan zróżnicowanych    | Segment A         | Segment B                                            | Segment C |
| Działan skoncentrowanych  | Segment A         | Rynek poza obszarem zainteresowania przedsiębiorstwa |           |

Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa 1996, s. 345.

Strategie wyboru rynku docelowego mogą być klasyfikowane nie tylko ze względu na obsługiwane rynki, ale również ze względu na oferowane produkty. Wychodząc z założenia, że przedsiębiorstwo funkcjonuje na wielu rynkach i oferuje wiele produktów, wyodrębnić można kilka podstawowych sposobów działania: koncentracji rynkowej i branżowej, specjalizacji branżowej, specjalizacji rynkowej, selektywnej specjalizacji rynkowo-branżowej oraz działania uniwersalnego<sup>45</sup>.

W oparciu o relację produkt–rynek dokonać można również innej klasyfikacji strategii, uwzględniającej dwa punkty widzenia, tzn. opcję rozwojową przedsiębiorstwa oraz opcję konsolidacji działań. Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa wyodrębnić można cztery strategie podstawowe: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji.

Głównym celem strategii **penetracji rynku** jest wzrost udziału przedsiębiorstwa w rynku dotychczas obsługiwanym. Osiągnięcie tak sformułowanego celu możliwe jest wówczas, gdy przedsiębiorstwo skoncentruje swoją działalność oraz posiadane zasoby na dotychczasowych produktach i rynkach<sup>46</sup>. Do innych celów tej strategii zaliczamy osłanianie własnego pola działania przed konkurentami z dotychczasowego rynku zbytu. Niezmiennie istotnym celem jest również zwiększenie częstotliwości zakupów, co bezpośrednio dotyka nabywców i powoduje, że działanie to jest dosyć ryzykowne. W konsekwencji penetracja rynku oznacza intensyfikację działań marketingowych związanych z produktem (np. podniesienie jego jakości, zmiana opakowania, obniżenie ceny) oraz rynkiem (np. rozbudowa sieci dystrybucji, zwiększenie liczby personelu, rozszerzenie obsługi serwisowej). Strategia **rozwaju rynku** polega na wejściu na nowe rynki z produktami dotychczas wytwa-

<sup>44</sup> B. Dobiegała-Korona, *Marketing. Przesłanki i narzędzia decyzji marketingowych*, Warszawa 1996, s. 129.

<sup>45</sup> Więcej na ten temat: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, dz. cyt., s. 347.

<sup>46</sup> Tamże, s. 339 i n.

rzanymi. Wychodzenie przedsiębiorstwa poza dotychczasowy rynek powoduje konieczność dokonania modyfikacji w strukturze dotąd stosowanego instrumentarium. Rozwoju rynku można dokonać na wiele sposobów, od poszukiwania nowych sposobów wykorzystania produktów aż do radykalnej zmiany i wejścia na rynki zupełnie dotąd nie obsługiwane. Najprostsze wydaje się być rozwiązanie pierwsze. Realizacja omawianej tu strategii wymaga wszechstronnej analizy możliwości działania na nowym lub rozszerzonym rynku. Konieczne jest również dysponowanie wiedzą o preferencjach i aspiracjach nabywców. Głównym celem strategii **rozwoju produktu** jest zaś modyfikacja produktu dotychczasowego, wciąż spełniającego swoje podstawowe funkcje lub też wprowadzenie produktu nowego. Również w tym zakresie przedsiębiorstwo dysponuje wieloma możliwościami, uzależnionymi zwłaszcza od skali innowacji. Zmiany cech produktu, pociągające za sobą np. nowe jego zastosowanie lub lepsze dostosowanie do potrzeb i wymagań nabywców, przyczyniają się do zwiększenia popytu, a zarazem do wzrostu sprzedaży.

Ostatnim rodzajem strategii opartej o relacje produkt–rynek jest strategia **dywersyfikacji**, polegająca na przegrupowaniu zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, tak by obsługiwały działania zasadniczo różne od tych, które prowadzone były w przeszłości<sup>47</sup>. Strategię dywersyfikacji przedsiębiorstwo może zrealizować, wykorzystując swój własny potencjał, poprzez zakup *know-how* czy też nabycie innych przedsiębiorstw. W zależności od możliwości techniczno-ekonomicznych strategia dywersyfikacji może zmierzać w różnych kierunkach. Do najczęściej wymienianych rodzajów strategii dywersyfikacji należą<sup>48</sup>:

- dywersyfikacja pionowa (wertykalna lub integracja) – polega na poszerzeniu zakresu działalności poprzez włączenie ogniw poprzedzających (integracja wstecz); oparta jest na budowaniu konkurencji na pewności zaopatrzenia lub wchodzenia na rynek (integracja w przód); do podstawowych zalet tego typu strategii należą: zmniejszenie ryzyka działalności przez ograniczenie stopnia zależności od dostawców i odbiorców, ograniczenie kosztów produkcji przez odpowiednie łączenie odrębnych operacji technologicznych czy też opanowanie technologii komplementarnych przy jednoczesnym pozostawianiu w tym samym łańcuchu;

- dywersyfikacja pozioma (horyzontalna) – polega na wchodzeniu przedsiębiorstwa w nowe dziedziny działalności, które związane są jednak z dotychczasowym *know-how*, doświadczeniem oraz możliwościami technologiczno-ekonomicznymi; oznacza to, że nowe dziedziny pozostają z dziedzinami dotychczasowymi w zależnościach synergicznych lub komplementarnych; ta ostatnia zależność pozwala również na wzrost siły finansowej przedsiębiorstwa poprzez możliwość tworzenia silnych barier wejścia na rynek;

- dywersyfikacja równoległa (lateralna, terytorialna) – polega na wychodzeniu przedsiębiorstwa poza jego dotychczasowy rynek i penetrowaniu obszarów o od-

<sup>47</sup> Tamże.

<sup>48</sup> STRATEGOR, dz. cyt., s. 173; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, dz. cyt., s. 342.

miennej kombinacji kluczowych czynników sukcesu; jej istotą jest zatem podejmowanie działalności zupełnie niezwiązanej z dotychczasową, co powoduje konieczność całkowitej zmiany struktury produkcyjnej i rynkowej przedsiębiorstwa; ze względu na duże zróżnicowanie warunków produkcji i otoczenia przedsiębiorstwa realizacja tego rodzaju strategii związana jest z dużym ryzykiem.

Dodać należy, że wybór rodzaju stosowanej strategii dywersyfikacji uzależniony jest od dwóch czynników, a mianowicie – od atrakcyjności segmentu, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje, oraz od pozycji konkurencyjnej w podstawowej dziedzinie jego działalności. Kryteria te pozwalają na dokonanie oceny możliwości realizacji obranej strategii dywersyfikacji. Połączenie owych kryteriów daje macierz, z której odczytać można cztery podstawowe typy dywersyfikacji (zob. tab. 32).

Tabela 32. Typy dywersyfikacji

|                                 |        | Wyjściowa pozycja konkurencyjna w danym segmencie strategicznym |                |                                |
|---------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------|
|                                 |        | silna                                                           | średnia        | słaba                          |
| Wyjściowa atrakcyjność segmentu | wysoka | dywersyfikacja udziałowa                                        | dywersyfikacja |                                |
|                                 | niska  | dywersyfikacja poszerzająca                                     | wzmacniająca   | dywersyfikacja dla przetrwania |

Źródło: STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamości*, Warszawa 1995, s. 172.

Dywersyfikacja udziałowa zalecana jest przedsiębiorstwom dobrze usytuowanym w segmencie, z dobrymi perspektywami rozwojowymi i uzyskującym nadwyżki finansowe. Do podstawowych form tego rodzaju dywersyfikacji zaliczyć możemy: nabywanie udziałów, podejmowanie wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych, nawiązywanie kooperacji i współpracy typu *joint venture*. W sensie prawnym dzieli się dywersyfikację na formy o zaangażowaniu finansowym i produkcyjnym. Dywersyfikacja poszerzająca ma zazwyczaj charakter produkcyjny i stosowana jest wówczas, kiedy przedsiębiorstwo zlokalizowane jest w segmencie obumierającym. Rozpoczęcie innej formy działalności jest dla przedsiębiorstwa sposobem przeciwdziałania skutkom spowolnionego wzrostu. Działalność taka nastawiona jest na rozwój średniookresowy. Podstawowym kryterium wyboru dziedziny działalności jest jej potencjał rozwojowy (nie rentowność).

**Dywersyfikacja dla przetrwania** nastawiona jest na rozwój krótkookresowy; jest ona koniecznością dla przedsiębiorstwa, którego pozycja rynkowa jest niekorzystna. Istotą tej dywersyfikacji jest znalezienie nowej dziedziny działalności, która umożliwi przedsiębiorstwu przetrwanie. **Dywersyfikacja wzmacniająca** jest najbardziej adekwatna w odniesieniu do przedsiębiorstw sytuujących się na średniej pozycji rynkowej usiłujących tę pozycję poprawić. Istotą jej jest zaangażowanie się w działalność pokrewną, a celem działalności przedsiębiorstwa będzie poprawa hie-

rarchii kluczowych czynników sukcesu. Ta forma dywersyfikacji najczęściej przyjmuje formę dyferencjacji.

Nieco inną klasyfikację strategii dywersyfikacji proponują L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek (zob. tab. 33).

**Tabela 33.** Modelowe rodzaje dywersyfikacji

|                                   |        | Pozycja konkurencyjna na rynku obecnej działalności                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |        | silna                                                                                                                                                                                                                     | słaba                                                                                                                                                                                   |
| Atrakcyjność obecnej działalności | wysoka | <b>Dywersyfikacja inwestycyjna</b><br>Poszukiwanie takiego obszaru działalności, który najszybciej zapewni największy zysk                                                                                                | <b>Dywersyfikacja podtrzymująca</b><br>Ochrona dotychczasowej działalności poprzez dodanie nowej, umożliwiającej osiągnięcie efektu synergicznego                                       |
|                                   | niska  | <b>Dywersyfikacja schodzenia z branży</b><br>Jest substytutem wzrostu gospodarczego, dotychczasowa działalność kurczy się, powstająca luka powinna być wypełniona; konieczne wcześniejsze zaplanowanie i podjęcie decyzji | <b>Dywersyfikacja zapewniająca przetrwanie</b><br>Ze względu na złą kondycję finansową rozmiary nowej działalności powinny być niewielkie, dobrze zharmonizowane z obecną działalnością |

Źródło: oprac. na podstawie: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa 1996, s. 344.

## 5.5. Strategie globalne a możliwości osiągania sukcesu rynkowego

Nasilanie się walki konkurencyjnej oraz postępujące procesy globalizacyjne powodują, że wiele przedsiębiorstw zmuszonych jest funkcjonować na rynkach międzynarodowych. Jeżeli obsługa rynków zagranicznych jest planowa i systematyczna, można wówczas mówić o realizacji strategii globalnej, w odróżnieniu od zróżnicowanej, specyficznej dla poszczególnych segmentów rynku ich obsługi strategii międzynarodowej. Strategię globalną zdefiniować należy jako długofalowe, dostosowane do istniejących warunków planowanie działań na rynkach międzynarodowych, zmierzające do osiągnięcia założonych przez przedsiębiorstwo celów<sup>49</sup>.

Istotą globalizacji jest podniesienie efektywności i skuteczności działania na rynkach międzynarodowych poprzez dążenie do ujednolicenia procesu marketingowego i instrumentów oddziaływania. W strategiach globalnych chodzi nie tyle o optymalizację zaangażowania na rynkach poszczególnych krajów, co o standaryzację ich obsługi. Efektywne konkutowanie i zdobywanie przewagi konkurencyjnej zmusza przedsiębiorstwa przy obecnym poziomie rozwoju rynku światowego do rozwijania strategii globalnych, formułowania wielu strategii w obrębie danego kraju czy

<sup>49</sup> H. Meffert, dz. cyt., s. 267.

też do rozwijania strategii międzynarodowych. Przy czym dla różnych krajów powinny być rozwijane strategie odrębne, stosowane niezależnie.

Wieloaspektowa strategia krajowa rozwijana jest zazwyczaj na podstawie analizy portfolio niezależnych rodzajów działalności, dla których stosownie do rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować, podejmowane są odpowiednie decyzje dotyczące np. zakresu inwestycji. Strategia globalna dąży do poprawy międzynarodowych zdolności konkurencyjnych poprzez zintegrowanie wszystkich działalności przedsiębiorstwa we współzależny system. Cele rynkowe formułowane są zaś bez uwzględnienia specjalnych życzeń i potrzeb rynków krajowych<sup>50</sup>. Strategia globalna winna być rozpatrywana i stosowana w odniesieniu do rynku światowego, a efekt skali nie powinien zależeć od lokalnych udziałów rynkowych poszczególnych przedsiębiorstw, lecz od ich udziału w rynku światowym. Poza tym konsekwencją ponoszonych nakładów jest podział linii produkcyjnych i montażowych na rynki całego świata, co niejednokrotnie determinuje określoną lokalizację zakładów produkcyjnych. Dojście do rynków uzależnione jest zaś od możliwości omijania barier handlowych poszczególnych krajów<sup>51</sup>.

Podstawą strategii globalnych jest właściwe rozpoznanie cech rynków międzynarodowych i grup docelowych, a także wybór rynku i takich sposobów jego obsługi, które mogą ulec standaryzacji. Jednak dla poszczególnych krajów tworzone są rozwiązania optymalizujące kształtowanie celów ogólnych przedsiębiorstwa, które w ujęciu globalnym mają charakter suboptymalny<sup>52</sup>.

Rozwój strategii globalnych może w sposób istotny przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej; np. faza rozwojowa nowego produktu na jednym rynku stwarza określone wartości użytkowe, które na innym rynku zapewnią przewagę konkurencyjną, poprzez efekt skali można uzyskać z kolei korzyści kosztowe. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynkach różnych krajów powoduje podniesienie elastyczności i znaczenia przewagi konkurencyjnej. Dzięki zastosowaniu wspomnianej strategii inwestycje i zakłady mogą zostać przeniesione do innych krajów, by w sposób bardziej elastyczny reagować na pojawiające się na świecie trendy i rozwój. Nawet wówczas, gdy działanie na arenie międzynarodowej nie jest właściwe z punktu widzenia przedsiębiorstwa, przeprowadzona analiza rynku światowego i trendów na nim występujących może przynieść korzyści w postaci zidentyfikowania szans, pojawiających się niebezpieczeństw i pytań strategicznych. W marketingu globalnym decyzje strategiczne zależą zatem od:

- samego produktu, funkcji, które wypełnia, lub potrzeb, które zaspokaja;
- rynku, rozpatrywanego w kategoriach warunków użytkowania produktu;
- kosztów adaptacji lub wytworzenia związanych z wybranym sposobem działania w zakresie produktu i komunikacji.

---

<sup>50</sup> Tamże.

<sup>51</sup> D. Aaker, dz. cyt., s. 296.

<sup>52</sup> R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Horschgen, *Marketing*, Berlin 1988, s. 843.

W konsekwencji, każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach konkurencji na rynku międzynarodowym powinno starać się uzyskać przewagę nad konkurentami w jakiejś sferze swego działania. Z tego punktu widzenia można wyodrębnić strategie konkurowania, które odpowiadają ogólnie przyjętemu podziałowi na strategie cenowe i pozacenowe. Należą do nich strategie niskich cen, dyferencjacji i koncentracji<sup>53</sup> Innym kryterium klasyfikacji strategii globalnych może być stosunek przedsiębiorstw do konkurencji, zgodnie z którym wyodrębnić można strategie<sup>54</sup>:

- rezygnacji lub wycofania się z rynku;
- luk rynkowych – wykorzystywana przez przedsiębiorstwa dysponujące niewielkimi zasobami finansowymi; może występować w dwóch formach: innowacyjnej i imitacyjnej;
- imitacji działań konkurencji – naśladowanie działań konkurencji w zakresie doboru produktów mających szansę zbytu, zmiany cen, wykorzystania podobnych kanałów dystrybucji, stosowania odpowiednio intensywnej promocji; celem jest dostrzymanie kroku konkurencji bez konieczności ponoszenia dużych nakładów inwestycyjnych; może występować w kilku odmianach: kreatywnej imitacji, wczesnej imitacji, elastycznej adaptacji, działania na zlecenie oraz późnej imitacji;
- kooperacji – stosowana na rynkach atrakcyjnych, gdy atuty przedsiębiorstw nie są na tyle silne, by możliwy był samodzielny sukces; kooperacja oznacza tu współpracę między przedsiębiorstwami celem uzupełnienia zasobów przedsiębiorstwa, tak by lepiej wykorzystywać szanse rynkowe i umocnić pozycję konkurencyjną;
- walki – stosowana wówczas, gdy przedsiębiorstwo dysponuje dużymi i efektywnymi zasobami kadrowymi, finansowymi, rzeczowymi i informacyjnymi, a także działa na atrakcyjnym rynku.

Według nieco innego, choć podobnego kryterium wyodrębnić można z kolei strategie walki z konkurencją na rynku oraz unikania konfrontacji z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. Dodać również należy, że wybór strategii konkurowania uzależniony jest od siły zasobów przedsiębiorstwa oraz atrakcyjności rynku, a także od możliwości stworzenia przewagi konkurencyjnej oraz możliwości jej utrzymania (zob. tab. 34).

Tabela 34. Możliwość stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej a rodzaj strategii

| Możliwość utrzymania przewagi nad konkurencją | Możliwość stworzenia przewagi                                                    |                                                  |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                               | duża                                                                             | mała                                             |
| Duża                                          | Strategia walki jakością.<br>Strategia dyferencjacji.<br>Strategia luk rynkowych | Strategia walki cenowej.<br>Strategia kooperacji |
| Mała                                          | Strategia szybkiego wykorzystania pozycji rynkowej                               | Strategia imitacji.<br>Strategia dyferencjacji   |

Źródło: H. Meffert, *Zur Bedeutung von Konkurrenzstrategien im Marketing*, „Marketing” 1985, H. 1, s. 16.

<sup>53</sup> M.E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris 1988, s. 38.

<sup>54</sup> A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Warszawa 1995, s. 108.

Jeszcze innym kryterium klasyfikacji strategii globalnych jest relacja pomiędzy produktem a komunikacją. W tym układzie wyróżnić można pięć wariantów strategicznych.

Pierwszym z nich jest **marketing globalny**, w ramach którego przedsiębiorstwo promuje dany produkt przy użyciu jednego przekazu informacyjnego w skali światowej. Jest to najprostsza i najbardziej efektywna strategia, wolna od konieczności adaptacji. Produkt jest absolutnie identyczny we wszystkich krajach, co daje możliwość oszczędzania dzięki korzyściom skali w zakresie produkcji oraz badań i rozwoju. Strategia ta jest szczególnie atrakcyjna dla firm ponadnarodowych. Także standaryzacja przekazu reklamowego odgrywa w niej istotną rolę i pozwala uzyskać ogromne oszczędności. Jednocześnie strategia ta nie może przesłaniać celu, jakim jest maksymalizacja sprzedaży produktu na poszczególnych rynkach, co sprawia, że czasem konieczne są działania adaptacyjne lub innowacje. Długofalowo brak adaptacji może prowadzić do katastrofy.

Drugim rodzajem strategii jest **brak adaptacji produktu, adaptacja komunikacji**. Strategia ta stosowana jest wówczas, kiedy produkt zaspokaja różne potrzeby lub spełnia inną funkcję w identycznych lub bardzo podobnych warunkach użytkowania jak na rynku krajowym. Na przykład rower i motorower w USA zaspokaja przede wszystkim potrzebę wypoczynku, ale gdzie indziej często jest jedynym środkiem lokomocji właściciela. Strategia ta w rzeczywistości prowadzi do przekształcenia istoty produktu. Nawet jeśli nie zmienia się on fizycznie, jego funkcje są odmienne. Jest to strategia względnie mało kosztowna. Unika się w niej kosztów badań i rozwoju, wprowadzania odmiennej technologii, zarządzania zapasami, wytwarzania. Koszt polega jedynie na poszukiwaniu różnych funkcji i przedefiniowaniu komunikacji marketingowej.

Kolejną strategią jest **adaptacja produktu, brak adaptacji komunikacji**, która zakłada, że produkt będzie pełnił tę samą funkcję za granicą w odmiennych warunkach użytkowania. ESSO na przykład modyfikuje skład benzyny w zależności od lokalnych warunków meteorologicznych, zachowując podstawowe hasło „umieścić tygrysa w swoim silniku”. Tak postępują często producenci detergentów czy mydła (woda i sprzęt piorący mogą być odmienne w różnych krajach).

Strategia **podwójnej adaptacji** wystąpi wówczas, gdy warunki użytkowania produktu i jego funkcje różnią się na rynku krajowym i zagranicznym. Jest to kombinacja poprzednich dwóch strategii. Niektórzy amerykańscy producenci kartek z życzeniami, wchodząc na rynek europejski, musieli zastosować tę strategię, ponieważ cechy tego rynku są odmienne (wolne miejsce na własny tekst z życzeniami, a w USA tekst jest przygotowany i dostosowany do określonej okazji, poza tym europejskie kartki pakowane są w celofan). Odmienne środowisko wpłynie zatem na odmienne potraktowanie produktu i komunikacji.

Ostatnim rodzajem strategii jest **innowacja**, stosowana wówczas gdy realizacja strategii adaptacji nie jest możliwa ze względu na brak dostatecznej siły nabywczej klientów. W tej sytuacji konieczne jest opracowanie nowego produktu lub dopraco-

wanie istniejącego, tak by jego cena była w zasięgu potencjalnego nabywcy on sam zaś zaspokajał jego potrzeby. Jest to bardzo kosztowna metoda, ale jeśli koszt badań i rozwoju nie jest nadmierny, może się ona okazać skuteczna na rynku masowym krajów rozwijających się. Mało jest jednak firm, które skutecznie ją wykorzystały.

Realizowanie przez przedsiębiorstwa działań globalnych związane jest z możliwością korzystania z efektu skali, z występowaniem bodźców inwestycyjnych, z dostępem do ważnych strategicznie rynków, omijaniem barier handlowych czy też z subwencjami. Wśród argumentów przemawiających za realizacją strategii globalnych wymienić należy<sup>55</sup>:

- zrównanie poziomu rynków światowych utrudniające wielu branżom różnicowanie oferowanych produktów;
- zbyt drogą dyferencjację rynku danego kraju przy wzrastającym nacisku na ceny;
- internacjonalizację powodującą pojawienie się identycznej konkurencji;
- wzrost zmienności technologii i znaczenia ceny oraz konieczność racjonalizacji poprzez wykorzystywanie efektu synergicznego w skali międzynarodowej.

Zgodnie z duchem globalizacji, czyli dążeniem do standaryzacji poszczególnych elementów linii produkcyjnych czy programów marketingowych, wprowadzanie strategii globalnych napotyka na wiele trudności, bowiem miejsca lokalizacji zakładów produkcyjnych tracą na autonomii, określone decyzje i programy działania zostają narzucone, co może doprowadzić do problemów związanych z<sup>56</sup>:

- mniejszymi możliwościami kształtowania przez kierownictwo rynków lokalnych oraz strategii odrębnych, autonomicznych, specyficznych tylko dla danego rynku;
- motywacją, gdyż np. kierownik działu reklamy w określonym regionie nie będzie zainteresowany przeniesieniem kampanii reklamowej powstałej w innym miejscu.

Niebezpieczeństwa wynikające ze specyfiki rynku międzynarodowego przedstawia tabela 35.

**Tabela 35.** Czynniki ryzyka na rynku międzynarodowym

| Czynniki ryzyka w skali makro                                                                                                           | Ryzyko związane z zabezpieczeniem inwestycji                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| konkurencyjne systemy polityczne<br>powstania zbrojne i rewolucje<br>niepokoje społeczne<br>nowe układy międzynarodowe<br>hiperinflacja | konfiskata<br>wywłaszczenie<br>szkody na majątku, osobach<br>strata prawa transferu (pieniądz, towar, własność)<br>straty majątkowe |
| Czynniki ryzyka w skali mikro                                                                                                           | Ryzyko związane z zyskiem i <i>cash flow</i>                                                                                        |
| zmiana wymagań rynku<br>niestabilna gospodarka<br>udokumentowany interes polityczny<br>udokumentowany interes lokalnych przedsiębiorstw | przewaga konkurencyjna<br>kurczenie się rynku<br>dyskryminacja podatkowa i regulacyjna<br>ograniczenia zasobów firmy                |

Źródło: D. Aaker, *Strategisches Markt Management*, Wiesbaden 1989, s. 304.

<sup>55</sup> R. Nieschlag, E. Dichtl, H. Horschgen, dz. cyt., s. 845.

<sup>56</sup> D. Aaker, dz. cyt., s. 301.

Wśród innych czynników negatywnie oddziałujących na możliwość realizacji strategii globalnych wymienić można również wysokie koszty transportu i magazynowania, silne i zorganizowane lokalne drogi zbytu i organizacje sprzedaży, brak popytu w skali światowej czy też przeszkody wynikające z prowadzenia przez dane państwa określonej polityki (bariery handlowe, subwencje dla branż krajowych)<sup>57</sup>.

## 5.6. Podstawowe strategie kształtowania oferty marketingowej

Przedsiębiorstwa działające na rynku starają się wykorzystać różnorodne środki, aby zwiększyć sprzedaż swoich produktów. Mają one do dyspozycji cztery podstawowe narzędzia marketingowe, dzięki którym mogą przetrwać i funkcjonować na rynku w warunkach konkurencji. Do narzędzi tych można zaliczyć: produkt, cenę, promocję i dystrybucję.

Tworzenie produktu rozumieć można jako proces technicznego i konstrukcyjnego dostosowania go do popytu lub jako wykreowanie nowego produktu w sensie wprowadzenia go na rynek i wzbudzenia popytu. Polityka produktu będzie określała zatem kierunki kształtowania produktu poprzez modyfikacje dokonywane w samym produkcie lub zmiany marki, zgodnie z przyjętą strategią marketingową, oraz zmiany portfela produktów. Istnieje pięć głównych kierunków działań odnoszących się do produktu:

- oferowanie istniejącego produktu w niezmienionej postaci,
- usprawnianie produktu i jego wyposażenia,
- uproszczenie produktu i jego wyposażenia,
- wprowadzenie na rynek nowego produktu,
- wycofanie istniejącego produktu z produkcji i sprzedaży.

Kierunki te stanowią jednocześnie podstawę wyodrębnienia strategii produktowych. Wśród nich wyróżniamy **strategię innowacji**, polegającą na tym, że ilość produktów i ich odmian nie ulega zmianie, a innowacje dotyczą upraszczania lub usprawniania konkretnych odmian produktów już istniejących na rynku. **Strategia eliminacji produktów z rynku** występuje w dwóch odmianach. Pierwsza z nich polega na eliminacji z rynku wszystkich odmian danego produktu i pozostawieniu dotychczasowej liczby odmian produktów pozostałych. Jest to tzw. specjalizacja pogłębiona w dziedzinie produkcji i sprzedaży. Odmiana druga polega na redukcji liczby wariantów produktów wytwarzanych i sprzedawanych. Przedsiębiorstwo ma także możliwość wyboru **strategii mieszanej**, będącej połączeniem strategii eliminacji i innowacji. Strategia taka może zostać wykorzystana np. przy realizacji strategii dywersyfikacji. Opracowanie strategii produktu obejmuje kilka kolejnych etapów:

- kształtowania funkcji produktu i jego wyposażenia,
- wyboru działań związanych ze zmianą produktu, jego funkcji i wyposażenia,

---

<sup>57</sup> Tamże, s. 309.

- wprowadzania nowego produktu na rynek,
- wycofywania produktu z rynku,
- kształtowania struktury asortymentowej produktu.

Również w odniesieniu do posiadanych marek przedsiębiorstwo dokonuje wyborów o charakterze strategicznym, decyduje bowiem o strukturze produktu-mix objętego jedną marką. Skutkuje to określonym wyborem spośród następujących wariantów strategicznych:

- strategii parasola – wszystkie produkty sprzedawane są pod jedną marką (np. firmy); wykorzystywanie efektu „halo”;
- marek indywidualnych – każdy produkt otrzymuje własną markę;
- marek rodzinnych dla linii produktów lub dla grup produktów;
- nazwy firm w kombinacji z nazwami produktów – częste w branży samochodowej (np. Fiat Bravo);
- marek ogólnych (tzw. strategia marek *no-name*) – produkt po prostu nie posiada marki;
- marek prywatnych – które są markami pośredników handlowych, zatem produkt jest identyfikowany tylko z pośrednikiem, a nie jego producentem;
- marek mieszanych – na produkcie pojawia się nazwa zarówno producenta, jak i pośrednika.

W warunkach stale nasilającej się walki konkurencyjnej i homogenizacji produktów podjęcie przez nabywców decyzji o jego zakupie coraz częściej jest determinowane ceną. Odbiorcy, decydując się na zakup, każdorazowo porównują cechy i walory produktu z jego ceną. Cena jest składnikiem obrazu produktu, wyznacza rodzaje nabywców, tworzy wspólnoty posiadaczy określonych rodzajów produktów, nadaje produktom cech wyrobów masowych lub – przeciwnie – elitarnych<sup>58</sup>.

Ustalenie odpowiedniej ceny jest dla przedsiębiorstwa poważnym problemem wówczas, kiedy czyni ono to po raz pierwszy, np. w momencie wprowadzania na rynek nowego produktu. Wówczas to przedsiębiorstwo powinno dokonać pozycjonowania swojego produktu w zależności od fazy cyklu życia produktu. W tym przypadku przedsiębiorstwo ma do wyboru dwa rodzaje strategii: strategię zbierania śmietanki i strategię penetracji rynku.

Strategia **zbierania śmietanki** (market plus albo *skimming*) polega na wprowadzaniu produktu na rynek z wyznaczoną dlań wysoką ceną. Klienci bowiem wysoką cenę często kojarzą z wysoką jakością. Dzięki tej strategii firma dociera do śmietanki nabywców, tych, dla których cena nie stanowi bariery zakupu. Strategia ta stosowana jest w przypadku produktów innowacyjnych, dla których buduje się prestiżowy wizerunek. Jeśli się to uda, można nadal utrzymywać wysoką cenę, na ogół jednak w dalszych fazach cyklu życia produktu ulega ona obniżeniu. Może być stosowana tylko w przypadku ograniczonej konkurencji, w momencie wejścia na rynek, gdy na rynku występują segmenty różniące się wrażliwością na ceny. Dodatko-

<sup>58</sup> T. Sztucki, dz. cyt., s. 15.

wym atutem tej strategii (poza szybkim zwrotem nakładów oraz tworzeniem prestiżu produktu) jest możliwość stopniowej rozbudowy potencjału produkcyjnego, bowiem popyt na taki produkt rośnie powoli. W zależności od nakładów na promocję możliwe jest przyspieszenie wzrostu liczby klientów, co nazywane jest strategią szybkiego zbierania śmietanki. Jeśli wysiłek promocyjny jest nikły, mówimy o wolnym zbieraniu śmietanki.

Strategia **penetracji rynku** polega z kolei na wprowadzaniu produktu na rynek po cenie niższej od ceny konkurentów. Jej celem jest osiąganie wysokich udziałów w rynku, przy założeniu, że dzięki zwiększeniu sprzedaży nastąpi rekompensata mniejszych zysków jednostkowych. Można ją stosować, gdy cenowa elastyczność popytu jest wysoka, nie występują segmenty różniące się elastycznością cenową, produkty są podobne lub modyfikowane, na rynku konkuruje wiele małych przedsiębiorstw, przedsiębiorstwo penetrujące rynek dysponuje dużym potencjałem produkcyjnym. Niską ceną przedsiębiorstwo odstrasza nowych konkurentów od wejścia na rynek, możliwe jest osiągnięcie korzyści skali, a klienci są bardziej skłonni dokonywać zakupów „na próbę”. Jednak jest to możliwe jedynie wówczas, gdy firma zapewni sobie odpowiednią wielkość sprzedaży (wariant szybkiej i wolnej penetracji).

Rozpatrując fazę cyklu życia produktu i cenę można również wyróżnić następujące strategie<sup>59</sup>:

- dyskontowa – cena jest niska zarówno w fazie wprowadzania, jak i dojrzałości; przynosi korzyści z tytułu efektu skali oraz możliwości działania na dużym i chłonnym rynku, zakłada planowanie i utrzymanie cen na poziomie akceptowanym przez szeroki krąg odbiorców;

- zgarniania – cena jest wysoka w okresie wprowadzania, a niska w okresie dojrzałości, jest skierowana do nabywców otwartych na nowości rynkowej, skłonnych za nie dużo zapłacić; decyzje zmiany cen uzależnione są zaś od diagnozy fazy cyklu życia produktu;

- przenikania – cena jest niska w okresie wprowadzania i wysoka w fazie dojrzałości; popyt jest tutaj stymulowany agresywną promocją; niska cena zniechęca konkurencję i wzbudza popyt, pozwala także na powolne podnoszenie ceny, przy czym wzrost cen jest akceptowany pod warunkiem stosowania intensywnej promocji;

- wysokich cen – cena jest wysoka zarówno w fazie wprowadzania, jak i dojrzałości; strategia ta jest stosowana w odniesieniu do produktów najwyższej jakości, luksusowych i ekskluzywnych, wysokie ceny rekompensują wysokie koszty produkcji i dystrybucji.

Strategie działań **cenowo-jakościowych** polegają z kolei na wyborze jednego z czterech wariantów (por. tab. 36 – wersja rozwinięta z dziewięcioma polami):

- niskiej ceny – niskiej jakości = strategia okazji rynkowej (bubla rynkowego)<sup>60</sup>;
- niskiej ceny – wysokiej jakości = strategia penetracji rynku (firmy japońskie);

<sup>59</sup> Podstawy marketingu, s. 196 i n.

<sup>60</sup> Tanie produkty z Azji Płd.-Wsch.

- wysokiej ceny – niskiej jakości = strategia „uderz i znikaj” (nastawiona na klienta jednorazowego);
- wysokiej ceny – wysokiej jakości = strategia luksusu rynkowego (Rolex, Mercedes).

Strategie umieszczone w tabeli po przekątnej mogą na rynku współistnieć i tak długo ze sobą koegzystować, jak długo istnieć będą trzy grupy nabywców, tzn. ceniących najbardziej albo niską cenę, albo jakość oraz tych, którzy zwracają uwagę na obydwie kwestie. Strategie wysokiej wartości, superokazji i dobrej okazji oznaczają sposoby atakowania strategii przekątnych. Strategie te oferują klientom większą wartość. Pozostałe strategie sprowadzają się do ustalenia ceny na zbyt wysokim poziomie w stosunku do jakości. W konsekwencji klienci czują się oszukani i prawdopodobnie nie będą z zakupu zadowoleni. Szanujące się przedsiębiorstwa powinny zatem takich strategii unikać.

Inną klasyfikację strategii opartych na relacji cena–jakość proponuje Ph. Kotler<sup>61</sup>, który wymienia aż dziewięć rodzajów strategii (zob. tab. 36).

Tabela 36. Strategie cena–jakość

| Jakość produktu | Cena produktu                |                             |                         |
|-----------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------|
|                 | wysoka                       |                             | niska                   |
|                 | średnia                      |                             |                         |
|                 | niska                        |                             |                         |
| wysoka          | Strategia najwyższej jakości | Strategia wysokiej wartości | Strategia superokazji   |
| średnia         | Strategia przeładowania      | Strategia średniej wartości | Strategia dobrej okazji |
| niska           | Strategia zdzierstwa         | Strategia pozornej wartości | Strategia oszczędności  |

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 449.

Warunkiem realizacji celów przedsiębiorstwa w zakresie sprzedaży jest dostarczenie produktów odbiorcom we właściwej ilości i jakości, w odpowiednim czasie i miejscu, przy zachowaniu najbardziej dogodnych form i warunków zakupów, jak również po możliwie najniższych kosztach ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Stwierdzenie powyższe zawiera tylko część prawdy, gdyż nie ma takiego systemu dystrybucji, który potrafiłby jednocześnie minimalizować koszty i maksymalizować poziom świadczonych usług. Wybór określonego sposobu dostarczania produktów na rynek wiąże się zatem z określeniem celów dystrybucji (dotarcie do szerokiego grona odbiorców lub ograniczenie ich liczby do wybranych) oraz rynku docelowego. Konsekwencją tych decyzji jest wybór na ogół jednego z następujących wariantów działań dystrybucyjnych<sup>62</sup>:

- **dystrybucji intensywnej**, odbywającej się za pośrednictwem takich kanałów dystrybucji (typów pośredników), które zapewnią realizację celu, czyli docierają do masowego odbiorcy; przedsiębiorstwo będzie więc współpracowało z każdym do-

<sup>61</sup> Ph. Kotler, dz. cyt., s. 449.

<sup>62</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, dz. cyt., s. 279 i n.

stępnym pośrednikiem, by zwiększyć możliwość zawarcia transakcji z klientem ostatecznym; powoduje to zatem wybór szerokiego i długiego kanału dystrybucji;

- **dystrybucji selektywnej**, która związana jest z wyborem przez producenta ograniczonej liczby pośredników na danym obszarze; wynika to z różnych umiejętności pośredników, przy czym dla producenta najważniejszym kryterium wyboru jest zdolność pośrednika do realizacji jego celów; na ogół ta forma działania wiąże się ze świadczeniem dodatkowych usług przez pośredników (np. serwis);

- **dystrybucji wyłącznej (ekskluzywnej)** polegającej na korzystaniu z usług jednego tylko przedstawiciela przedsiębiorstwa na danym obszarze, co zapewnia mu najlepszą pozycję rynkową (brak konkurentów); jednak wtedy pośrednik musi realizować na rzecz producenta precyzyjnie określone zadania, produkt przez niego oferowany jest bowiem specjalny, wymaga zatem specjalnych zabiegów ze strony pośrednika-przedstawiciela.

W przypadku dystrybucji selektywnej i wyłącznej długość i szerokość kanałów dystrybucji ulega stopniowemu zawężeniu i skróceniu.

Cechą gospodarki rynkowej jest ciągłe rywalizowanie celem pozyskania nabywców. Uwagę ich starają się przyciągnąć same produkty, ale nie tylko. Niezmiennie istotne są również działania promocyjne, dzięki którym przedsiębiorstwo rozpowszechnia informacje mające na celu powiadomienie nabywców o istniejących produktach, ich cenach i miejscach sprzedaży oraz pobudzenie w nich skłonności do dokonania zakupu. Promocja prowadzona jest na ogół w dwóch wariantach strategicznych: *push* (pchaj) i *pull* (wciągaj). **Strategia pull** wymaga skoncentrowania aktywności marketingowej na odbiorcy ostatecznym w celu stworzenia popytu na rynku pierwotnym. Głównym narzędziem tej strategii jest reklama, zaś jej skuteczność jest wyższa na rynkach o wysokiej świadomości marki. **Strategia push** opiera się na założeniu, że przekonanie bezpośrednich odbiorców (pośredników handlowych) o walorach produktu i zachęcenie ich do działania zaowocuje „przepychaniem” przez nich produktu dalej – przez kanał dystrybucji aż do nabywcy finalnego. Wymaga ona zatem zaktywizowania pośredników tak, aby to oni byli rzecznikami zachęcającymi kolejnych nabywców do zakupu produktu. W tym celu wykorzystuje się przede wszystkim narzędzia promocji sprzedaży (promocji uzupełniającej) oraz sprzedaż osobistą. Ta ostatnia jest szczególnie przydatna na rynkach dóbr powszechnie nabywanych, na których nie dochodzi do wielkich różnic cenowych, produkty są mało zróżnicowane, a marki niezbyt rozpoznawane.

Wszelkie opracowywane w przedsiębiorstwie strategie wymagają zastosowania odpowiedniego instrumentarium, umożliwiającego stworzenie odpowiedniej oferty rynkowej.

## Zadania

1. Przedstaw miejsce strategii marketingowej w strukturze planów strategicznych przedsiębiorstwa.

2. Omów strategie intensywnego wzrostu (produktowo-rynkowe) i warunki, w jakich są one stosowane przez przedsiębiorstwo.
3. Scharakteryzuj znane ci strategie wyodrębnione ze względu na zakres zastosowania ceny i promocji.
4. Scharakteryzuj strategie globalne uwzględniając kryterium stosunku przedsiębiorstw do konkurencji.
5. Omów strategie konkurencyjne wyróżnione ze względu na styl konkurowania.
6. Przedstaw czynniki warunkujące stosowanie poszczególnych strategii konkurencyjnych (wg M.E. Portera).
7. Scharakteryzuj podstawowe rodzaje i typy strategii dywersyfikacji.
8. Wymień strategie przewagi konkurencyjnej i scharakteryzuj strategie koncentracji na wybranych segmentach rynku.
9. Omów proces formułowania marketingowo zorientowanej strategii globalnej przedsiębiorstwa.
10. Scharakteryzuj strategie kształtowania oferty rynkowej.

1. The first part of the paper is devoted to a general discussion of the problem of the existence of solutions of the system of equations

which are subject to the boundary conditions

where  $\mathbf{A}$  and  $\mathbf{B}$  are  $n \times n$  matrices,  $\mathbf{C}$  is an  $n \times 1$  vector, and  $\mathbf{D}$  is an  $n \times n$  matrix.

It is shown that the system of equations has a unique solution if the matrix  $\mathbf{A}$  is nonsingular and the matrix  $\mathbf{B}$  is singular.

The second part of the paper is devoted to a study of the properties of the solutions of the system of equations.

It is shown that the solutions of the system of equations are unique and that they depend continuously on the data of the problem.

The third part of the paper is devoted to a study of the stability of the solutions of the system of equations.

It is shown that the solutions of the system of equations are stable with respect to the initial data and the data of the boundary conditions.

The fourth part of the paper is devoted to a study of the asymptotic properties of the solutions of the system of equations.

It is shown that the solutions of the system of equations approach zero as  $t \rightarrow \infty$ .

The fifth part of the paper is devoted to a study of the properties of the solutions of the system of equations.

It is shown that the solutions of the system of equations are unique and that they depend continuously on the data of the problem.

The sixth part of the paper is devoted to a study of the stability of the solutions of the system of equations.

It is shown that the solutions of the system of equations are stable with respect to the initial data and the data of the boundary conditions.

The seventh part of the paper is devoted to a study of the asymptotic properties of the solutions of the system of equations.

It is shown that the solutions of the system of equations approach zero as  $t \rightarrow \infty$ .

The eighth part of the paper is devoted to a study of the properties of the solutions of the system of equations.

It is shown that the solutions of the system of equations are unique and that they depend continuously on the data of the problem.

The ninth part of the paper is devoted to a study of the stability of the solutions of the system of equations.

It is shown that the solutions of the system of equations are stable with respect to the initial data and the data of the boundary conditions.

The tenth part of the paper is devoted to a study of the asymptotic properties of the solutions of the system of equations.

It is shown that the solutions of the system of equations approach zero as  $t \rightarrow \infty$ .

## Rozdział 6

# Marketing a kształtowanie oferty przedsiębiorstwa

Wybrana przez przedsiębiorstwo strategia działania uszczegółowiana jest za pomocą odpowiednio zaplanowanych działań taktycznych i operacyjnych. W tym rozdziale zajmiemy się uwarunkowaniami marketingowymi poszczególnych składników oferty przedsiębiorstwa, bowiem to właśnie funkcja marketingu obejmuje pozyskiwanie wszelkich danych oraz kompetencje potrzebne do ich interpretacji, co pozwala na zaplanowanie optymalnej formuły wartości oferowanej następnie na rynku. Planowanie oferty wymaga podjęcia zarówno rozważań strategicznych – pozycjonowanie oferty na rynku, wybór segmentów działania dla poszczególnych grup towarów, dobór odpowiednich kanałów dystrybucji – jak i analizowania wariantów działań operacyjnych w zakresie chociażby wprowadzania nowego produktu na rynek, projektowania i realizacji kampanii promocyjnej produktu, czy też modyfikacji cen, bądź metod dystrybucji towarów.

Treścią marketingowego planowania oferty przedsiębiorstwa na poziomie taktycznym i operacyjnym jest odpowiedni dobór instrumentów pobudzających rynek, do których w klasycznym ujęciu upowszechnionym przez McCarthy'ego (1964) zaliczano tzw. 4P (produkt, cenę, promocję i dystrybucję)<sup>1</sup>. Zestaw ten zmodyfikowany przez R.F. Lautenborna dzięki przyjęciu perspektywy nabywcy przekształcony został w tzw. 4C, obejmujące: wartość dla klienta, koszt, informację i dogodność miejsca zakupu.

Wymienione elementy 4P stanowią spójny układ o znacznej wewnętrznej złożoności, która spowodowała dalszą ich modyfikację, tak iż obecnie każde z 4P uznawane jest za grupę narzędzi określaną – każda z osobna – jako mix, czyli kompozycja. Produkt-mix obejmuje zatem asortyment, opakowania, markę, serwis, gwarancję, cena-mix – rabaty, upusty, warunki zakupu uwzględniające raty itd.

---

<sup>1</sup> Pierwotnie zestaw ten został sformułowany jako model alokacji zasobów zaangażowanych w procesy wymiany o jednakowym charakterze, których wartość nie jest zależna od ich kombinacji. Dodatkowym założeniem modelu 4P była liniowa zależność zasobów i rezultatów ich zastosowania. Zob. H. Håkansson, A. Waluszewski, *Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4Ps*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2005, vol. 20, nr 3, s. 111.

Także promocja jako złożony zespół działań zawiera reklamę, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą, *public relations*. W dystrybucji-mix uwzględnia się natomiast różne formy kanałów dystrybucji o zmiennej długości. O silnej współzależności tych elementów świadczyć może fakt, iż wiele z nich jest heterogenicznych i stanowi rezultat działań podejmowanych w dwóch lub więcej obszarach marketingu-mix. W konsekwencji trudno jest dokładnie przyporządkować elementy poszczególnym kategoriom kompozycji marketingowej. Do takich „zintegrowanych” elementów należy na przykład marka, kreowana w wyniku działań związanych z produktem i promocją. Podobny charakter ma opakowanie, którego tworzenie zależy od czynników związanych zarówno z produktem, promocją sprzedaży, jak i dystrybucją, wykraczając w tym ostatnim zakresie poza marketing, bowiem opakowanie spełnia w kanale dystrybucji również funkcje logistyczne.

Przesłanką ewolucji podejścia do marketingu-mix było m.in. zaobserwowanie, iż w różnych sektorach gospodarowania narzędzia oddziaływania na rynek mają odmienną naturę i charakter. Wyrazem tego stało się pojęcie megamarketingu, które w przypadku międzynarodowych koncernów przemysłowych obejmuje zestaw 6P, uzupełniony o oddziaływanie na władzę i opinię publiczną, oraz układ 5(8)P identyfikowanych dla przedsiębiorstw usługowych. W ramach 5P do klasycznych elementów oferty marketingowej dodaje się także personel, który bezpośrednio uczestniczy w tworzeniu wartości dla klienta w procesie świadczenia usług. Z kolei 8P identyfikuje dodatkowo jako składniki oferty w usługach także procesy, dowód materialny oraz procedury i systemy<sup>2</sup>.

Obecnie na plan pierwszy wysuwa się traktowanie marketingu-mix nie tyle jako **struktury** – czyli zbioru elementów statycznych, ile jako **procesu** – działań dynamicznie zmieniających się w czasie, ale podporządkowanych realizacji założonego celu.

Istoty współczesnego marketingu-mix H. Håkansson i A. Waluszewska upatrują w interakcjach dotyczących różnorodnych zasobów znajdujących się w znacznej części poza organizacyjnymi granicami przedsiębiorstwa, a które zachodzą pomiędzy świadomymi i aktywnymi podmiotami. W tym ujęciu przedsiębiorstwa próbują „rozwijać niezależne [*non-given*] zasoby poprzez interakcje z aktywnymi podmiotami trzecimi, tak by tworzyć wartość ekonomiczną”. Wspomniani autorzy uznają, że ze względu na szczególne znaczenie dla procesów tworzenia zasobów kreujących wartość dodaną oraz dla sfery wymiany rynkowej kluczowymi elementami współczesnego instrumentarium marketingowego są promocja (komunikacja) oraz miejsce (dystrybucja). Promocja w tym sensie, że buduje więzi przedsiębiorstwa z otoczeniem, a miejsce (w pierwotnym znaczeniu angielskiego źródłosłowa *place*) jako kwintesencja procesu tworzenia wartości poprzez zestawianie zasobów pochodzących z różnych miejsc, czego skutkiem jest powstająca nowa wartość. Cena i produkt stają się w takim ujęciu pochodnymi wyborów odnośnie do rodzaju relacji

---

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat: A. Payne, *Marketing usług*, Warszawa 1997.

łączących przedsiębiorstwo z otoczeniem oraz miejsc pochodzenia zasobów i punktów docelowych, które wiąże ze sobą przepływ (dystrybucja) oferty przedsiębiorstwa. Zarówno cena, jak i produkt stają się elementami wyjściowymi dla struktury tworzonej w procesach komunikacji i dystrybucji, pochodnymi kreowanej przez te procesy struktury zasobów, a ich powstanie zależy od sieci interakcji pomiędzy poszczególnymi zasobami.

Nowoczesną wizję marketingu-mix prezentuje np. H. Meffert (zob. tab. 37), próbujący uporządkować elementy oraz tendencje będące skutkiem ich ewolucji.

**Tabela 37.** Elementy marketingu-mix według H. Mefferta

| Narzędzie              | Charakterystyka                                                                                                                                                         | Tendencje rozwojowe                                                                                                                                                                                                                                                                     | Konsekwencje dla marketingu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mix-świadczeń          | Rdzeń marketingu.<br>Wymaga optymalizacji asortymentu.<br>Marka stanowi element wspólny z komunikacją-mix                                                               | Indywidualizacja preferencji klientów.<br>Jakość jest kryterium dominującym.<br>Zaniepokojenie klientów wzrostem różnorodności.<br>Zróżnicowanie świadczeń zasadniczych o jednorodnej postaci i funkcji (produkty banalne).<br>Innowacje jako narzędzie sukcesu w marketingu            | Świadczenia w pakietach modułowych.<br>Systemy zarządzania jakością.<br>Marka jako symbol.<br>Tworzenie oferty usług dodających wartość, które nadają świadczeniu urozmaicony profil.<br>Usprawnianie procesów innowacyjnych.<br>Przejęcie od oferowania produktów do kompetencji w rozwiązywaniu problemów                                    |
| Mix-warunków kontraktu | Główne elementy to cena i czas płatności.<br>Kryterium ustalenia ceny: gotowość jej zapłacenia przez konsumentów.<br>Uwzględnianie jej efektu konkurencyjnego i kosztów | Zlewanie się branż – dążenie do wykorzystania potencjału sprzedaży.<br>Dążenie do pełnego wykorzystania potencjału produkcyjnego.<br>Dążenie do pobudzenia lojalności klienta.<br>Niechęć klientów do dokonywania zakupów za gotówkę.<br>Wzrost wykorzystania pieniądza elektronicznego | <i>Cross-selling</i> (sprzedaż wiązana) – synergia sprzedaży.<br>Różnicowanie cen (dyskryminacja cenowa).<br>Systemy rabatowe (kluby klientów) jako metoda przywiązania ich do firmy.<br>Formy odraczania płatności lub użytkowania produktu zbliżone do wypożyczenia (leasing, raty).<br>Marketing multimedialny (wirtualny)                  |
| Mix-komunikacji        | Komunikacja zintegrowana.<br>Wzrost różnorodności form komunikacji.<br>Przekaz adresowany do grup docelowych, a docierający do potencjalnych klientów                   | Spadek znaczenia klasycznej reklamy.<br>Skomplikowanie produktów.<br>Dążenie do wzrostu kontaktów z rynkiem docelowym.<br>Orientacja przedsiębiorstwa na różne grupy społeczne.<br>Zainteresowania konsumentów przeżywaniem przygody.<br>Atomizacja grup klientów                       | Poszukiwanie nowych form komunikacji (billboardy itp.).<br>Wzrost roli komunikacji <i>face to face</i> (sprzedaż bezpośrednia i osobista).<br>Stosowanie reklamy pocztowej ( <i>direct mail</i> ) oraz telewizji interaktywnej ( <i>direct-response TV</i> ).<br>Wzrost znaczenia <i>public relations</i> jako instrumentu społecznego dialogu |

Tabela 37 cd.

| Narzędzie       | Charakterystyka                                                           | Tendencje rozwojowe                                                                                                                                                                          | Konsekwencje dla marketingu                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                                           |                                                                                                                                                                                              | Sponsoring i event-marketing.<br>Wyspecjalizowane instrumenty marketingowe (eko-sponsoring i komunikacja scenariuszowa)                                                                                                                                               |
| Mix-dystrybucji | Decyzje dotyczą tworzenia dróg zbytu (kanałów dystrybucji) oraz logistyki | Przeciążone kanały tradycyjne.<br>Wiązanie z produktem innowacyjnych usług.<br>Poszukiwanie redukcji kosztów.<br>Multiplikacja w kanałach dystrybucji<br>Preferencje ekologiczne konsumentów | Poszukiwanie kanałów innowacyjnych (sprzedaż bezpośrednia).<br>Konieczność włączania do kanałów dystrybucji wyspecjalizowanych usługodawców.<br>Quasi-zintegrowana logistyka wszystkich partnerów rynkowych.<br>Franchising.<br>Retrodystrybucja (logistyka odwrotna) |

Źródło: oprac. na podstawie: H. Meffert, *Marketing w procesie transformacji gospodarki i przedsiębiorstw na przykładzie Niemiec*, [w:] *Marketing jako czynnik transformacji gospodarki i przedsiębiorstw na przykładzie Niemiec*, Katowice 1997.

Dalsza ewolucja marketingu-mix związana jest z wyodrębnianiem się działalności marketingowej prowadzonej za pośrednictwem nowoczesnych środków komunikacji (np. Internet, telefonia komórkowa). Zmiany w tym zakresie są tak duże, że według niektórych badaczy można już mówić o pojawieniu się nowego kierunku w działalności marketingowej<sup>3</sup>. Z kolei inny obszar działań, jakim jest marketing usług, wydaje się dziedziną zanikającą ze względu na coraz większy udział usług w tworzeniu ofert na rynku dóbr materialnych<sup>4</sup>.

## 6.1. Marketingowe planowanie produktu przedsiębiorstwa

W ujęciu dynamicznym produkt jest rozpatrywany jako nośnik szans, ograniczeń a nawet pewnych napięć. Stworzenie produktu wymaga zaangażowania rozlicznych zasobów, zarówno technicznych, jak i społecznych, co w efekcie uniemożliwia znalezienie optymalnej kombinacji różnorodnych zasobów zaangażowanych w proces przygotowania i realizacji produktu. Dla planowania produktu szczególnie istotne jest stwierdzenie H. Håkanssona i A. Waluszewskiej, iż można rozwijać produkt poprzez „aktywne łączenie różnych kombinacji zasobów po stronie podaży i popytu

<sup>3</sup> Czasem dostosowania do sytuacji rynkowej mogą prowadzić do świadomej rezygnacji z podejmowania pewnych działań marketingowych (por. tab. 1). Szereg takich sytuacji opisuje G. Simon w publikacji *Tajemniczy mistrzowie: studia przypadków*, Warszawa 1999.

<sup>4</sup> G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996, s. 11.

produktu”. Wydaje się zatem, iż w ramach komponentu „produkt” nowoczesne planowanie marketingowe powinno dotyczyć „świadomego, ukierunkowanego rozwoju zasobów” wykorzystywanych w jego wytwarzaniu. Oznacza to również konieczność maksymalnego uelastycznienia procesów planowania produktu, który wystawiony jest na „nieustanne sugestie zmian” zarówno ze strony współtwórców produktu w ramach łańcucha podaży, jak i – rzecz jasna – aktualnych oraz potencjalnych odbiorców występujących w łańcuchu popytu (kanały dystrybucji oraz odbiorcy finalni).

Następstwem tego jest również postępująca złożoność zjawisk i tendencji, które ujawniają się w odniesieniu do produktów na poszczególnych rynkach – zarówno analizowanych w ujęciu podmiotowym (rynek odbiorców instytucjonalnych, indywidualnych itp.), jak i przedmiotowym (rynek dóbr przemysłowych, rynek dóbr konsumpcji trwałej czy też bieżącej). Konsekwencją wzrastającego stopnia skomplikowania produktów jest m.in. to, że mimo coraz wyższego wykształcenia nabywców, nie są oni w stanie właściwie obsługiwać np. sprzętu domowego i często nie wykorzystują wszystkich jego możliwości. Można tu powątpiewać, czy konsumenci panują jeszcze nad używanymi przez siebie produktami. Przedsiębiorstwa próbują ułatwić używanie swoich produktów poprzez projektowanie ich jako „przyjaznych” dla odbiorców, niemniej jednak jasno sformułowana instrukcja stać się może wkrótce ich głównym atutem konkurencyjnym. Zróżnicowanie (czasem pozorne) produktów, którym przedsiębiorstwa nadają znamiona ułatwiające identyfikację z producentem lub marką, sprawia, że produkt nabiera cech symbolicznych, a jego konsumpcja staje się manifestacją osobowości nabywcy.

### 6.1.1. Przesłanki kształtowania portfela produktów przedsiębiorstwa

Centralnym elementem oferty przedsiębiorstwa jest para produkt–rynek, której analiza stanowi podstawowy warunek sukcesu przedsiębiorstwa w zakresie dostosowania produktu do popytu. Produkt skupiający na sobie wysiłki marketingowe przedsiębiorstwa odzwierciedla wartość jedynie w tej mierze, w jakiej jest pożyteczny lub dostosowany do potrzeb rynku. Powinien on uruchamiać ogół reakcji racjonalnych lub emocjonalnych (motywów zakupu), które prowadzą do jego przyjęcia lub odrzucenia. Postrzeganie i przypisywanie wartości produktowi dokonuje się bądź w stosunku do wizerunku idealnego, jaki wytworzył sobie konsument lub, co częściej spotykane, w stosunku do produktów konkurencyjnych. Odpowiadając na potrzeby, pragnienia nabywców, produkt może być symbolem pozycji społecznej lub środkiem nawiązania relacji z innymi osobami. Produkt może być wreszcie zdefiniowany jako ogół materiałów, usług i danych symbolicznych (kryteriów zadowolenia nabywcy), które odzwierciedlają rozwiązanie przyjęte przez przedsiębiorstwo dla zaspokojenia potrzeb rynku<sup>5</sup>. W tym znaczeniu staje się on głównym me-

<sup>5</sup> Zob. P. Thuillier, *Le produit. Etude commerciale et marketing*, Paris 1992, s. 15–16.

dium komunikacji przedsiębiorstwa z jego rynkiem – nie celem samym w sobie, lecz środkiem/narzędziem kontaktu<sup>6</sup> łączącym sferę podaży ze sferą popytu i umożliwiającym dynamiczne rozstrzyganie napięć wywołanych ciągłym procesem adaptacji<sup>7</sup>.

Ograniczając perspektywę jedynie do relacji produkt–rynek odbiorcy, należy uwzględnić fakt różnicowania nadającego mu cechy, które odzwierciedlają w coraz doskonalszym stopniu zindywidualizowane oczekiwania nabywców. W konsekwencji przedsiębiorstwo przechodzi od jednego produktu do portfela produktów o większych lub mniejszych modyfikacjach, w mniejszym lub większym stopniu podobnych do siebie. Różnicowanie produktów z jednej strony odzwierciedla naturalną różnorodność wyobrażeń klientów o oczekiwanych korzyściach z posiadania i użytkowania produktu, z drugiej strony związane jest z ewolucją produktu w ramach cyklu jego życia. Analiza cyklu życia produktu stanowi z tego punktu widzenia ważny element strategii jego odnawiania i ulepszania, co wynika pośrednio z dążenia przedsiębiorstwa do utrzymania stałego poziomu zysku, jaki mu daje produkt. Ponieważ, jak podkreśla P. Thuillier, rynek staje się w coraz większym stopniu międzynarodowy, bariery chroniące produkt na rynku rodzimym zaczynają zanikać zarówno pod wpływem presji zagranicznych dostawców (konkurentów), jak i wzrastających wymagań nabywców. W konsekwencji konfrontacja z konkurencją nabiera wymiaru światowego (zwłaszcza wsparta dostępem do Internetu i znajomością języków obcych). Ideałem marketingu jest wytwarzanie produktu oczekiwanego przez nabywców, a warunkiem urzeczywistnienia tego ideału jest pogłębiona wieloaspektowa analiza produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo (w grę wchodzi tu aspekt technologiczny, konkurencyjny, popytowy, prognostyczny).

Analiza taka umożliwia<sup>8</sup>:

- praktyczne przewidywanie i formułowanie kierunków rozwoju produktu;
- przewidywanie nowych produktów;
- koordynację ulepszeń lub doskonalenia produktów istniejących;
- pomiar efektywności/sprawności produktów;
- ustalanie celów związanych z produktami;
- rozwijanie i równoważenie produkcji;
- szacowanie konsekwencji zmian w zakresie gamy produktów;
- ukierunkowywanie różnych usług przedsiębiorstwa tak, aby gwarantowało to lepszy rozwój.

Podstawowym ograniczeniem tej analizy jest zmienność potrzeb i oczekiwań nabywców oraz zmienność dostępnych zasobów. Dynamiczne procesy po stronie popytowej mogą uniemożliwić oferowanie wyrobów znajdujących nabywców z przyczyn technicznych (zaniechanie produkcji przy użyciu dotychczasowej technologii)

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 17.

<sup>7</sup> H. Håkansson, A. Waluszewski, dz. cyt., s. 113.

<sup>8</sup> P. Thuillier, dz. cyt., s. 16.

badź organizacyjnych (fuzja przedsiębiorstw z modyfikacją struktury portfeli produktów).

Z perspektywy marketingowej należy dążyć do eliminacji tych czynników, które mogą przyczynić się do klęski produktu; są nimi<sup>9</sup>:

- niedostateczna znajomość nabywców;
- działania na przekór zwyczajowemu stosowaniu produktu;
- zbyt wczesne lub zbyt późne docieranie produktu na rynek;
- niedostosowanie produktu do gustów, potrzeb nabywców, do proponowanych usług;
- błędne wykorzystanie reklamy, sloganu reklamowego, informacji, mediów w stosunku do rynku docelowego;
- wybór błędnego kanału dystrybucji (rozpowszechnianie produktu kanałem, w którym nie styka się on z klientem).

Kształtowanie portfela produktów obejmuje procesy związane z planowaniem wprowadzania nowych produktów, modyfikowania produktów istniejących oraz eliminowania z oferty przedsiębiorstwa produktów przestarzałych. Pomiedzy tymi opcjami otwiera się szeroka przestrzeń wyboru dla firmy. Firma może dokonywać wyboru opcji w pełni samodzielnie bądź korzystając z doświadczeń konkurentów (*benchmarking*) lub innych podmiotów (w ramach podwykonawstwa).

Głównymi przesłankami modyfikacji portfela produktów są zmiany w sferze społeczno-ekonomicznej oraz konkurencyjnej w otoczeniu firm. Pod wpływem tych zmian ewoluują zarówno zachowania nabywców, jak i podmiotów konkurujących, czego efektem jest dynamika cykli życia produktów. Przedsiębiorstwo zatem, podejmując decyzje o strukturze i właściwościach portfela produktów firmy, musi uwzględniać nie tylko sytuację przeszłą i aktualną, lecz również prognozę trendów rynkowych co do potrzeb, preferencji i popytu. Wyrazem takiego podejścia do zadań marketingu jest przytaczana w rozdziale 1 definicja marketingu H. Mefferta i U. Schencka (1986), którzy traktują marketing jako odpowiednie planowanie, koordynację i kontrolę wszystkich działań przedsiębiorstwa ukierunkowanych na aktualne i potencjalne rynki zbytu.

Jednocześnie dynamiczny charakter produktu sprawia, że zamiast o portfelu produktów można mówić o portfelu rozwiązań oferowanych przez przedsiębiorstwo wybranym grupom klientów. Rozwiązania te ewoluują w miarę przemiany nabywców oraz pojawiania się nowych szans rynkowych (np. poszerzenia rynków zbytu) i ograniczeń działalności (np. mniejsza chłonność rynku wskutek aktywności konkurentów).

### **6.1.2. Cykl życia produktu – istota i znaczenie dla działalności marketingowej**

Produkty w czasie swojego istnienia na rynku podlegają ewolucji, która opisywana jest jako cykl życia produktu (zob. tab. 38).

---

<sup>9</sup> Tamże.

**Tabela 38.** Charakterystyki faz cyklu życia produktu

| Zakres     | Faza                         |                                            |                                              |                                                             |                                              |
|------------|------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|            | wprowadzenie                 | wzrost                                     | dojrzałość                                   |                                                             | schyłek                                      |
| Sprzedaż   | Niska, rośnie wolno          | Gwałtowny wzrost i poszerzenie rynku       | Maksymalne obroty, dynamika stopniowo maleje | Oscyluje wokół średniej                                     | Systematyczny spadek                         |
| Koszt      | Wysoki na jednego odbiorcę   | Przeciętny na jednego odbiorcę             | Niski na jednego odbiorcę                    |                                                             |                                              |
| Zyski      | Ujemne (strata)              | Rosnące                                    | Wysokie                                      |                                                             | Malejące                                     |
| Odbiorcy   | Innowatorzy                  | Wcześniej akceptujący produkt              | Typowa większość                             |                                                             | Konserwatyści                                |
| Konkurenci | Niewielu                     | Rosnąca liczba, utrata pozycji dominującej | Ustabilizowana liczba, zaczyna maleć         | Ustalona liczba i struktura, konkurenci aktywni i agresywni | Malejąca liczba, struktura podaży zawęża się |
| Rynek      | Testy rynkowe (wysoki koszt) | Jeszcze niezróżnicowany                    | Posegmentowany (zróżnicowany)                | Ograniczony rozwój, co oznacza „odbijanie” klientów         | Systematycznie malejący                      |
| Popyt      | Ograniczony                  | Wzrastający i ulegający zróżnicowaniu      | Znany                                        | Zrównoważony                                                | Znaczny spadek                               |

Źródło: oprac. na podstawie: P. Thuillier, *Le produit. Etude commerciale et marketing*, Paris 1992, s. 55–57.

Fakt występowania zmiennego poziomu sprzedaży, który jest wyznacznikiem cyklu życia produktu, skłania do przyjęcia następujących założeń:

- produkty sprzedają się w pewnym określonym czasie;
- sprzedaż produktów jest zdeterminowana w czasie (ma swój początek i koniec);
- w każdej z faz sprzedaży poziom zysku i kosztów kształtuje się inaczej;
- każda z faz wymaga odmiennej strategii marketingowej (cykl życia produktu staje się w związku z tym przydatnym narzędziem analitycznym i planistycznym);
- w każdej z faz zakupu dokonują inne grupy nabywców (zob. tab. 39).

Analizując przechodzenie produktu przez poszczególne fazy cyklu jego życia, można wyróżnić następujące aspekty, przejawy i przesłanki tego zjawiska<sup>10</sup>:

- psychologiczny,
- konkurencyjny,
- popytowy,
- geograficzny.

Teoria dyfuzji i wprowadzania innowacji wyjaśnia przechodzenie nabywców poprzez poszczególne fazy znajomości produktu, czyli fazy: świadomości (*attract*), zainteresowania (*interest*), chęci spróbowania (*desire*) i zakupu (*action*). W fazie

<sup>10</sup> Konsument w związku z danym produktem przechodzi następujące fazy: uświadomienia, zainteresowania, szacowania wartości, próby, akceptacji; za: J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata*, Łódź 2002, s. 100.

Tabela 39. Typy zachowań poszczególnych grup nabywców względem nowych produktów

| Grupa nabywców                | Cechy nabywców                                                                                           | Status społeczny i wiek nabywców                                                           | Postawa nabywców                                                                                                                                               | Wpływ społeczny nabywców                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innowatorzy (pionierzy)       | Lubią ryzyko i nowości. Śmiały i odważni                                                                 | Młodzi. Status: najwyższy. Wykształcenie o licznych zainteresowaniach. Zamożni             | Ścisły kontakt z wiedzą i informacją naukową. Współdziałanie i bliskie kontakty z osobami z tej grupy, często wymiana poglądów i doświadczeń                   | Bardzo kosmopolityczni. Często podróżują. Ich opinie mają istotne znaczenie                                                                                                      |
| Wczesni naśladowcy (rozważni) | Zabiegają o szacunek i poważanie                                                                         | Wysoki status społeczny. Dość duży zakres zainteresowań i zamiłowań                        | Bardzo częste kontakty ze środowiskiem. Ludzie prenumerujący dużo czasopism i gazet                                                                            | Bardzo przywiązani do środowiska. Często zaangażowani w prace na rzecz bliskich bądź miejsca zamieszkania. Ich opinie mogą wpływać na opinie nabywców z innych grup społecznych. |
| Wczesna większość (ostrożni)  | Zastanawiają się i z rozmysłem podejmują decyzje. Nowościami interesują się, gdy wypróbowali je już inni | Średni status społeczny. Zakres zamiłowań średni.                                          | Duży kontakt z ludźmi reprezentującymi wysoki poziom intelektualny, zwłaszcza z grupy „rozważnych”. Czytają czasopisma i gazety na poziomie wyższym niż średni | Opinie tej grupy są często uwzględniane                                                                                                                                          |
| Późna większość (bierni)      | Sceptycy. Akceptują nowy produkt pod wpływem innych                                                      | Status społeczny poniżej średniego. Niezbyt wykształceni o niskich dochodach               | Przyswajają poglądy zbliżone do ich poziomu lub poziomu „ostrożnych”. Mniej czytają niż „ostrożni”                                                             | Opinie niewiele znaczące. Niewielkie znaczenie społeczne                                                                                                                         |
| Maruderzy (konserwatyści)     | Zorientowani raczej ku przeszłości. Najchętniej akceptują <i>status quo</i>                              | Niski status społeczny. Często ludzie starsi, niewykształceni, bez określonej specjalności | Korzystają często z opinii i informacji sąsiadów, przyjaciół i rodziny. Niewiele czytają                                                                       | Opinie ich są rzadko uwzględniane. Ludzie izolujący się                                                                                                                          |

Źródło: J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny albo jak organizować poznanie świata*, Łódź 2002, s. 101.

wprowadzenia nabywcy interesują się nowościami m.in. ze względu na poszukiwanie oferty lepiej odpowiadającej ich wymaganiom, ale także ze względu na naturalne zjawisko znudzenia się znanym produktem i chęć zakosztowania odmiany. Czynniki ten musi być brany pod uwagę jako przesłanka wprowadzania modyfikacji w produktach, a dzięki temu utrzymania zainteresowania dotychczasowych nabywców. Modyfikacje mogą być związane zarówno z dostosowywaniem funkcji produktu do zmieniających się potrzeb, jak i z cechami drugorzędnymi, np. z unowocześnianiem wyglądu produktu, a zwłaszcza jego opakowania.

W fazie wzrostu dochodzi w wyniku działań konkurentów do modyfikacji wielkości sprzedaży, pogłębienia świadomości produktu i obniżki cen, co powoduje wejście na rynek „ostrożnej większości”. Konsekwencją modyfikowania produktów jest zarówno zwiększona świadomość korzyści z oferty wśród nabywców, przyciągnięcie dzięki modyfikacjom warunków sprzedaży szerszego grona potencjalnych odbiorców, jak również skracanie cykli życia produktów istniejących na rynku i wzrost wymagań odbiorców w odniesieniu do cech tych produktów.

Dla fazy dojrzałości charakterystyczne jest występowanie popytu odtworzeniowego, bowiem po zapoznaniu się z produktem poszczególnych nabywców z wszystkich grup dochodzi do ponownych jego zakupów przez konsumentów, którzy akceptują produkt i warunki jego sprzedaży.

W fazie schyłku źródłem ożywienia cyklu życia produktu może stać się przeniesienie na nowe rynki. Wspomniane skracanie cykli życia powoduje, że stopniowo kluczowym problemem marketingowym współczesnych przedsiębiorstw może stać się niepełne wykorzystanie potencjału tkwiącego w produktach. Jak głosi anonimowe stwierdzenie: „dziś już nie jest celem istotnym pomnażanie wysiłków, aby zwiększyć sprzedaż produktów, które się dobrze sprzedają, ale zajęcie się przywróceniem życia produktom schyłkowym”.

### **6.1.3. Zasady kształtowania asortymentu poprzez cykl życia produktu**

Cyklem życia produktu można zarządzać poprzez odpowiednie kształtowanie elementów marketingu-mix, które prowadziłyby do ustabilizowania lub wzrostu sprzedaży produktu (zob. tab. 40). Aby wpływać na długość i kształt poszczególnych faz cyklu życia produktu, przedsiębiorstwo powinno zwrócić uwagę zwłaszcza na:

- dostosowanie cen do faz cyklu życia produktu,
- sformułowanie odpowiedniej strategii dla poszczególnych jego faz,
- wybór szerokości asortymentu i sposób zarządzania nim.

Dla przedsiębiorstwa szczególnie istotne jest w świetle cykli życia produktów wchodzących w skład portfela jego produktów dokonywanie w nim odpowiednich modyfikacji. Działanie oparte o jeden produkt czy też kilka produktów znajdujących się w tej samej fazie cyklu życia obciążone jest wysokim ryzykiem,

Tabela 40. Działania przedsiębiorstwa w poszczególnych fazach cyklu życia produktu

| Zakres             | Faza                                                                           |                                                                          |                                                                                                                                       |                                                                        | schyłek |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------|
|                    | wprowadzenie                                                                   | wzrost                                                                   | dojrzałość                                                                                                                            |                                                                        |         |
| Sprzedaż           | Stworzenie świadomości istnienia produktu i wzbudzenie chęci jego wypróbowania | Maksymalizacja udziału w rynku                                           | Maksymalizacja zysku przy równoczesnej ochronie udziału w rynku; w fazie nasycenia próby przejmowania udziałów w rynku od konkurentów | Zmniejszanie nakładów i maksymalne wykorzystanie marki                 |         |
| Produkcja          | Krótkoseryjna                                                                  | Rozbudowa linii produktów, stabilizacja kosztów                          | Zorganizowana; utrzymanie rynku przez obniżkę kosztów                                                                                 | Słabnie, musi być dostosowana do popytu                                |         |
| Produkt            | Oferowanie podstawowego produktu, liczne modyfikacje                           | Rozszerzenie oferty produktu, usługi, gwarancje, stabilizacja jakości    | Różnicowanie marek i modeli, przekształcanie asortymentu                                                                              | Eliminacja słabych produktów, stopniowe skracanie asortymentu          |         |
| Cena               | Wysoka (narzut na koszty), nieustalona (zmienia się)                           | Penetracja rynku (adaptowanie się)                                       | Dorównująca lub niszcząca konkurencję                                                                                                 | Obniżanie ceny w zależności od podaży                                  |         |
| Dystrybucja        | Selektywna (ograniczona)                                                       | Intensyfikacja dystrybucji (ulega rozszerzeniu)                          | Tworzenie bardziej intensywnej dystrybucji, weryfikacja kanałów dystrybucji ze względu na ich efektywność                             | Postępowanie selektywne – eliminacja nierentownych punktów sprzedaży   |         |
| Reklama            | Budowa świadomości istnienia produktu wśród innowatorów i sprzedawców          | Tworzenie świadomości i zainteresowania na rynku masowym                 | Nacisk na różnice między markami i uzyskiwane dzięki nim korzyści; reklama przypominająca                                             | Ograniczenie do poziomu niezbędnego dla utrzymania lojalnych odbiorców |         |
| Promocja sprzedaży | Stosowanie silnej promocji sprzedaży dla wzbudzenia chęci jego wypróbowania    | Zmniejszenie w celu osiągnięcia korzyści z silnego popytu konsumpcyjnego | Wzrost w celu zachęcenia do zmiany marki                                                                                              | Zmniejszenie do minimalnego poziomu                                    |         |

Źródło: oprac. na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Warszawa 1994, s. 346; G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996, s. 198–201.

bowiem oznacza jednocześnie ich przesuwanie się w kierunku fazy schyłku, a zatem perspektywę znaczącego zmniejszenia przychodów i zysków.

Zrównoważona struktura portfela przedsiębiorstwa oznacza konieczność zaplanowania struktury produktów znajdujących się w różnych fazach cyklu życia, które charakteryzuje tym samym różna rentowność. Ze względu na wysokie koszty wprowadzenia, związane z koniecznością finansowania prac badawczych i rozwojowych, poprzedzających pojawienie się produktu na rynku, oraz ponoszonymi przez przedsiębiorstwo kosztami dostosowania produktu do wymagań klientów, we wstępnym okresie życia rynkowego produktu zyski osiągane w tej fazie są znikome, o ile w ogóle występują. W fazie wzrostu rosnąca sprzedaż zmusza przedsiębiorstwa do rozwijania zdolności wytwórczych, a zatem ponoszenia kosztów kolejnych inwestycji produkcyjnych. Wskutek różnicowania oferty w przedsiębiorstwie tworzone są zapasy niezbędne dla prowadzenia działań promocyjnych oraz zapewnienia dostępności produktu. Intensywne działania promocyjne zmierzające do opanowania jak największej części rynku także zmniejszają możliwe do osiągnięcia zyski. Podobnie jak wydatki przeznaczane na budowanie kanałów dystrybucji. Jednak na tym etapie, dzięki wzrostowi sprzedaży produktu, maleją jednostkowe koszty jego wytwarzania. Natomiast presja konkurencyjna może prowadzić równocześnie do zmniejszenia jednostkowej ceny produktu. Fazę dojrzałości (zwłaszcza jej początek) cechuje najwyższy poziom zysków, a także maksymalny poziom przepływów gotówkowych w całym cyklu życia. Wynika to na ogół z rezygnacji z wydatków badawczo-rozwojowych, jakie można by przeznaczyć na dany produkt, znacznego spadku kosztów dostosowywania produktu oraz inwestycji w czynniki wytwórcze. Natomiast nasycenie rynku produktami konkurencyjnymi zmusza przedsiębiorstwa na tym etapie do zwiększania wydatków promocyjnych oraz dalszej redukcji cen jednostkowych, co w konsekwencji wywołuje stopniowe zmniejszanie się poziomu zysku. Tendencja ta, przy zmniejszających się ogólnych nakładach, utrzymuje się także w fazie schyłku, sprawiając, że produkt schyłkowy może przynosić przedsiębiorstwu nadal dodatnie przepływy gotówkowe.

W zrównoważonej strukturze produktowej przedsiębiorstwo powinno dążyć do nieustannego odnawiania asortymentu poprzez planowanie wprowadzania nowych wyrobów na rynek, co powinno dawać 10–15% realizowanych obrotów. Obroty realizowane produktami znajdującymi się w fazie wzrostu powinny odzwierciedlać ich rosnący udział w rynku (25–30%). Finansowanie wszelkich działań przedsiębiorstwa pochodzi jednak z produktów w fazie dojrzałości, ich udział w obrotach powinien wówczas sięgać 50–60%. Wreszcie produkty schyłkowe nie powinny mieć zbyt dużego udziału w asortymencie (ok. 5%), a w ich strukturze powinny dominować pozycje generujące dodatnie przepływy gotówkowe.

Dla celów planistycznych analizę cyklu życia warto powiązać z analizą pozycji, jakie zajmują poszczególne biznesy przedsiębiorstwa w macierzy BCG, biorąc za punkt odniesienia liczbę podmiotów działających na danym rynku oraz poziom generowanych przez produkt zysków i nakładów inwestycyjnych. Produkty mogą być

wprowadzane na rynek jako „gwiazdy”, jeśli dane przedsiębiorstwo kreuje rynek, bądź jako „znaki zapytania”, gdy przedsiębiorstwo wchodzi jako kolejny podmiot na dany rynek. W fazie wzrostu celem przedsiębiorstwa będzie utrzymanie bądź poprawienie pozycji danego produktu, tak aby móc go przekształcić na rynku dojrzalym w „dojną krowę” – źródło finansowania następnych produktów/wyrobów.

Aby sprawnie i skutecznie planować portfel produktów, przedsiębiorstwo powinno prowadzić rachunkowość poszczególnych produktów, która umożliwi szybkie wykrywanie konieczności<sup>11</sup>:

- podejmowania działań promocyjnych w sytuacji spadku udziałów w rynku;
- wprowadzania nowych produktów do asortymentu przedsiębiorstwa;
- podejmowania innowacji i modyfikacji w odniesieniu do produktów istniejących;
- wyboru kierunków i czasu dywersyfikacji działań przedsiębiorstwa;
- opracowania strategii produktu poprzez konstruowanie portfela produktów w oparciu o analizę sytuacji każdego z produktów przedsiębiorstwa.

Niezbędne jest także stosowanie odpowiednich instrumentów analitycznych, które ujawnią sprzężenia pomiędzy rdzeniem produktu a zasobami wykorzystywanymi do jego wzbogacania (po stronie podażowej).

## **6.2. Kształtowanie przychodów przedsiębiorstwa poprzez politykę warunków sprzedaży**

Cena produktu stanowi element polityki warunków sprzedaży wraz z czasem dokonania płatności. Powinna ona uwzględniać i odzwierciedlać:

- postrzeganie ceny przez nabywców przy uwzględnieniu kosztów pozostałych elementów oferty;
- podstawowe składniki wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo oraz koszty procesów ich tworzenia;
- relacje między ceną a czasem jej płatności;
- relacje między ceną a pozostałymi (marketingowymi) elementami oferty.

### **6.2.1. Determinanty polityki cenowej w przedsiębiorstwie**

W mechanizmie rynku ceny odgrywają kluczową rolę, sygnalizując, jakie decyzje powinny podejmować podmioty, czyli jakie jest kryterium opłacalności rozważanych przez nie działań. Ceny absolutne są mało precyzyjne, dlatego w ekonomii posługujemy się raczej cenami relatywnymi, które informują o koszcie alternatywnym danego dobra. Ponieważ oferowane produkty pozostają względem siebie w relacjach komplementarności i substytucji, ich ceny odzwierciedlają te relacje, tworząc w gospodarce system cen. W konsekwencji zmiana ceny któregośkolwiek

---

<sup>11</sup> G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, dz. cyt., s. 202.

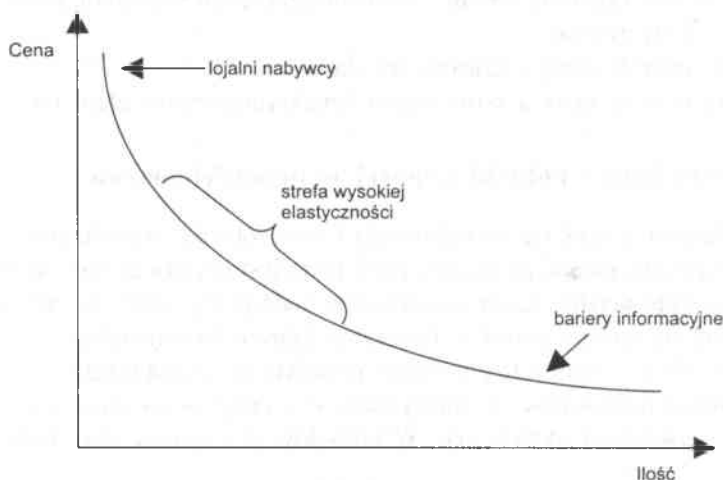
z dóbr rynkowych powoduje zmianę relacji w całym systemie cen, co w krótkim czasie zmienia opłacalność działań w gospodarce, zaś w dalszej perspektywie może wpłynąć na jej strukturę.

Powiązania między popytem, podażą a ceną wyrażają dwa podstawowe prawa ekonomii:

- prawo popytu, które wskazuje, iż wraz ze wzrostem ceny produktu zmniejsza się *ceteris paribus* popyt na ten produkt, a wraz ze spadkiem ceny popyt wzrasta;
- prawo podaży, które stanowi, że wraz ze wzrostem ceny produktu zwiększa się *ceteris paribus* podaż tego produktu, a wraz ze spadkiem jego ceny jego podaż również maleje.

Dokonując wyboru, konsument decyduje się na zakup określonej ilości produktu, o ile uzna cenę za odpowiednią. To zapotrzebowanie na określony produkt, poparte siłą nabywczą, przy danej cenie ujawniające się w określonym czasie, nosi nazwę popytu. Badając zjawisko popytu, ekonomiści zauważyli, że prawo popytu nie wyjaśnia wszystkich przypadków relacji popyt–cena, a te szczególne sytuacje wyjaśniane są przy pomocy efektu snobizmu, efektu Veblena i efektu Giffena. Te szczególne sytuacje związane są przede wszystkim z rozkładem sił pomiędzy sferą popytu i podaży w ramach poszczególnych struktur rynku (konkurencji doskonałej, niedoskonałej i monopolu).

W ujęciu klasycznym cena jako czynnik kształtowany przez relacje popytu i podaży pozostaje zasadniczo niezależna od przedsiębiorstwa. Jednak analiza elastyczności popytu ujawnia sytuacje rynkowe, w których przedsiębiorstwo nie jest tylko „cenobiorcą”. Elastyczność cenowa popytu, dając obraz zmian w popycie wynikających ze zmiany cen, pokazuje margines swobody przedsiębiorstwa w kształtowaniu polityki cenowej.



Rys. 52. Rozkład elastyczności popytu i grup nabywców

Charakterystyczną cechą elastyczności cenowej jest fakt jej nierównomiernego rozkładu w odniesieniu do różnych poziomów cen tego samego dobra. Bardzo niska cena nie przyciąga wszystkich potencjalnych nabywców, choćby ze względu na bariery informacyjne i geograficzne; niektórzy zaś potencjalni klienci są bardzo lojalni wobec innych marek. Bardzo wysoka cena nie zniechęca grupy klientów lojalnych. W obu przypadkach wykres popytu ulega więc spłaszczeniu, ujawniając elastyczność cenową mniejszą od jedności (zob. rys. 52). Natomiast grupa klientów wrażliwych na zmiany cen realizuje popyt uwidoczniiony na krzywej popytu pomiędzy tymi dwiema skrajnościami, dla ich decyzji charakterystyczna jest zatem większa elastyczność cenowa ( $> |1|$ ).

Dla elastyczności cenowej  $> -1$  dochód zmniejszy się wraz ze wzrostem ceny, natomiast elastyczność  $< -1$  spowoduje przyrost dochodu przy wzroście ceny.

Elastyczność cenowa pokazuje siłę reakcji konsumenta na zmianę ceny, tzn. zmianę wielkości sprzedaży spowodowaną zmianą ceny. Określa się ją równaniem:

$$E_c = \frac{\text{procentowa zmiana wielkości popytu}}{\text{procentowa zmiana ceny}}$$

albo

$$E_c = \frac{\% \Delta Q}{\% \Delta P} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q}$$

Elastyczność jest wartością ujemną, ponieważ wzrostowi ceny towarzyszy spadek popytu (i odwrotnie). Może ona przybrać wartości:

$E_c = 0$ , popyt jest sztywny;

$E_c < 1$ , zmiana popytu jest mniejsza od zmiany ceny;

$E_c = 1$ , zmiana popytu jest proporcjonalna do zmiany ceny;

$E_c > 1$ , zmiana popytu jest większa niż zmiana ceny.

Te wyniki można zinterpretować następująco: jeśli elastyczność cenowa jest duża, to zmiana ceny wywoła niewspółmiernie większy efekt popytowy; natomiast jeśli jest ona mniejsza od 1, to zmiana ceny w dowolnym kierunku spowoduje nieznaczną zmianę popytu. Wielkość elastyczności uzależniona jest w istocie od:

- substytutów – które zwiększają elastyczność cenową;
- udziału wydatków na dane dobro w całości wydatków konsumpcyjnych – jeśli jest niewielki, to mamy do czynienia z popytem usztywnionym;
- poziomu dochodów nabywców – im wyższy, tym mniej elastyczny jest popyt.

Ustalając cenę produktów, przedsiębiorstwa wykorzystują również często analizę progu rentowności, która pokazuje wielkość sprzedaży, przy której przedsiębiorstwo pokryje w pełni koszty wytwarzania wyrobu. Wielkość ta nazywana jest punktem krytycznym (PK) i dana wzorem:

$$PK = \frac{K_s}{C - Jkz}$$

Wyliczamy ją, określając, jak duży udział w pokryciu kosztów stałych ( $K_s$ ) ma wartość rezydualna, pozostała po odjęciu od jednostkowej ceny produktu ( $C$ ) jednostkowych kosztów zmiennych ( $Jkz$ ). W efekcie każda dodatkowa jednostka sprzedana powyżej punktu krytycznego przyniesie przedsiębiorstwu zysk.

Analiza punktu krytycznego może służyć w podejmowaniu decyzji:

- inwestycyjnych (wielkość sprzedaży zapewniająca zwrot z inwestycji lub pożądaną poziom zysku);
- dotyczących wyboru ceny spośród kilku możliwości;
- dotyczących wielkości redukcji ceny produktu (w działaniach promocyjnych).

Jeśli chcemy określić wielkość zwrotu inwestycji, to doliczamy pożądaną stopę zwrotu dodając ją do kosztu stałego. Jeśli chcemy określić punkt krytyczny dla sprzedaży z założonym zyskiem, to doliczamy go do jednostkowego kosztu zmiennego. Analiza punktu krytycznego znajduje zastosowanie również w przypadku wyboru ceny spośród kilku możliwości. Ustalenie wielkości punktu krytycznego może posłużyć do określenia maksymalnej obniżki ceny produktu, na jaką może sobie pozwolić przedsiębiorstwo. Jeśli całkowite koszty stałe zostałyby pokryte, przedsiębiorstwo mogłoby obniżyć cenę produktu do poziomu pokrywającego jednostkowe koszty zmienne. Takie działanie umożliwia w krótkim horyzoncie czasu stosowanie strategii penetracji rynku.

Analiza punktu krytycznego nie daje natomiast odpowiedzi na pytanie o rzeczywiste możliwości osiągnięcia założonej wielkości sprzedaży. Jest to możliwe w procesie badania zamierzeń konsumentów. Badania takie można przeprowadzić metodą ankietową, której wadą jest jednak ograniczona wiarygodność udzielanych informacji. Lepsze wyniki dają metody eksperymentalne, w których obserwuje się zachowania konsumentów (reakcje na cenę) w warunkach rzeczywistych (test rynkowy) lub stymulowanych (laboratorium zakupów)<sup>12</sup>. Można wtedy z większym prawdopodobieństwem oszacować wielkość sprzedaży, co daje lepszą podstawę planowania polityki cen.

### 6.2.2. Rola ceny w kompozycji warunków kontraktu

Cena stanowi jeden z tych instrumentów marketingu-mix, za pomocą których przedsiębiorstwo oddziałuje na rynek. Jest ona zdefiniowana jako pieniężny wyraz wartości towaru, przy czym mamy do czynienia z dwoma podstawowymi rodzajami cen wywodzącymi się z różnych „filozofii” ustalania wartości. Jedna z nich bierze pod uwagę wartość produktu związaną z nakładami pracy, jakie musiały zostać po-

<sup>12</sup> R. Kłeczek, P. Waniowski, J. Woźniczka, W. Kowal, *Marketing – materiały do ćwiczeń*, Wrocław 1996.

niesione, aby towar wytworzyć – na tej podstawie określana jest tzw. cena kosztowa.

Jeśli jednak bierzemy pod uwagę wartość, jaką towar reprezentuje dla klienta, tzn. ile jest on w stanie zań zapłacić, wtedy bierzemy pod uwagę wartość rynkową towaru, a cena, jaka na tej podstawie jest ustalana, nosi nazwę ceny rynkowej. Rzecz jasna cena ta musi zapewniać przynajmniej pokrycie kosztów wytwarzania i minimalny zysk, inaczej przedsięwzięcie byłoby nieopłacalne. Jednocześnie daje ona możliwość osiągania o wiele wyższej marży zysku niż w przypadku ceny kosztowej, bowiem niektóre grupy dóbr adresowane są do konsumentów, którzy nie przywiązują uwagi do poziomu cen.

Cena odgrywa w działalności przedsiębiorstwa różnorakie role:

- mikroekonomiczną – zapewniając przedsiębiorstwu osiągnięcie odpowiedniego poziomu przychodów (i zysku);
- makroekonomiczną – bowiem poziom cen w gospodarce wolnorynkowej decyduje o dystrybucji wytworzonych dóbr i usług oraz pośrednio o dystrybucji dochodów;
- społeczną – poziom cen prowadzi do konkretyzacji struktury społecznej; ludzie żyjący w określonych warunkach materialnych o określonym poziomie życia ustalają swoją siłę nabywczą w kontekście ilości dóbr, które mogą nabyć, a to zwrótnie wpływa na ich poczucie poziomu dobrobytu;
- marketingową – stanowi jedno z równoprawnych narzędzi oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek, współtworząc (poza wielkością dochodu) wizerunek przedsiębiorstwa.

Jako warunek realizacji pożądanego poziomu dochodu cena warunkuje przetrwanie przedsiębiorstwa. Stąd też w klasycznej teorii ekonomii zainteresowanie problematyką cen koncentrowało się na określaniu poziomu popytu w relacji do ceny, na poszukiwaniu ceny maksymalizującej zysk oraz na warunkach swobody cenowej w poszczególnych strukturach rynkowych.

Poziom cen możliwy do osiągnięcia w konkretnych warunkach rynkowych wyznaczany jest przez krzywą popytu. Określa ona, jaka wielkość zapotrzebowania na produkt wystąpi przy danej cenie<sup>13</sup>. Warianty kształtowania się relacji popyt–cena zawierają się, w ogólnej formie, w prawie popytu oraz w prawach szczególnych: Veblena (dotyczy dóbr luksusowych), Giffena (dotyczy dóbr podstawowych). Popyt zgłaszany przez konsumenta stanowi w myśl teorii ekonomii wynik jego preferencji i ograniczeń związanych z poziomem cen produktów. Zmiany w wysokości

<sup>13</sup> Pojęciem przechodnim z zakresu teorii ekonomii i marketingu jest cena efektywna (D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Gdańsk 1991, s. 795 i n.), określa ona bowiem koszt, jaki ponosi konsument, w przypadku gdy utrzymywana jest cena kontrolowana przez państwo. W takiej sytuacji konsument płaci nie tylko za towar, ale ponosi dodatkowe koszty związane z czasem oczekiwania na ten towar, bowiem przy utrzymywaniu cen maksymalnych poniżej ceny równowagi następuje naturalny niedobór produktów.

cen powodują zmiany w popycie pociągane przez efekt substytucyjny i dochodowy<sup>14</sup>.

Dzięki dynamicznej równowadze cen, którą stwarzają niezależne decyzje producentów i konsumentów, istnieje duże prawdopodobieństwo, że w dłuższym okresie poszczególne rynki osiągną optymalną wielkość zaangażowanych środków i zaspokojonych potrzeb (przez alokację maksymalizującą korzyści podmiotów rynkowych). Cena jest tu zarówno dla strony popytowej, jak i podażowej sygnałem dotyczącym zyskowności wymiany na rynku. Prowadzi to do kształtowania się struktur rynkowych i ich ewolucji.

Aby cena uwzględniała możliwości jej akceptacji przez klientów, czyli umożliwiała maksymalizację zysku przez przedsiębiorstwo, konieczne jest przeprowadzenie analizy elastyczności reakcji konsumentów na zmiany cen. Ustalając politykę cen, producent na ogół kieruje się:

- własnymi celami – penetracja rynku, wprowadzenie nowego produktu na rynek, osiąganie wpływów w ramach strategii eksploatacji pozycji rynkowej dla zdobycia środków na finansowanie nowych produktów;

- celami konkurentów – zdobycie udziału, utrzymanie produktu lub kontrolowane wycofanie z rynku (na rynkach zamkniętych); ogólną regułą jest analizowanie stopnia reakcji konsumentów na zmiany w polityce cenowej przedsiębiorstw działających w branży, siła reakcji stanowi bowiem element ograniczający swobodę decyzji cenowych; na rynkach wysoce konkurencyjnych działania cenowe powodują natychmiastowe korekty ze strony konkurentów;

- celami konsumentów – ze względu na różny stopień wrażliwości konsumentów na ceny konieczne jest sporządzanie przez przedsiębiorstwo konkretnych analiz (metody ekonometryczne lub metody *ad hoc*);

- celami sprzedawców – wzrost poziomu zysków, który wymaga od producenta ustępstw i koncesji na rzecz pośredników handlowych po to, by osiągnąć założony poziom obecności produktu na rynku.

Ostatnia grupa celów zasługuje na szczególną uwagę, bowiem obrazuje zmiany, jakie zachodzą obecnie w strukturach dystrybucji. Wzrost roli detalistów, spowodowany koncentracją ich działań (sieci detaliczne, sieci franchisingowe, licencyjne, grupy zakupów itd.) powoduje, że detaliści postrzegani są przez producentów jako klienci pośredniczący. Oznacza to dowartościowanie roli handlu, który przejmuje znaczny zakres kontroli nad ustalaniem ceny finalnej<sup>15</sup>. Wytwórcy coraz częściej negocjują wysokość marż handlowych, pozwalających utrzymać zysk pośrednika. Głównym argumentem, za pomocą którego zdobywa się lojalność detalisty, jest możliwość zrealizowania pożądanego przez niego poziomu sprzedaży. Konsekwencją tych zmian jest podejmowanie negocjacji z detalistami przez przedstawicieli coraz wyższych szczebli w hierarchii w przedsiębiorstwa. Te zmiany prowadzą

<sup>14</sup> M. Rekowski, *Wprowadzenie do mikroekonomii*, Poznań 1996, s. 130.

<sup>15</sup> R. Morgan, *Kalkulacja cen*, [w:] *Podręcznik marketingu*, red. M. Thomas, Warszawa 1998, s. 343.

w prostej linii do wypracowania systemów zarządzania, które pozwolą przedsiębiorstwom na integrację celów i działań z pośrednikami handlowymi. Na rynku dóbr nietrwałej konsumpcji zaowocowało to sformułowaniem zasad ECR (*Efficient Consumer Response*) – koncepcji współdziałania producentów i detalistów w celu maksymalizacji zysku wzdłuż kanału dystrybucji i szerzej – łańcucha dostaw<sup>16</sup>.

Dla konsumentów cena pełni rolę kryterium umożliwiającego porównanie różnych zestawów wartości oferowanych przez przedsiębiorstwa. Odejście od klasycznego modelu wyborów konsumenta (informacja – przetworzenie – działanie), który zakładał pełną racjonalność dokonywanych przez nich wyborów, w stronę modelu ATR (świadomość marki – zakup – zakup powtórny), przy jednoczesnym uświadomieniu sobie, że decyzja o zakupie w wielu przypadkach konkretyzuje się dopiero w sklepie, zaowocowało wyróżnieniem głównych funkcji, jakie cena pełni dla konsumentów; są to:

- funkcja informacyjna ceny – będzie w konsekwencji prowadziła do interpretacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwo zmian, w kontekście głównie zmian samego produktu albo jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa; obniżka cen może wtedy kojarzyć się ze złą jakością, problemami w firmie, wzrost ceny – z wysoką jakością, niedoborem towaru na rynku<sup>17</sup>;

- funkcja decyzyjna ceny – konsument dokonując wyboru kieruje się ceną względną, odnosząc cenę konkretnego produktu do cen innych produktów z tej samej linii; dzięki temu uzyskuje informacje pozwalające mu dokonać właściwego, z punktu widzenia własnych celów, wyboru; akceptacja zróżnicowanych cen uzasadniona jest obok korzyści z produktu także korzyściami miejsca (supermarket vs. sklep „na rogu”).

Największym problemem przedsiębiorstwa staje się w takiej sytuacji wprowadzenie własnego produktu do grupy produktów preferowanych przez konsumenta (zestaw preferencji), a zatem takich, których cena uzasadnia pozyskiwane korzyści. W przypadku niektórych produktów (dóbr konsumpcji trwałej) klient uczestniczy w całym procesie uświadamiania sobie cen, związanym z procesem dokonywania wyboru. Jednak w przypadku większości rynków klienci minimalizują swoje zaangażowanie w proces zakupu, posługując się zestawami preferowanych produktów, które podlegają zmianom w czasie. Na innych rynkach dokonują zakupów w sposób okazjonalny, co powoduje, że ich zachowania są bardzo zróżnicowane, reagują bowiem jak wielu różnych konsumentów, a zatem ich wrażliwość cenowa także ulega znacznym wahaniom.

Postrzeganie ceny stanowi zagadnienie z pogranicza ekonomii i psychologii, bowiem konsumenci szacują pieniężną wartość produktu na podstawie jego wyglądu, a nie rzeczywistego kosztu jego wytworzenia (którego na ogół nie znają). Daje to

---

<sup>16</sup> Z perspektywy detalisty pojawia się z kolei problem gwarancji dostaw, w czym pomocne okazują się być rozwiązania typu VMI (*Vendor Inventory Management*) oraz JiT II – szerzej na ten temat w części poświęconej zagadnieniom dystrybucji (podrozdział 6.4).

<sup>17</sup> A.R. Oxenfeld, *Pricing for marketing executives*, za: R. Morgan, dz. cyt., s. 344.

przedsiębiorstwu możliwość optymalizacji przychodów ze sprzedaży dzięki wykorzystaniu paradoksów postrzegania cen przez nabywców oraz stosowaniu dyskryminacji cenowej.

### 6.2.3. Cele i zasady polityki cenowej

Przedsiębiorstwo wykorzystuje wiedzę o zachowaniach konsumentów i ich reakcji na ceny przy opracowywaniu polityki cenowej. Jest ona jednym z elementów strategii marketingowej, a jej charakter uzależniony jest od celów, jakie stawia sobie przedsiębiorstwo i jakie zawarte są w tej strategii<sup>18</sup>. Mogą to być następujące cele:

- cele w postaci pożądanego zysku – mogą być sformułowane kwotowo, w procentowej wartości sprzedaży albo jako stopa zwrotu inwestycji, jednak dla przedsiębiorstwa w większym stopniu istotna jest trwałość zysku niż jego maksymalizacja;

- cele związane ze wzrostem – mogą odnosić się zarówno do poprawy rentowności działań firmy w przypadku trudności finansowych, jak i zwiększenia udziału w rynku w przypadku intensywnej konkurencji, a także wzrostu obrotów (wolumenu sprzedaży) dla przedsiębiorstwa, które dąży do rozwoju działalności; cele te są wzajemnie powiązane, ponieważ osiągnięcie dużych udziałów w rynku pozwala też na realizację wyższych zysków; odbywa się to dzięki temu, że klienci często preferują dobra znane na rynku (efekt powszechności); z drugiej strony przedsiębiorstwo, które sprzedaje dużą ilość produktów, może obniżyć koszty wytwarzania (zwłaszcza stałe); oznacza to również, że firmie maksymalizującej obroty bardziej się opłaca wchodzić w nawet niewielkie segmenty rynku po to, by zdobyć w nich większe udziały, niż działać na dużym rynku, uzyskując niewielki w nim udział; stąd też przedsiębiorstwa często stosują strategię działania na wielu segmentach, uzyskując dzięki temu wyższą stopę zysku;

- cele w postaci budowy wizerunku – wiążą się z wyborem niskiej lub wysokiej ceny, co dla klientów ma znaczenie przyciągające (niska cena) lub prestiżowe (wysoka cena); oczywiście wybranej wysokości cen muszą odpowiadać pozostałe narzędzia marketingu-mix, zwłaszcza miejsce dystrybucji towarów;

- cele konkurencyjne – dzięki cenie przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę nad konkurentami; wymaga to jednak ciągłego koncentrowania się na osiąganiu optymalnej relacji ceny i korzyści dla klienta; o wiele skuteczniejsze są działania za pomocą instrumentów pozacenowych (cech produktu, *know-how*, opakowania, promocji, dystrybucji, obsługi itd.); im bardziej produkt odróżnia się w opinii konsumentów od produktów tego samego typu zaspokajających tę samą potrzebę, tym większa jest swoboda cenowa przedsiębiorstwa, bowiem dla konsumentów wszelkie substytuty są po prostu zbyt odległe od jego produktu.

---

<sup>18</sup> G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, dz. cyt., s. 270; R. Kleczek, W. Kowal, J. Woźniczka, dz. cyt.

W przypadku konkurencji niedoskonałej firmy poszukują możliwości wyróżnienia swojej oferty („oddalenia” jej w umysłach konsumentów od ofert innych przedsiębiorstw) często za pomocą marek. Z kolei gdy oferowane produkty różnią się od siebie w niewielkim stopniu (produkty-towary, *no-names*, bezmarkowe), cena staje się głównym narzędziem konkurencyjnym. Obok tego przy formułowaniu zaleceń co do polityki cenowej wykorzystywane mogą być liczne inne kryteria (zob. tab. 41), jednak ich walor polega głównie na wskazaniu możliwych kierunków kształtowania cen, bowiem przy wielości uwzględnionych czynników mogą wystąpić takie ich kombinacje, które należą do przeciwstawnych grup.

Tabela 41. Związki ceny z innymi elementami marketingu

| Charakterystyka elementów marketingowych                   | Kształtowanie ceny |                |
|------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|
|                                                            | raczej obniżka     | raczej wyżka   |
| Wiek rynku                                                 | rynek stary        | rynek nowy     |
| Konkurencja na rynku                                       | intensywna         | niedoskonała   |
| Ustalony cel rynkowy                                       | wysoki             | niski          |
| Przewidywana intensywność reklamy                          | niewielka          | znaczna        |
| Zdolności wytwórcze                                        | masowe             | ograniczone    |
| Wielkość kosztów stałych                                   | wysoka             | niewielka      |
| Zastosowanie produktu                                      | unikatowe          | różnorakie     |
| Oczekiwanie w odniesieniu do długości cyklu życia produktu | długi              | krótki         |
| Oryginalność produktu                                      | niewielka          | znaczna        |
| Usługi dodatkowe                                           | brak               | liczne         |
| Motywy zakupu                                              | racjonalne         | emocjonalne    |
| Postęp technologiczny                                      | powolny            | szybki         |
| Kanał dystrybucji                                          | krótki             | długi          |
| Rotacja zapasów                                            | szybka             | powolna        |
| Oczekiwany zysk                                            | długookresowy      | krótkookresowy |

Źródło: G. Mansillon, M. Rivière, J. Hanak, J.P. Couderc, J. Duboin, *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996, s. 272.

Przedsiębiorstwo w zależności od reakcji konsumentów i konkurentów na swą politykę cenową jest w stanie określić przewidywane przychody, jakie osiągnie ze sprzedaży swoich produktów. Ważne jest, aby przewidzieć siłę reakcji nabywców (na podstawie badań elastyczności cenowej nabywców w przeszłości lub przewidywanej) oraz siły „działań korygujących” podejmowanych przez konkurentów. Zatem przedsiębiorstwo powinno przed podjęciem decyzji cenowych ustalić strukturę rynku pod kątem elastyczności cenowej.

Polityka cenowa musi w tym kontekście posługiwać się kilkoma zasadami<sup>19</sup>:

– ceny muszą odzwierciedlać opinię konsumentów na temat odpowiedniej relacji cena–wartość;

<sup>19</sup> R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, dz. cyt.

– ceny powinny zmieniać się równocześnie ze zmianami wartości, które mogą wynikać z działań samej firmy bądź konkurentów;

– ceny powinny wzmacniać działania pozostałych elementów marketingu-mix, przede wszystkim wizerunku firmy, bowiem na ogół konsumenci nie pamiętają cen konkretnych produktów, przechowują natomiast ogólne o tych cenach wrażenie (stąd tak wiele kupujących na targowiskach) oraz mają na ogół dobre rozeznanie co do relacji cen produktów firm konkurujących ze sobą.

Działania cenowe (polityka cenowa) muszą odpowiadać nie tylko celom różnych grup reagujących na cenę, ale również harmonizować z pozostałymi instrumentami marketingu-mix, uwzględniając fazę cyklu życia, w jakiej znajduje się produkt.

Zależności między zasobami a instrumentami marketingowymi powodują, że przy różnych kombinacjach zasobów po obu stronach rynku (podażowej i popytowej) cena może stać się jednym z czynników kształtowania relacji w łańcuchu dostaw, wpływającym zarówno na redukcję kosztów, jak i wzrost wartości całej oferty. Jednocześnie związki w obrębie pozostałych elementów marketingu-mix wpływają na kształtowanie ceny poprzez strukturę portfeli produktów po stronie i wytwórcy, i klienta. Dobór produktów przez wytwórcę może zwiększać lub zmniejszać potencjał synergii w zakresie racjonalizacji nakładów (i kosztów) bądź w zakresie zwiększania wartości. To samo zjawisko będzie występowało po stronie odbiorcy, a jego praktycznym przejawem jest skłonność do nabywania produktów komplementarnych u jednego dostawcy, co daje możliwość obniżki kosztów (wykorzystanie ewentualnych rabatów) oraz wzrost wartości (wzajemna zgodność używanych wyrobów).

### **6.3. Marketingowe aspekty polityki komunikacji przedsiębiorstwa**

Początkowo promocja w przedsiębiorstwie była traktowana jako zestaw środków (instrumentów) używanych do przekazywania informacji od przedsiębiorstwa do klienta. Sprzężenie zwrotne, jakie występowało między przedsiębiorstwem a klientem, używane było, przy takim założeniu istoty i roli promocji, do sprawdzania efektywności prowadzonych działań promocyjnych. Obecnie, jak podkreślają H. Håkansson i A. Waluszewska komunikacja odgrywa ogromną rolę w stosunkach rynkowych, stając się ukierunkowanym wejściem procesu tworzenia (planowania) oferty, które – przy poniesieniu pewnych kosztów – może być używane do wymiany informacji o produkcie między konkretnym dostawcą a konkretnym odbiorcą. W tym znaczeniu jej istotę wyrażają interakcje zachodzące w procesie wymiany informacji. Jako proces dwustronny daje możliwość nie tylko interakcji między nadawcą, a odbiorcą komunikatu, ale również może łączyć ze sobą różne zasoby używane w procesie tworzenia wartości oraz ich źródła. Ponadto komunikacja „osadza się” w zasobach, które łączy. Oznacza to, że dzięki komunikacji następuje proces rekombinacji istniejących i tworzenia nowych zasobów zarówno fizycznych, jak i społecznych (takich jak SJB czy relacje między podmiotami). Według H. Håkanssona

sona i A. Waluszewskiej komunikacja jako podstawowy mechanizm w procesie wymiany spełnia trojakiego rodzaju funkcje rynkowe:

- tworzy struktury wspierające procesy wymiany – dzięki interakcji w procesie komunikowania może pojawić się określona kombinacja zasobów, np. jednorazowa transakcja z udziałem dotychczas niewspółpracującego z firmą dostawcy może zakończyć się długotrwałym partnerstwem i kreowaniem nowych szans rynkowych;

- spaja struktury wspierające procesy wymiany – interakcje są kluczowym czynnikiem koordynacji, adaptacji i poprawy sprawności zasobów;

- rozwija struktury wspierające procesy wymiany – interakcje z partnerami wymiany umożliwiają rekonfigurację i rynkową weryfikację kombinacji zasobów, a tym samym rozwój oferty i zwiększanie wartości dodanej.

Interakcje generowane w procesie komunikowania umożliwiają zarówno tworzenie zasobów ekonomicznych (np. zasobów wiedzy rynkowej), jak i tworzenie wymiany rynkowej (prowadzą do zawarcia transakcji). Dlatego też można upatrywać w komunikacji podstawowego procesu przedsiębiorstwa, zgodnie z podejściem proponowanym w odniesieniu do łańcucha wartości np. przez D. Cushmana i S. Kinga.

### **6.3.1. Wymiary i uwarunkowania komunikacji przedsiębiorstwa**

Traktowanie wymiany informacji przedsiębiorstwa z otoczeniem w kategoriach komunikacji zakłada, że mamy do czynienia z dialogiem między podmiotami działającymi na rynku, zaś celem tego dialogu jest zarówno zrozumienie potrzeb drugiej strony, jak i (dzięki temu) optymalna realizacja własnych zadań. Komunikacja marketingowa pojawia się najczęściej w sytuacjach, gdy dochodzi do następującego rodzaju kontaktów:

- przedsiębiorstwo–właściciele (akcjonariusze) – głównym zadaniem jest identyfikowanie potrzeb informacyjnych i przekazywanie informacji o wartości przedsiębiorstwa, zwłaszcza w aspekcie finansowym;

- przedsiębiorstwo–grupy opiniotwórcze – zadaniem jest wyjaśnianie systemu wartości przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem jego misji, jako wyrazu rynkowego sensu istnienia przedsiębiorstwa, oraz reagowanie na sygnały o zjawiskach niepożądanych z punktu widzenia firmy;

- przedsiębiorstwo–pracownicy – komunikacja jest zorientowana na integrowanie zatrudnionych wokół celów i zadań firmy poprzez informowanie o wartościach, filozofii, zasadach działania oraz wspieranie wymiany informacji pomiędzy członkami organizacji;

- przedsiębiorstwo–partnerzy w łańcuchu dostaw – komunikacja służy w tym wymiarze integrowaniu wszystkich ogniw łańcucha dostaw w celu zwiększania jego efektywności;

- przedsiębiorstwo–klienci.

Komunikacja między firmą, a klientem zmierza przede wszystkim do:

- dostarczenia informacji o potrzebach i preferencjach ewentualnych nabywców;
- przekazania informacji o korzyściach wynikających z przyjęcia oferty przedsiębiorstwa;
- zbudowania więzi wokół wspólnych dla klienta i firmy wartości;
- skłonienia ich do akceptacji oferty i jej zakupu.

Komunikacja wykorzystuje do prezentowania produktu lub usługi liczne narzędzia, metody i informacje, by doprowadzić do pożądanego poziomu sprzedaży owego produktu lub usług. Ponieważ stanowi ona pozacenowe narzędzie konkurencji, jej rola w znacznej mierze wiąże się z funkcją perswazji.

Wśród czynników wpływających na strategię komunikacji można wymienić: typ rynku, uczestników rynku, rodzaj i jakość oferty, charakter i natężenie konkurencji, stopień znajomości przedsiębiorstwa i jego produktów na rynku oraz plan marketingowy przedsiębiorstwa. Początkiem procesu formułowania strategii promocji jest sporządzenie diagnozy komunikacji, obejmującej głównie ustalenie:

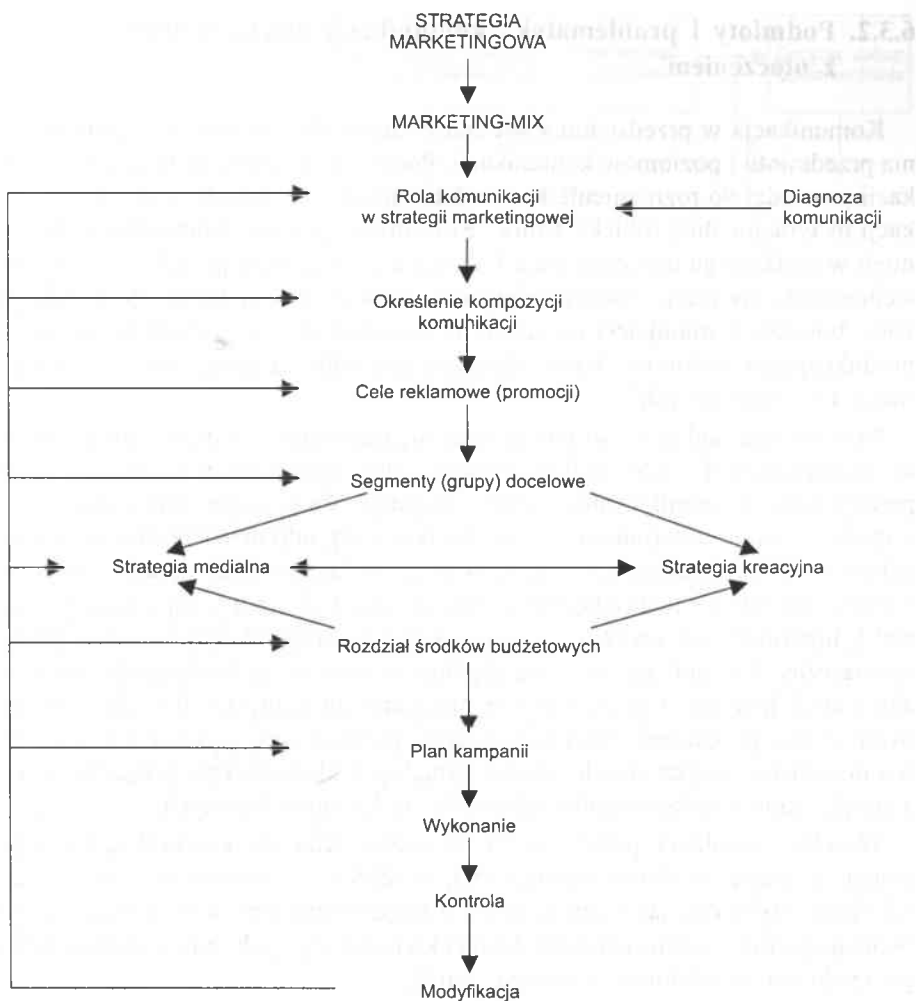
- pozycji przedsiębiorstwa w przeszłości;
- jego obecnej pozycji rynkowej;
- celów, jakie firma sobie stawia i sposobów ich osiągnięcia.

Punktem wyjścia do określania polityki komunikacji jest ustalenie jej miejsca w ramach strategii marketingowej dla poszczególnych grup docelowych, z uwzględnieniem pozostałych elementów marketingu-mix (zob. rys. 53). Na strategię komunikacji składa się pięć podstawowych elementów, które muszą zostać wstępnie zdefiniowane, zanim przejdzie się do etapu formułowania samej koncepcji komunikacji. Te elementy przyjmują formę następujących pytań:

- kto komunikuje?
- komu?
- co?
- jak?
- z jakim skutkiem? (jaki jest zamierzony efekt komunikacji?)

Określenie roli komunikacji w strategii marketingowej dotyczy przede wszystkim wyboru poziomu komunikacji oraz sposobu przekazywania pożądanego wizerunku. Na tej podstawie dobierane są takie narzędzia komunikacji, które w największym stopniu mogą spełnić wyznaczone zadania polityki komunikacji. Strategia komunikacji spełnia w przedsiębiorstwie wiele zadań:

- stanowi narzędzie realizacji strategii marketingowej i jako taka zapewnia spójność celów marketingu i polityk poszczególnych narzędzi promocyjnych;
- dzięki jej sformułowaniu możliwe staje się harmonijne połączenie w jedną całość różnych decyzji w zakresie komunikacji;
- jest efektem zbiorowego wysiłku, prowadząc do ukierunkowania wszystkich pracujących w sferze komunikacji ku jednolitym celom;
- stanowi narzędzie kontroli oraz uczenia się (pedagogiki) przedsiębiorstwa;



**Rys. 53.** Kolejność decyzji w zakresie komunikacji marketingowej

Źródło: B. Brochand, J. Lendrevie, M. Grandjean, *Le publicitor*, Paris 1993, s. 47.

– czasem pełni rolę schematu przydatnego przy wyjaśnianiu pewnych problemów komunikacyjnych.

Formułowanie celów reklamy jako jednego z instrumentów komunikacji stanowi konsekwencję przyjętej roli komunikacji. Następnie dla określonych audytoriów docelowych dobierane są środki służące realizacji ustalonych celów w zakresie strategii medialnej (doboru kanałów komunikacyjnych) oraz strategii kreatywnej (doboru przekazu). Wybory te znajdują odzwierciedlenie w rozdziale środków budżetowych, by, zgodnie z posiadanymi środkami, mógł być tworzony plan kampanii reklamowej. Działania realizacyjne oraz kontrola efektywności reklamy stają się podstawą modyfikacji poszczególnych składników strategii komunikacji.

### 6.3.2. Podmioty i problematyka komunikacji marketingowej z otoczeniem

Komunikacja w przedsiębiorstwie może zostać sklasyfikowana z punktu widzenia przedmiotu i poziomów komunikacji. Podział ze względu na przedmiot komunikacji prowadzi do rozróżnienia komunikacji handlowej (obiekt: produkt) i komunikacji instytucjonalnej (obiekt: firma). Rozpatrując poziomy komunikacji, będziemy mieli w marketingu do czynienia z komunikacją dotyczącą produktu, marki, przedsiębiorstwa, instytucji. Skrajne elementy odzwierciedlają także typ przedsiębiorstwa, bowiem komunikacja na poziomie produktu dotyczy przede wszystkim firm produkcyjnych, natomiast komunikacja na poziomie instytucji jest szczególną domeną firm usługowych<sup>20</sup>.

Nowoczesne podejście do komunikacji wyraża pojęcie zintegrowanej komunikacji marketingowej<sup>21</sup>. J.W. Wiktor opisując istotę tego pojęcia wskazuje na zmianę paradygmatu komunikowania, który obejmuje dwustronne komunikowanie się z rynkiem, takie ukierunkowanie komunikacji, by odpowiadała ona perspektywie nabywcy, a nie przedsiębiorstwa, ściślejsze powiązanie komunikacji z rezultatami badań rynkowych i marketingowych (zwłaszcza w oparciu o bazy danych o klientach), hipermedialny przekaz (w sensie kanałów komunikacji) tworzący potencjał synergiczny komunikacji-mix, szczególną skłonność do wykorzystywania interaktywnych mediów z jednoczesnym przewartościowaniem roli mediów tradycyjnych, ciągle pobudzanie interakcji między uczestnikami procesu komunikowania (co umożliwia zwiększenie lojalności aktualnych klientów i przyciąganie nowych), a dzięki temu przekształcanie nabywców w klientów lojalnych.

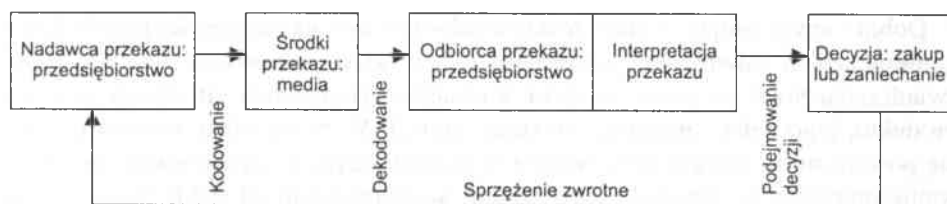
Wszelkie działania podejmowane w odniesieniu do komunikacji wymagają pełnej zgodności, zarówno wewnętrznej, w obrębie elementów systemu komunikacji i jego atrybutów, jak i zewnętrznej, względem elementów systemu marketingu, tworzącego ramy odniesienia dla działań komunikacyjnych oraz systemów wyższego rzędu (przedsiębiorstwo, branża, rynek).

Istotnym wymiarem komunikacji marketingowej jest wizerunek jako wyobrażenie, jakie jedna ze stron wymiany ma na temat drugiej: konsument na temat przedsiębiorstwa, jego marek, produktów. To wyobrażenie wpływa istotnie na zachowania grupy docelowej. Wizerunek stanowi niematerialny element majątku firmy, odbijający jej osobowość; składają się nań czynniki fizyczne (np. nazwa, jakość produktów i obsługi) oraz emocjonalne (np. tradycja, misja). Zadaniem przedsiębiorstwa staje się zatem właściwy dobór elementów oraz ich kształtowanie poprzez działania, o których informacje wychodzą na zewnątrz przedsiębiorstwa.

System komunikacji w przedsiębiorstwie obejmuje elementy przedstawione na rysunku 54.

<sup>20</sup> B. Brochand, J. Lendrevie, M. Grandjean, *Le publicitor*, Paris 1993.

<sup>21</sup> J.W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001, s. 58–61.



Rys. 54. System komunikacji

Źródło: oprac. na podstawie: B. Brochand, J. Lendrevie, M. Grandjean, *Le publicitor*, Paris 1993, s. 103.

W przypadku kodowania i dekodowania istotne dla prawidłowej komunikacji jest ustalenie, czy przekazywane treści znaczą to samo dla nadawcy i odbiorcy. Na etapie przenoszenia przekazu za pośrednictwem mediów szum informacyjny może powodować, że odbiorca nie wychwyci informacji. Sprawdzianem prawidłowości systemu komunikacji jest podjęta przez odbiorcę decyzja, oznaczająca osiągnięcie (lub nie) założonego celu promocyjnego.

W projektowaniu strategii komunikacji można posłużyć się modelami „krok po kroku” lub inaczej „hierarchii uczenia się”, które odzwierciedlają kompleksowy sposób pozyskiwania informacji przez klienta w procesie zakupu (zob. tab. 42). Sekwencja trzech poziomów postrzegania (kognitywny, afektywny, wolicjonalny) powiązana jest z rodzajem produktu, jaki oferowany jest przez przedsiębiorstwo oraz sposobem jego zakupu przez klienta. W przypadku produktów wybieralnych stosuje się model uczenia się, bowiem decyzja o zakupie podejmowana jest przez klienta na podstawie szeroko gromadzonych informacji. Sekwencja obejmuje zatem logicznie następujące po sobie fazy 1–2–3, uruchamiając procesy psychologiczne na każdym z poziomów komunikacji.

Tabela 42. Modele komunikacji

| Poziom                    | Modele                        |                                    |                                           |                                       |
|---------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|
|                           | Dagmar                        | AIDA                               | Lavidge i Steiner<br>(hierarchii efektów) | Rogers<br>(przyjęcia nowego produktu) |
| Poziom 1:<br>kognitywny   | Uwaga<br>↓<br>Zrozumienie     | Uwaga<br>↓                         | Powszechność<br>↓<br>Znajomość            | Informacja<br>↓                       |
| Poziom 2:<br>afektywny    | ↓                             | Zainteresowanie<br>↓<br>Pragnienie | Docenienie<br>↓<br>Preferencje            | Zainteresowanie<br>↓<br>Ocena         |
| Poziom 3:<br>wolicjonalny | Przekonanie<br>↓<br>Działanie | ↓<br>Działanie                     | Przekonanie<br>↓<br>Zakup                 | Próba<br>↓<br>Przyjęcie produktu      |

Źródło: B. Brochand, J. Lendrevie, M. Grandjean, *Le publicitor*, Paris 1993, s. 125.

Dobra niewywołujące zaangażowania nabywcy bywają najczęściej przedmiotem komunikacji o odwróconej sekwencji 3–2–1, która odpowiada modelowi doświadczenia przez nabywcę korzyści, a następnie pogłębiania informacji na temat produktu, jego zalet i przewag konkurencyjnych. Wszystkie fazy modelu uczenia się powiązane są sprzężeniem zwrotnym pozwalającym na dynamiczne modyfikowanie przekazu, a jednocześnie nawzajem uzależniającym od siebie poszczególne działania (zob. tab. 43).

**Tabela 43.** Wykorzystanie modelu uczenia się w promocji – przykład firmy Knorr

| Etap            | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zwrócenie uwagi | W ramach tego etapu zakłada się istnienie „mediatora” marki, który spowoduje przyciągnięcie uwagi odbiorcy, uczyni go bardziej uważnym i doprowadzi do skojarzenia marki z przesłaniem komunikacji. W przypadku Knorra mediatorem marki jest Pascal, kucharz-pedagog, który pojawia się w spotach produktów Knorra.                                                                                                                                                                                                 |
| Zrozumienie     | Aby model funkcjonował, przesłanie musi być proste, o niewielkiej liczbie informacji, raczej zgodnych z nabytymi przekonaniem adresatów przekazu. W przypadku reklam Knorra przekaz jest prosty: „aby..., trzeba...”; żeby uzyskać właściwy smak, do każdej potrawy należy dodać kostkę smakową Knorr.                                                                                                                                                                                                              |
| Akceptacja      | To pojęcie obejmuje jednocześnie odczucie bliskości (sympatię) wobec stosowanego sposobu argumentacji oraz realnej korzyści, która jest nośnikiem przekazu i którą odbiorca powinien zaakceptować. W reklamie Knorra akceptacja związana jest z: sympatią wobec osoby kucharza, którego francuski akcent budzi skojarzenia z krajem dobrej kuchni; rzeczywistymi korzyściami – smakiem i przyjemnością gotowania (akceptacja gotowanych potraw przez otoczenie); możliwością kompletowania zestawu własnych potraw. |
| Powtórzenie     | Ten element wynika z założenia, iż powtarzanie kreuje pewien automatyzm, zgodnie ze współczesnymi teoriami dydaktycznymi. W reklamie Knorra powtórzenia wzbogacono dodatkowo elementem ciągłych modyfikacji podawanych przepisów, które podtrzymują zainteresowanie odbiorców i stanowią dodatkową korzyść dla amatorów samodzielnie tworzonej dobrej kuchni.                                                                                                                                                       |
| Działanie       | Nabycie założonego przez nadawcę automatyzmu powinno spowodować zakup i konsumpcję. W sklepie marka i wspomnienie reklamy powinno stanowić bodziec do zakupu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Źródło: oprac. na podstawie: B. Brochand, J. Lendrevie, M. Grandjean, *Le publicitor*, Paris 1993, s. 127.

Główne narzędzia komunikacji z rynkiem klasyfikuje się tradycyjnie na grupy ATL (*above-the-line*) oraz BTL (*below-the-line*), przypisując im odpowiednio atrybuty „ciepłych” i „zimnych” instrumentów przekazywania informacji nabywcom docelowym. Do narzędzi ATL zaliczana jest reklama bez względu na kanał komunikacji, która tworzy obraz firmy w średnim i długim okresie. Jej skutki, kumulując się w czasie, sprawiają, że projektując kampanię reklamową możemy zmniejszać częstotliwość emisji reklam, ograniczając w ten sposób koszty. Z kolei narzędzia BTL oddziałują w krótkim okresie czasu, powodując natychmiastowy wzrost rentowności (z wyjątkiem PR). Należą do nich: sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, marketing bezpośredni oraz *public relations*. Charakterystykę poszczególnych elementów komunikacji marketingowej przedstawiono w tabeli 44.

**Tabela 44.** Rodzaje i właściwości instrumentów promocji (komunikacji)

| Typ instrumentu         | Właściwości                                                                                                                                          |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reklama                 | Publiczna, powtarzalna, o dużej sile wyrazu, bezosobowa                                                                                              |
| Sprzedaż osobista       | Najmniejszy zasięg, najwyższe koszty jednostkowe, daje możliwość osobistego kontaktu: perswazji, reakcji na argumenty, buduje trwałe więzi z nabywcą |
| Promocja sprzedaży      | Najszerszy zakres środków oddziaływania na rynek, w miarę szybka komunikacja, działa stymulująco na klienta, pobudza do natychmiastowego działania   |
| <i>Public relations</i> | Wysoka wiarygodność, niestandardowy sposób docierania, duża siła wyróżniania produktu                                                                |
| Marketing bezpośredni   | Niepubliczny charakter, dopasowanie do odbiorcy i wysoki stopień indywidualizacji, aktualność                                                        |

Źródło: oprac. na podstawie: L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, Warszawa 2004, s. 311–313.

Poszczególne narzędzia różnią się stopniem kreowanych z nabywcą więzi, pod tym względem najsilniejsze jest oddziaływanie sprzedaży osobistej, a najmniejsze PR. Jednocześnie PR postrzegane jest przez klientów jako najbardziej wiarygodne spośród narzędzi komunikacji.

Dokonując wyboru instrumentów komunikacji marketingowej należy brać pod uwagę<sup>22</sup>: charakter rynku, fazę cyklu życia produktu, rodzaj strategii dystrybucji, cechy produktu oraz zaangażowanie klientów w proces zakupu.

Rozproszony charakter rynku powoduje, że nabywcy wymagają komunikacji o szerszym zasięgu (np. reklama radiowa) bądź o bardziej zindywidualizowanym sposobie dotarcia (reklama pocztowa). W przypadku rynku skoncentrowanego przedsiębiorstwo może sięgnąć po reklamę zewnętrzną (*outdoor*), bowiem wzrasta wówczas prawdopodobieństwo dotarcia tym kanałem do odbiorców na określonym terenie.

Faza cyklu życia produktu wpływa przede wszystkim na odmienne formułowanie celów komunikacyjnych. W fazie wprowadzenia istotne jest uświadomienie nabywcom istnienia produktu oraz korzyści z jego posiadania, budzenie ich zainteresowania dla produktu. W fazie wzrostu akcent przesuwają się na eksponowanie zalet produktów poszczególnych firm, tak aby tworzyć podstawy do dyferencjacji produktów. Na tym etapie często dominuje reklama, której celem jest nakłanianie potencjalnych nabywców do zakupu produktu. Etap dojrzałości wymaga przypominania o produkcie, zwłaszcza w miejscu jego sprzedaży, stąd stosowanie promocji sprzedaży w powiązaniu z reklamami. Faza schyłku wymusza ograniczenie nakładów przez przedsiębiorstwo, toteż by utrzymać udziały w kurczącym się rynku, firmy przede wszystkim inwestują w promocję sprzedaży.

Zarówno komunikacja, jak i dystrybucja przyjmują jeden z dwóch głównych wariantów strategicznych – *push* (pchania) bądź *pull* (zasysania). W konsekwencji ce-

<sup>22</sup> Zob. np. L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, Warszawa 2004.

lem komunikacji marketingowej będzie oddziaływanie na wzrost zainteresowania ofertą firmy bądź to ze strony pośredników handlowych, bądź też nabywcy finalnego. Odpowiednio komunikacja taka będzie stosowała promocję sprzedaży i sprzedaż osobistą (*push*) lub reklamę i promocję sprzedaży (*pull*).

Cechy produktu związane są ze stopniem złożoności produktu, jego innowacyjnością, ryzykiem związanym z jego zakupem i użytkowaniem. W konsekwencji przedsiębiorstwo będzie musiało w większym lub mniejszym stopniu wykorzystywać narzędzia o silniejszym oddziaływaniu na nabywcę (np. sprzedaż osobista), aby skłonić go do zakupu produktu o postrzeganym przezeń większym ryzyku popełnienia błędu przy zakupie.

Zaangażowanie klientów w proces zakupu odzwierciedla zmienny stan wiedzy o produkcie i jego cechach. By przeprowadzić klienta przez poszczególne etapy świadomości i skłonić go do zakupu, konieczne jest właściwe dobranie działań komunikacyjnych do poszczególnych faz (zob. tab. 45).

**Tabela 45.** Dobór narzędzi komunikacji w zależności od zaangażowania klienta w zakup

| Faza          | Działania promocyjne                                              |
|---------------|-------------------------------------------------------------------|
| Świadomość    | Reklama – informacja o produkcie                                  |
| Zrozumienie   | Reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży – budowanie wiedzy |
| Przekonanie   | Sprzedaż osobista – perswazja                                     |
| Zakup         | Promocja sprzedaży – stymulacja                                   |
| Ponowny zakup | Reklama – przypomnienie produktu                                  |

Źródło: oprac. na podstawie: P. Thuillier, *Le produit. Etude commerciale et marketing*, Paris 1992, s. 11–17.

Warunkiem skutecznej komunikacji jest jednak wypracowanie spójnego systemu wartości przedsiębiorstwa, zarówno w aspekcie rynkowym (wartości wspólne z otoczeniem i rynkiem docelowym), jak i wewnętrznym (zgodność systemu wartości przedsiębiorstwa i jego pracowników). Przekazy promocyjne budzą bowiem często nieufność potencjalnych odbiorców, przynajmniej w sferze deklaratywnej, jakkolwiek ich skuteczność potwierdzają osiągane przez przedsiębiorstwa wyniki sprzedaży.

## 6.4. Marketing a logistyka w nowoczesnym przedsiębiorstwie

Dystrybucja spełnia szczególną rolę w łączeniu podaży i popytu, traktowanych jako dualne źródła tworzenia wartości dodanej. W ujęciu klasycznym planowanie dystrybucji dotyczy wyboru właściwych kanałów przesuwania towaru do klienta (kombinacji działań wewnętrznych bądź zewnętrznych) oraz dostosowywania ich do pozostałych elementów marketingu-mix. Jednak takie podejście nadaje dystrybucji bierny charakter i oznacza, że w kanale marketingowym nie jest tworzona wartość dodana, a samo jego istnienie pociąga za sobą jedynie koszty.

Bardziej nowoczesne spojrzenie na sferę dystrybucji podkreśla jej dualny charakter, który wyraża współobecność funkcji marketingowych i logistycznych oraz współtworzenie przez dystrybucję wartości oferty na równi z pozostałymi elementami 4P. Dystrybucja postrzegana jest jako obszar tworzenia intensywnych relacji przedsiębiorstwa z innymi uczestnikami rynku, co przynosi określone korzyści. „Korzyści tych upatruje się głównie w procesach uczenia zachodzących w specjalnych miejscach, [...] w których tradycyjna anonimowa wymiana zastępowana jest przez interakcje i relacje dzięki bliskości [sprzedawcy i nabywcy – A.B., S.K.]”<sup>23</sup>. Kluczową korzyścią kreowaną przez sferę dystrybucji staje się zatem wiedza umożliwiająca rozwój produktu i tworzenie wartości poprzez odpowiednie kombinacje zasobów zaangażowanych w samym procesie dystrybucji oraz w obszarach poprzedzających i towarzyszących temu procesowi. H. Håkansson i A. Waluszewska zwracają uwagę na to, iż ze względu na częsty rozdział przestrzenny miejsc realizacji podaży i popytu podstawową umiejętnością przedsiębiorstwa może stać się umiejętne planowanie właściwych kombinacji dostępnych zasobów o charakterze zarówno globalnym, jak i lokalnym. Dzięki temu przedsiębiorstwo ma możliwość wyboru kombinacji redukującej poziom kosztów bądź wspierającej w istotny sposób proces wymiany.

#### 6.4.1. Logistyka a marketing w procesie zarządzania łańcuchem dostaw

Wspólnym obszarem działań logistycznych i marketingowych w przedsiębiorstwie jest sfera obsługi klienta, zwłaszcza jej wymiar związany z dostarczaniem klientowi wartości w sensie fizycznym. Przekazywanie wartości odbywa się w ramach kanału dystrybucji, który jest drogą dostarczania sprzedawanych dóbr lub usług – od wytwórcy (lub importera), do konsumenta (lub ostatecznego użytkownika), przy ewentualnym udziale handlowców i pośredników<sup>24</sup>. W kanale dystrybucji zachodzą procesy wymiany (negocjacje i transakcje) oraz procesy przemieszczania (logistyczne), które zmierzają do eliminacji barier przestrzennych i czasowych między podażą a popytem. Ich odzwierciedleniem są trojaki przepływy: fizyczne, własności, promocyjne, których cechą charakterystyczną jest możliwość ich przyporządkowania do kanału logistycznego i kontraktacyjnego (marketingowego). Marketing oddziałuje przede wszystkim na kształtowanie procesów wymiany, z kolei logistyka realizuje procesy przemieszczania dóbr, tak by fizycznie oddać do dyspozycji klienta kupione przez niego towary<sup>25</sup>. W ramach dystrybucji fizycznej będziemy mieli do czynienia z przepływami fizycznymi i towarzyszącymi im przepływami informacyjnymi, także sprzężonymi z towarami.

<sup>23</sup> H. Håkansson, A. Waluszewski, dz. cyt., s. 114.

<sup>24</sup> H.-Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Poznań 1998, Biblioteka Logistyka, s. 36.

<sup>25</sup> Tamże.

Ze względu na całościowe postrzeganie przez nabywcę poziomu obsługi świadczonej przez przedsiębiorstwo, konieczna jest ścisła współpraca między sferą marketingu a logistyki przedsiębiorstwa<sup>26</sup>. Przejawem tej współpracy jest koncepcja logistyki marketingowej oraz zarządzania logistyczno-marketingowego jako procesu wyznaczania i realizacji wspólnych celów marketingu i logistyki. Logistyka marketingowa traktowana jest jako strategiczny instrument marketingu obejmujący procesy logistyczne i marketingowe w sferze zaopatrzenia oraz zbytu, czyli procesy obsługi rynków, na których działają przedsiębiorstwa<sup>27</sup>. Z kolei w ramach zarządzania marketingowo-logistycznego następuje daleko idąca integracja funkcji na wszystkich poziomach hierarchicznych zarządzania – od celów marketingowo-logistycznych, poprzez strategie, instrumenty (marketing-logistyka-mix), po uzyskiwane efekty.

Struktura celów marketingowo-logistycznych obejmuje w szczególności<sup>28</sup>:

- tworzenie odpowiednich rozwiązań problemów wynikających z potrzeb i preferencji obecnych i potencjalnych klientów w marketingowych i logistycznych segmentach rynku;
- osiągnięcie długofalowego zadowolenia klientów;
- kształtowanie odpowiedniej wielkości zysku w wymiarze strategicznym;
- wzmacnianie pozycji i uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- koordynację i osiąganie celów przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu wymogów rynku i zmieniającego się otoczenia;
- tworzenie systemów i modeli kooperacji (alianсів strategicznych).

Cele te stają się podstawą formułowania zintegrowanych strategii logistyczno-marketingowych, uwzględniających zarówno wymiar produktowo-rynkowy, jak i konkurencyjny. Na poziomie operacyjnym cele cząstkowe przybierają postać 7W i 4C, których realizacja odbywa się poprzez zintegrowane działania marketingu-logistyki-mix. 7W jako struktura celów operacyjnych logistyki dotyczy dostarczenia właściwego towaru, we właściwej ilości i o właściwej jakości, we właściwym miejscu i czasie, z właściwą informacją i po właściwym koszcie. Struktura ta stanowi uszczegółowienie celów marketingowych (4C) z punktu widzenia przepływów fizycznych. Realizacja wymaga uruchomienia procesów logistycznych (logistyka-mix), które obejmują transport, magazynowanie, opakowania, gospodarkę zapasami i realizację zamówień. Warunkiem jednak uruchomienia przepływów fizycznych jest dostępność towaru osiągnięta dzięki kombinacji działań marketingowych i produkcyjnych. Z tego też względu J.J. Coyle, E.J. Bardi i C.J. Langley Jr identyfikują trzy podstawowe wymiary użyteczności produktu jako efekty procesów marketin-

---

<sup>26</sup> Szerzej na temat obsługi klienta jej celów i metod: D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, Warszawa 2001.

<sup>27</sup> H.-Ch. Pfohl, dz. cyt., s. 206 oraz P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Warszawa 2001, s. 57–58.

<sup>28</sup> P. Blaik, dz. cyt., s. 223.

gowych, produkcyjnych i logistycznych, czyli: użyteczność posiadania, użyteczność formy i użyteczność czasu i miejsca<sup>29</sup>.

Wpływ marketingu na logistykę ujawnia się w wyznaczaniu celów rynkowych, których realizację zabezpiecza logistyka, np. logistyka w sferze dystrybucji zabezpiecza realizację celów rynkowych przedsiębiorstwa formułowanych w ramach strategii marketingowej. Cele te przekształcane są następnie na odpowiednie polityki w zakresie marketingu-mix. Elementy marketingu-mix są wobec siebie współzależne i jednocześnie wywierają wpływ na kształt systemu logistycznego konkretnego przedsiębiorstwa.

Podstawowe współzależności w zakresie polityki marketingowej i logistyki w sferze dystrybucji obejmują relacje z politykami pozostałych elementów kompozycji marketingowej. W zakresie polityki produktu szerszy asortyment wynikający z przyjęcia strategii zróżnicowanej obsługi rynku powoduje wzrost kosztów logistycznych. Jest to związane z koniecznością utrzymywania większych zapasów (zasada: im niższy obrót jakimś produktem, tym większe jego zapasy). Szczególne znaczenie ma tu dostępność produktu w okresie wprowadzania go na rynek. Dla systemu logistycznego istotnym czynnikiem jest odpowiednie zaprojektowanie logistycznej postaci produktu. Korzystnym działaniem jest tu standaryzacja wymiarów produktu przesyłanego w systemie logistycznym.

W przypadku polityki warunków sprzedaży (zakupu) stosowana jest dyskryminacja cen (różnicowania cen) w oparciu o czynnik odległości (różnicowanie przestrzenne) i wielkości zakupu (różnicowanie według wielkości zbytu); konieczne jest tu podejmowanie dodatkowych logistycznych analiz i kalkulacji cenowych. Prawidłowa polityka rabatowa określana jest przez logistyczne czynniki dystrybucji, takie jak punkty koncentracji, ilości zamawianego towaru lub odległość, jaką się pokonuje, by dostarczyć towar odbiorcy. Kolejnym czynnikiem jest sposób traktowania kosztów wysyłki towarów (koszty wliczone w cenę przy zasadzie dowozu przez dostawcę, w odróżnieniu od samodzielnego sprowadzenia towaru przez kupującego). Przy tym nabywca bierze pod uwagę łączny koszt pozyskania towaru (cena i koszt transportu).

Związki z polityką komunikacji dotyczą w szczególności jej czasowej i przestrzennej koordynacji z działaniami logistycznymi, tak by móc zaspokoić wywołany nią wzrost popytu. Analizując zależność każdego z instrumentów z logistyką, można stwierdzić, że w przypadku:

- reklamy niespójność obu procesów może prowadzić do rezygnacji klienta z zakupów, a następnie do wzrostu kosztu działań naprawczych (konflikty w przedsiębiorstwie) oraz utrzymywania towaru w sklepach (po zakończeniu akcji); natomiast dobry poziom obsługi będzie nagłaśniany w reklamie;
- promocji sprzedaży istotnym nośnikiem działań jest opakowanie, które spełniać będzie funkcję doradczą, skłaniającą do zakupu, ale także i ochronną;

---

<sup>29</sup> J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, Warszawa 2002.

- sprzedaży bezpośredniej niezbędna jest wiedza przedstawicieli handlowych o wydolności systemu logistycznego (eliminacja obietnic bez pokrycia);
- lokalizacji jako elementu informacji pobudzającej do wzrostu zakupów ważne jest miejsce strefy przyciągania, np. usytuowania magazynu wysyłkowego.

W obrębie polityki dystrybucji przedsiębiorstwo poprzez wybór odpowiedniego kanału decyduje o wykonawcy zadań marketingowych (samo przedsiębiorstwo, sklepy firmowe lub pośrednicy handlowi). Konsekwencje polityki dystrybucji dotyczą liczby punktów odbioru, stopnia przekazania zadań (np. przejmowanie funkcji związanych z przyjmowaniem zamówień), stopnia koordynacji i integracji systemów logistycznych firm w kanale (dzięki temu ograniczany jest np. stopień niedoborów – „tracimy sprzedaż i miejsce na półkach, jeżeli nie mamy towarów”).

Na realizację działań logistycznych w sferze dystrybucji szczególnie wpływ wywierają instytucje pośredniczące w przekazywaniu towaru do klienta. Zalicza się do nich operatorów logistycznych oraz pośredników handlowych (hurtownicy, detaliści, agenci, brokerzy itd.). Współpraca z nimi obejmuje rozmaite funkcje, które muszą zostać spełnione przez uczestników kanału dystrybucji (producent, handel, usługodawca logistyczny). Ponieważ każde z ogniw kanału podejmuje działania logistyczne, istnieje duże ryzyko dublowania pewnych funkcji. Aby go uniknąć, stosuje się rozdział zadań pomiędzy poszczególne instytucje w kanale dystrybucji, jednak to rozwiązanie wymaga stabilności kanału, bazującej na długookresowej współpracy oraz wzajemnym zaufaniu wszystkich uczestników. Handel na ogół realizuje<sup>30</sup>:

- łączenie przestrzenne;
- łączenie czasowe;
- wyrównywanie ilości – segmentacja w sferze dystrybucji (komasowanie);
- funkcję asortymentową – *one-stop shopping* (zakup w jednym miejscu przy bardzo szerokim asortymencie); logistyka przedsiębiorstw handlowych będzie zatem musiała sprostać wymaganiom klientów poprzez przesuwanie towarów w sieci magazynowej (kompletowanie i konfekcjonowanie) obejmującej magazyny centralne, regionalne; różnorodność asortymentu prowadzi do większego skomplikowania logistyki i wzrostu kosztów logistycznych;
- funkcje maklerskie (udostępnianie rynków) oraz funkcje doradcze (wobec klientów) – „strażnik wejścia do sfery zbytu”.

#### 6.4.2. Formy i zasady wyboru kanału dystrybucji

Dokonując wyboru sposobu dostarczenia towarów do klienta, przedsiębiorstwo może rozważać dwa podstawowe warianty:

- dystrybucji bezpośredniej (marketing bezpośredni),
- form dystrybucji pośredniej.

W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo samo sprawuje kontrolę nad drogą dotarcia towaru do klienta, ponosząc całość kosztów i ryzyko z tym związane. Jed-

<sup>30</sup> H.-Ch. Pfohl, dz. cyt., s. 209.

nocześnie ogranicza niebezpieczeństwo niezgodności działań podejmowanych w kanale dystrybucji ze swoimi celami marketingowymi. W ramach tej formy dystrybucji wybór dotyczy kanału zeroszczęblowego, bowiem nie występują w nim pośrednicy. Tendencja do stosowania dystrybucji bezpośredniej jest wzmacniana upowszechnianiem się nowoczesnych form zakupów: wysyłkowej, katalogowej, TV-shoppingu, czy też zakupów w Internecie. Zwłaszcza to ostatnie zjawisko nasila się od lat, i doprowadziło już do zmiany sposobów dystrybucji w wielu przedsiębiorstwach, które prowadzą sprzedaż zarówno w tradycyjnych, jak i wirtualnych kanałach.

Dystrybucja pośrednia zmniejsza koszty i ryzyko ponoszone przez przedsiębiorstwo, jednak równocześnie ogranicza jego kontrolę nad sposobem przechowywania towaru i przemieszczania go do finalnego nabywcy (zob. tab. 46). Racją bytu kanałów dystrybucji jest spełnianie przez nie wielu funkcji. Kanały dystrybucji usprawniają procesy sprzedaży dzięki zmniejszeniu liczby transakcji z dostawcami i zwiększeniu liczby kontaktów z klientami; pośrednicy łagodzą dysproporcje w przepływie towarów i usług; uczestnicy kanałów dystrybucji podnoszą efektywność sprzedaży (doświadczenie); kanał dystrybucji jest kluczowym zasobem zewnętrznym przedsiębiorstwa.

**Tabela 46.** Formy i cechy kanału dystrybucji

| Typ kanału        | Zalety                                                                                                                                                                                               | Wady                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kanał bezpośredni | Daje pełną kontrolę działań.<br>Obniża koszty obsługi klienta.<br>Eliminuje ryzyko ewentualnych konfliktów z pośrednikami.<br>Daje wiedzę o kliencie.<br>Ułatwia szkolenia i motywowanie pracowników | Wymaga intensywnych inwestycji.<br>Koszty rosną wraz z rozszerzaniem asortymentu.<br>Środki wykorzystane na działalność pozadystrybucyjną mogą być efektywniej wykorzystane.<br>Wymagają włączenia w dystrybucję innych produktów dla uzyskania korzyści skali |
| Kanał pośredni    | Możliwość korzystania z <i>know-how</i> pośredników.<br>Rozłożenie ryzyka i kosztów                                                                                                                  | Brak kontroli nad sprzedażą produktów.<br>Ryzyko wystąpienia konfliktów                                                                                                                                                                                        |
| a) tradycyjny     | Efektywność maksymalizowana przez każdego z uczestników z osobna                                                                                                                                     | Brak współpracy.<br>Dystrybucja oparta na transakcjach jednostkowych.<br>Ryzyko maksymalizacji zysków kosztem pozostałych ogniw i podniesienia marż (cen)                                                                                                      |
| b) korporacyjny   | Firma zarówno wytwarza, jak i rozprowadza produkty (integracja pionowa)                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                |
| c) administrowany | Kanał jest integrowany przez lidera o najsilniejszej pozycji                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                |
| d) kontraktowy    | Złożony z niezależnych podmiotów, łączących się dobrowolnie, by zwiększyć zyski (kontrakt menedżerski, konsorcjum, franchising)                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                |

Źródło: oprac. na podstawie: L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, Warszawa 2004, s. 251–255.

Ostatnia funkcja stanowi podstawę doskonalenia kanałów dystrybucji i włączania ich w strukturę łańcuchów dostaw, które składają się ze wszystkich ogniw uczestniczących w tworzeniu i dostarczaniu wyrobu gotowego do ostatecznego nabywcy, poczynając od pierwotnego źródła surowca. Jednolitość działań w łańcuchu dostaw umożliwia poprawę efektywności wszystkich ogniw i podnosi poziom obsługi klienta.

Dobierając kanał dystrybucji do sytuacji rynkowej, przedsiębiorstwo powinno określić stopień integracji kanału. Efektem integracji zarówno pionowej, jak i poziomej jest marketing symbiotyczny, w ramach którego bliska współpraca pośredników handlowych i dostawców produktów owocuje zarówno wzrostem efektywności podejmowanych działań (aspekt pionowej integracji), jak i innowacjami w kanałach dystrybucji (aspekt poziomej integracji).

Dążenie do objęcia zasięgiem dystrybucji możliwie największego obszaru rynku prowadzi do stosowania równocześnie wielu kanałów dystrybucji (marketing wielokanałowy). Jednak konsekwencją przyjęcia tego rozwiązania jest dla firmy konieczność zastosowania narzędzi eliminujących konkurencję pomiędzy poszczególnymi kanałami, na przykład poprzez tworzenie dla każdego kanału zmodyfikowanej wersji produktu.

Ze względu na ulegającą rozmyciu kontrolę nad kanałem dystrybucji w miarę wzrostu jego długości można by wnioskować, iż najlepszym wariantem dla przedsiębiorstwa dążącego do jak najlepszej obsługi klienta jest jego skracanie. Jednak długość kanału dystrybucji wpływa zarazem na wielokrotność kontaktów z klientami, a zatem przedsiębiorstwo musi wyważyć pomiędzy stopniem kontroli a wielkością pokrycia rynku uzyskiwaną dzięki pośrednikom.

Wybór dotyczy także częstotliwości zmian kanałów dystrybucji. Wiele przedsiębiorstw wykazuje skłonność do utrzymywania, ewentualnie rozwijania w miarę upływu czasu swoich sieci dystrybucji. Jednak zmienność cyklu życia produktu wskazuje na konieczność przekształcania struktury dystrybucji, a zatem i zmian kanałów wykorzystywanych w poszczególnych jego fazach: od kanałów wspierających kreowanie świadomości produktu (wprowadzenie), poprzez intensyfikujące obecność firmy i produktu na danym rynku (wzrost), po maksymalizujące rentowność dystrybucji (dojrzałość) oraz wspierające decyzje w fazie schyłku (re-marketing lub demarketing).

## **Zadania**

1. Omów ewolucję marketingu-mix w przedsiębiorstwie.
2. Wymień i zinterpretuj zależności między elementami marketingu-mix.
3. Omów marketingowe procesy tworzenia wartości.
4. Scharakteryzuj podstawowe uwarunkowania marketingowego planowania produktu.
5. Wyjaśnij wpływ cyklu życia produktu na strukturę marketingu-mix.

6. Przedstaw strukturę celów w zakresie polityki cenowej i ich wpływ na pozostałe elementy 4P.
7. Omów uwarunkowania planowania komunikacji-mix.
8. Scharakteryzuj związek modelu komunikacji z rodzajem dóbr będących przedmiotem działań promocyjnych.
9. Wyjaśnij relacje zachodzące między marketingiem a logistyką w procesie tworzenia wartości oferty.
10. Scharakteryzuj przyczyny występowania konfliktów w kanałach dystrybucji i możliwości zapobiegania im.



## Bibliografia

- AAKER D., *Strategisches Markt Management*, Wiesbaden 1989.
- ANTONIDES G., RAAIJ VAN W.F., *Zachowanie konsumenta. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2003.
- BACKHAUS K., *Investitionsgütermarketing*, München 1982.
- Badania marketingowe*, red. K. Mazurek-Łopacińska, Wrocław 1996.
- Badania rynkowe i marketingowe*, red. J. Kramer, Warszawa 1994.
- BANASZYK P., STAŃDA A., *Zarządzanie w biznesie*, Poznań 1996.
- BAZARNIK J., GRABIŃSKI I., KĄCIK E., MYNARSKI S., SAGAN A., *Badania marketingowe*, Warszawa-Kraków 1992.
- BLAIK P., *Koszty obrotu towarowego. Próba systemowego ujęcia*, Opole 1989.
- BLAIK P., *Logistyczno-marketingowy łańcuch tworzenia wartości jako systemowa determinanta efektywności zarządzania*, [w:] *Logistyka przedsiębiorstw w warunkach przemian*, red. J. Witkowski, Wrocław 2002.
- BLAIK P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Warszawa 2001.
- BLAIK P., POKUSA T., KACZMAREK J., POTWORA W., POTWORA D., KAUF S., BRUSKA A., MATWIEJCZUK R., *Przesłanki i przejawy integracji logistyki i marketingu*, Opole 2002.
- BÖCKER F., *Marketing-Kontrolle*, Stuttgart 1989.
- BÖHLER H., *Methoden und Modelle der Marktsegmentierung*, Stuttgart 1977.
- BOSEMAN G., PHATAK A., *Cases in Strategic Management*, New York 1989.
- BROCHAND B., LENDREVIE J., GRANDJEAN M., *Le publicitor*, Paris 1993.
- BRUSKA A., *Technologia marketingowa a kontekst konkurencyjny działalności przedsiębiorstwa – zarys zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Opolskiego” 2000, *Ekonomia* 26.
- BUELL V.P., *Marketing Management. A Strategic Approach*, New York 1984.
- CASSTENOW D., *Nowoczesny marketing w praktyce*, Warszawa 1996.
- CHRISTOPHER M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Kraków 1998.
- CHRISTOPHER M., *Logistyka marketingowa*, Warszawa 2005.
- CHWALEK J., *Innowacje w handlu*, Warszawa 1995.
- CIALDINI R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańsk 2004.
- COYLE J.J., BARDI E.J., LANGLEY JR C.J., *Zarządzanie logistyczne*, Warszawa 2002.
- CZUBALA A., *Rola marketingu w tworzeniu rynkowej wartości firmy*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004.
- DEBELAK D., *Total marketing. Capturing customers with marketing plans that work*, Homewood 1989.
- DIETL J., *Czy ekspansja marketingu może spowodować jego unicestwienie?* [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004.
- DILLER H., *Marketingplanung*, München 1980.
- DITTRICH J.E., *The General Manager and Strategy Formulation. Objectives, Missions, Strategies, Policies*, New York 1989.
- DOBIEGAŁA-KORONA B., *Marketing. Przesłanki i narzędzia decyzji marketingowych*, Warszawa 1996.
- DULINIEC E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Warszawa 1999.
- DUPUIS M., *Innovation dans la distribution*, „Revue Française de Marketing” 2002, nr 3.
- DWORZECKI Z., LEŚNIAK-ŁEBKOWSKA G., *Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 1987.
- EVANS J.R., BERMAN B., *Marketing*, New York 1987.
- FAZLAGIĆ A., *W poszukiwaniu uwagi – gospodarka „zaistnienia”*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 1.
- FISCHER G., *Marketing*, „Grundaussstattung” 1992, 6.
- FONFARA K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Warszawa 2004.

- FORLICZ S., JASIŃSKI M., *Mikroekonomia*, Warszawa 2000.
- GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W., *Marketing*, Warszawa 1992.
- GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa 1996.
- GEIBUSCH H.G., *Kooperationsmarketing*, Bd. 3, Wiesbaden 1989.
- GEML R., LAMER H., *Das kleine Marketing-Lexikon*, Stuttgart 2004.
- GIERSEWSKA G., ROMANOWSKA M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1998.
- GLIŃSKI B., KUC B.R., SZCZEPANKOWSKI P., *Zarządzanie strategiczne, geneza – rozwój – priorytety*, Warszawa 1995.
- Globalizacja handlu w Polsce: szanse i zagrożenia*, red. M. Strużycki, Warszawa 1996.
- GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002.
- GRÖNROOS Ch., *Le marketing des services: consommation et marketing de processus*, „Revue Française de Marketing” 1999, nr 1.
- GROS U., *System informacyjny w organizacji gospodarczej. Metody badania i ich ocena*, Warszawa 1989.
- HAKANSSON H., WALUSZEWSKI A., *Developing a new understanding of markets: reinterpreting the 4Ps*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 2005, vol. 20, nr 3.
- HARRIS L., COHEN G., *Marketing in the Internet age: what can we learn from the past?*, „Management Decision” 2003, nr 9.
- HARRISON E.F., PELLETIER M.A., *The essence of management decision*, „Management Decision” 2000, vol. 38, nr 7.
- Informatyka w zarządzaniu*, red. T. Wierzbicki, Warszawa 1986.
- INGRAM H., TEARE R., SCHEUING E., ARMISTEAD C., *A system model of effective teamwork*, „The TQM Magazine” 1997, vol. 9, nr 2.
- JANISZEWSKA K., *Konsekwencje rynkowe postmodernizmu w zachowaniach nabywców*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004.
- JERZAK M.W., *Organizacja i zarządzanie*, Częstochowa 1993.
- JEŻAK J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Łódź 1990.
- JOFFRE P., KOENIG G., *L'entreprise et la stratégie. Les modes d'action stratégique*, [w:] *Les stratégies d'entreprise*, Paris 1996, Cahiers Françaises nr 275.
- JOHNSON J., CHRYSLIS JCF, LLC, *Marketing in recession*, <http://www.atkearney.com/>
- KACZMARCZYK S., *Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem jako ilustracja rozwiniętej koncepcji zarządzania procesowego*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004.
- KACZMAREK J., STASIAK A., WŁODARCZYK B., *Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata*, Łódź 2002.
- KAMERSCHEN D.R., MCKENZIE R.B., NARDINELLI C., *Ekonomia*, Gdańsk 1991.
- KAMIŃSKI J., *Konflikty pomiędzy działem marketingu i innymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004.
- KARLÖFF B., *Strategia biznesu: koncepcje i modele – przewodnik*, Warszawa 1992.
- KARWOWSKI J., *Marketing – koncepcja zarządzania czy element jego instrumentarium*, [w:] *Marketing u progu XXI wieku*, red. A. Czubała, J.W. Wiktor, Kraków 2001.
- KAUF S., *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, Opole 2004.
- KAY J., *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa 1996.
- KEMPNY D., *Logistyczna obsługa klienta*, Warszawa 2001.
- KĘDZIEŃSKI L., *Model przedsiębiorstwa jako sieć cybernetyczna w porządku prakseologicznym*, „Prakseologia” 1977, nr 1–2.
- KIEŻEL M., *Wymogi orientacji marketingowej a interesy nabywców indywidualnych na rynku detalicznych produktów bankowych – teoria i praktyka*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004.
- KLECZEK R., KOWAL W., WOŹNICZKA J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, Warszawa 1996.
- KLECZEK R., WANIOWSKI P., WOŹNICZKA J., KOWAL W., *Marketing – materiały do ćwiczeń*, Wrocław 1996.
- KÖHLER R., *Beiträge zum Marketing-Management. Planung, Organisations, Controlling*, Stuttgart 1991.
- KÖHLER R., KRAUTTER J., *Gegenstand der Marketingplanung*, [w:] *Handwörterbuch der Planung*, Stuttgart 1989.
- Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004.
- KOTLER PH., *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Kraków 1999.

- KOTLER PH., *Marketing*, Poznań 2005.
- KOTLER PH., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994.
- KOTLER PH., *Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle*, Stuttgart 1982.
- KOTLER PH., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., VONG W., *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002.
- KOTLER PH., BLIEMEL F., *Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, Stuttgart 1995.
- LIPKA A., *Marketing stanowisk pracy*, Bydgoszcz 1998, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, z. 109/98.
- MANSILLON G., RIVIÈRE M., HANAK J., COUDERC J.P., DUBOIN J., *Action commerciale. Mercatique*, Paris 1996.
- Marketing jako czynnik transformacji gospodarki i przedsiębiorstw na przykładzie Niemiec*, Katowice 1997.
- Marketing u progu XXI wieku*, red. A. Czubała, J.W. Wiktor, Kraków 2001.
- MARKS M.L., *Consulting in mergers and acquisitions. Interventions spawned by recent trends*, „Journal of Organisational Change Management” 1987, vol. 10, nr 3.
- MATWIEJCZUK R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, Warszawa 2006.
- MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K., *Kierunki rozwoju reklamy w XXI wieku*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004.
- MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, Warszawa 2003.
- MAZURKIEWICZ L., *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, Warszawa 2004.
- MEFFERT H., *Marketing w procesie transformacji gospodarki i przedsiębiorstw na przykładzie Niemiec*, [w:] *Marketing jako czynnik transformacji gospodarki i przedsiębiorstw na przykładzie Niemiec*, Katowice 1997.
- MEFFERT H., *Marketing*, Stuttgart 1998.
- MEFFERT H., *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Wiesbaden 1986.
- MEFFERT H., *Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung*, Wiesbaden 1994.
- MEFFERT H., *Strategisches Unternehmensführung und Marketing. Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik*, Wiesbaden 1988.
- MEFFERT H., *Zur Bedeutung von Konkurrenzstrategien im Marketing*, „Marketing” 1985, H. 1.
- MORGAN R., *Kalkulacja cen*, [w:] *Podręcznik marketingu*, red. M. Thomas, Warszawa 1998.
- MOSZKOWICZ M., *Koncepcyjne podstawy strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1994, nr 4.
- MYERS J., *Marketing*, New York 1986.
- MYNARSKI S., *Analiza rynku*, Warszawa 1987.
- MYNARSKI S., *Badania rynkowe*, Warszawa 1995.
- NGOBO P.V., *Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches*, „Revue Française du Marketing” 1997, nr 3.
- NIEGOWSKA G., ODORZYŃSKA-KONDEK J., *Osobowość a marketing kierowany do kobiet*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 3.
- NIESCHLAG R., DICHTL E., HORSCHGEN H., *Marketing*, Berlin 1988.
- NOGALSKI B., SURAWSKI B.M., *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kraków 2003.
- NUNES P.F., CESPEDES F.V., *Klient nam się wymyka!*, „Harvard Business Review Polska” 2004, maj.
- OBLÓJ K., *Strategia organizacji*, Warszawa 2001.
- OBLÓJ K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1996.
- PAYNE A., *Marketing usług*, Warszawa 1997.
- PENC J., *Decyzje w zarządzaniu*, Kraków 1995.
- PENC J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Warszawa 1994.
- PENC-PIETRZAK I., *Strategie biznesu i marketingu*, Kraków 1998.
- PERENC J., DEMBIŃSKA-CYRAN I., HAŁUB-IWAN J., *Zarządzanie relacjami z klientem*, Warszawa 2005.
- PFOHL H.-CH., *Zarządzanie logistyką. Funkcje i instrumenty*, Poznań 1998, Biblioteka Logistyka.
- PIEKARZ H., *Uwarunkowania efektu organizacyjnego działań zespołowych*, [w:] *Metodologiczne aspekty zarządzania*, red. A. Stabryła, J. Trzcieniecki, Warszawa 1996.
- PIETRZAK M., *Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowania zrównoważonej karty wyników*, [www.controlling.info.pl/](http://www.controlling.info.pl/).
- Podręcznik marketingu*, red. M. Thomas, Warszawa 1998.
- Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Kraków 1998.
- POKUSA T., *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Opole 2001.
- POPCORN F., *Le rapport Popcorn. Comment vivrons-nous l'an 2000?* Québec 1994.
- PORTER M.E., *Choix stratégiques et concurrence*, Paris 1988.

- PORTER M.E., *Strategia konkurencji*, Warszawa 1994.
- POTH L.G., *Marketing. Grundlagen und Fallstudien*, München 1986.
- POTWORA W., DUCZMAL M., *Marketing. Strategie i struktury*, Opole 2001.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., *Przyszłość konkurencji*, Warszawa 2005.
- PRYMON M., *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Wrocław 1999.
- RACHOCKA J., *Współczesne tendencje konsumenckie w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 5.
- REIBNITZ U. VON, *Szenario-Technik. Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung*, Wiesbaden 1991.
- REKOWSKI M., *Wprowadzenie do mikroekonomii*, Poznań 1996.
- RÊMY E., *Le lien social dans le marketing des services*, „Revue Française de Marketing” 2001, nr 1.
- ROMANOWSKA M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997.
- RONKOWSKI R., *Informatyka w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Warszawa 1995.
- RUTKOWSKI I., *Strategiczny wymiar marketingu – podstawowe ujęcia*, [w:] *Marketing u progu XXI wieku*, red. A. Czubała, J.W. Wiktor, Kraków 2001.
- SALERNO F., *Innovation marketing et strategie*, „Revue Française de Marketing” 1997, nr 4.
- SAYKIEWICZ J.N., *Uwagi na temat rozwoju myśli i koncepcji marketingu*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004.
- SIMON H., *Tajemniczy mistrzowie: studia przypadków*, Warszawa 1999.
- SLYWOTZKY A., MORRISON D., ANDELMAN B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, Warszawa 2000.
- SLYWOTZKY A., MORRISON D., MOSER T., MUNDT K., QUELLA J., *Patterns. 30 dynamiques du profit*, Paris 1999.
- STONER J.A.F., FREEMAN E.R., GILBERT D.R., *Kierowanie*, Warszawa 1998.
- STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995.
- SZNAJLAD A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Warszawa 1995.
- SZTUCKI T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Warszawa 2000.
- TARASZEWSKA D., *Jak cię widzą... Pozycjonowanie oferty rynkowej*, „Marketing w Praktyce” 1996, nr 1.
- THOMPSON J.L., *Strategic effectiveness and success: the learning challenge*, „Management Decision” 1996, vol. 34, nr 7.
- THOMPSON J.L., COLE M., *Strategic competency – the learning challenge*, „Journal of Workplace Learning” 1997, vol. 9, nr 5.
- THUILLIER P., *Le produit. Etude commerciale et marketing*, Paris 1992.
- TIETZ B., *Marketing*, Stuttgart 1989.
- TOEFFLER A., TOEFFLER H., *Budowa nowej cywilizacji*, Poznań 1996.
- URBAN W., SIEMIENIAKO D., *Motywy lojalności klientów*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 5.
- URBAN G., *Analiza determinantów kapitału klienta*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 4.
- WALESIAK M., *Metody analizy danych marketingowych*, Warszawa 1996.
- WEIS M., *Marketing*, Stuttgart 1989.
- WELGE M.K., *Strategisches Management*, [w:] *Handwörterbuch Organisation*, Hrsg. E. Frese, Stuttgart 1992.
- WESTWOOD J., *Jak napisać plan marketingowy*, Warszawa 2005.
- WIKTOR J.W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Warszawa 2001.
- WILD J., *Grundlagen der Unternehmensplanung*, Reineck bei Hamburg 1974.
- WIND I., LILLEN G., *Marketing strategy models*, „Handbooks of Operations Research and Marketing Science”, eds. K. Eliashberg, G. Lilien, 1993, vol. 5.
- WISZNIEWSKI Z., *Mikroekonomia współczesna. Syntetyczne ujęcie*, Warszawa 1997.
- WIŚNIEWSKA K., *Mobile [mobilne – A.B., S.K.] innowacje w marketingu*, „Marketing w Praktyce” 2005, nr 6.
- WITKOWSKI J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Warszawa 2003.
- WOJNAROWSKA H., *Wartość klientów a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Warszawa 2004.
- ZABORSKI A., *Skalowanie wielowymiarowe w badaniach marketingowych*, Wrocław 2001.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, red. R. Krupski, Wrocław 1998.
- ZURAWIK B., ŻURAWIK W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996.

## Spis rysunków

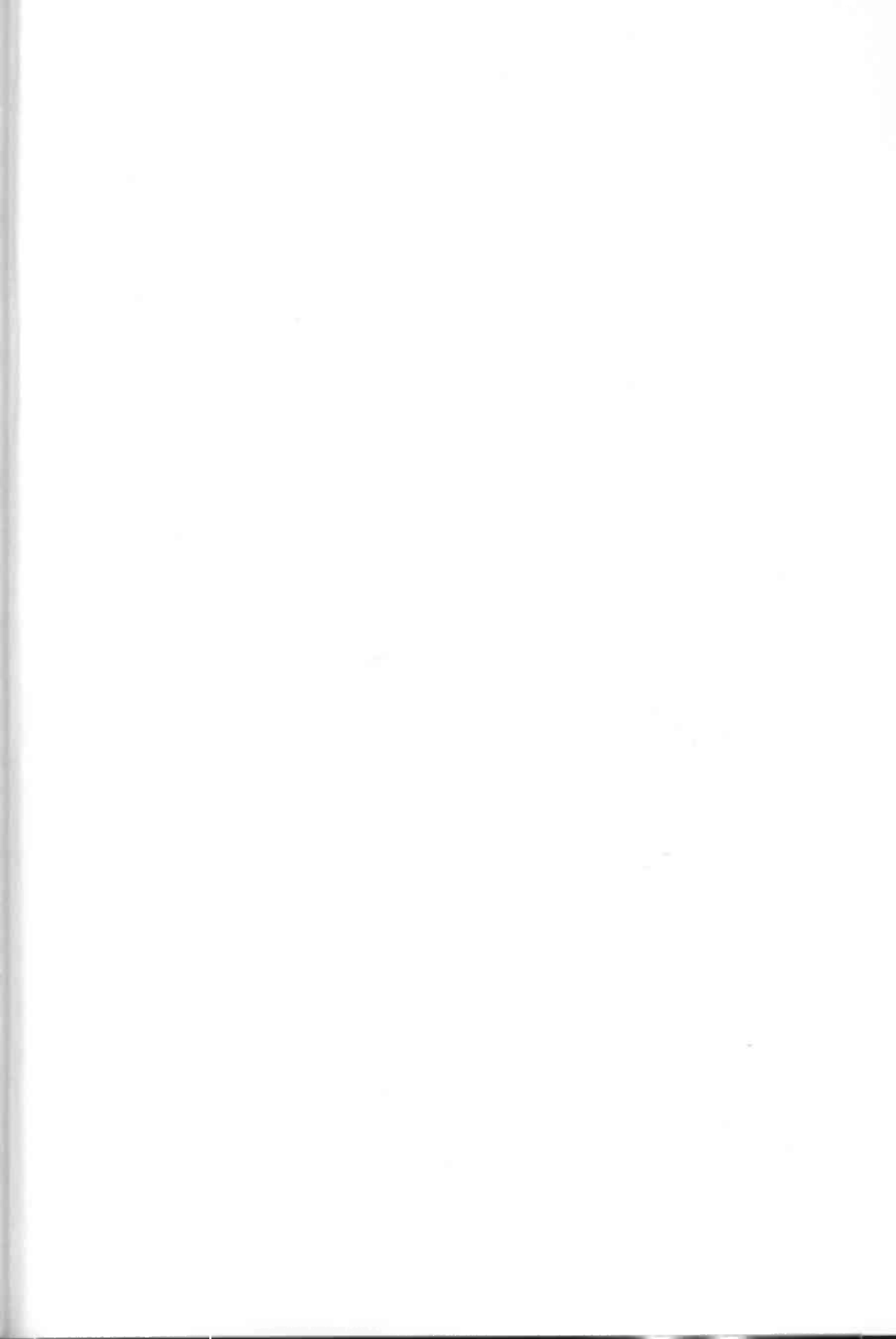
|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rys. 1. Podstawy kultury rynkowej . . . . .                                                                              | 12  |
| Rys. 2. Marketing jako koncepcja wieloaspektowa . . . . .                                                                | 13  |
| Rys. 3. Proces tworzenia wartości w świetle hierarchii oraz podstawowych wymiarów i przejawów wartości . . . . .         | 18  |
| Rys. 4. System tworzenia wartości dodanej dla klienta i dla przedsiębiorstwa . . . . .                                   | 21  |
| Rys. 5. Ewolucja koncepcji marketingu . . . . .                                                                          | 22  |
| Rys. 6. Powstawanie przewagi konkurencyjnej stymulującej rynek . . . . .                                                 | 30  |
| Rys. 7. Cykl działań marketingowych koordynujących pracę przedsiębiorstwa . . . . .                                      | 33  |
| Rys. 8. Model jakości oferty – adaptacja SERVQUAL . . . . .                                                              | 34  |
| Rys. 9. Model prakseologiczno-cybernetyczny zarządzania . . . . .                                                        | 36  |
| Rys. 10. Struktura systemu zarządzania marketingowego . . . . .                                                          | 38  |
| Rys. 11. Determinanty działalności rynkowej przedsiębiorstwa – czynniki niezależne . . . . .                             | 46  |
| Rys. 12. Determinanty działalności rynkowej przedsiębiorstwa kontrolowane przez zarząd . . . . .                         | 49  |
| Rys. 13. Determinanty działalności rynkowej przedsiębiorstwa kontrolowane przez służby marketingowe . . . . .            | 50  |
| Rys. 14. Wpływ konsumeryzmu w procesie zakupu nabywcy finalnego . . . . .                                                | 57  |
| Rys. 15. Model Howarda-Shetha czynników wpływających na sytuację zakupu . . . . .                                        | 60  |
| Rys. 16. Wpływ jakości i zadowolenia na postępowanie nabywcy konsumenta . . . . .                                        | 70  |
| Rys. 17. Nowe technologie marketingu zintegrowanego a formułowanie i wdrażanie strategii . . . . .                       | 79  |
| Rys. 18. Kierunki innowacji handlowych . . . . .                                                                         | 80  |
| Rys. 19. Wymiary planowania marketingowego według treści, czasu i poziomu agregacji . . . . .                            | 88  |
| Rys. 20. Luka planistyczna . . . . .                                                                                     | 89  |
| Rys. 21. Etapy procesu planowania marketingowego . . . . .                                                               | 98  |
| Rys. 22. Proces planowania marketingowego . . . . .                                                                      | 99  |
| Rys. 23. Proces planowania marketingowego z wyodrębnionymi zadaniami planu strategicznego i operacyjnego . . . . .       | 100 |
| Rys. 24. Podstawowe etapy strategicznego planowania marketingowego . . . . .                                             | 101 |
| Rys. 25. Etapy procesu strategicznego planowania marketingowego . . . . .                                                | 103 |
| Rys. 26. Model planowania strategicznego V.P. Buella . . . . .                                                           | 104 |
| Rys. 27. Etapy strategicznego planu marketingowego według A. Phataka . . . . .                                           | 104 |
| Rys. 28. Fazy w procesie strategicznego planowania marketingowego . . . . .                                              | 105 |
| Rys. 29. Model strategicznego planowania marketingowego J.E. Ditttricha . . . . .                                        | 105 |
| Rys. 30. Wymagania systemowe wobec planowania marketingowego . . . . .                                                   | 110 |
| Rys. 31. Hierarchia planowania i kontroli marketingowej . . . . .                                                        | 111 |
| Rys. 32. Klasyfikacja systemu planowania marketingowego według treści . . . . .                                          | 112 |
| Rys. 33. Miejsce planowania marketingowego w strukturze planów przedsiębiorstwa . . . . .                                | 113 |
| Rys. 34. Koordynacyjna funkcja planu marketingowego w strukturze planów przedsiębiorstwa . . . . .                       | 115 |
| Rys. 35. Zadania strategicznego planu przedsiębiorstwa oraz strategicznego i operacyjnego planu marketingowego . . . . . | 116 |
| Rys. 36. Proces podejmowania decyzji . . . . .                                                                           | 120 |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rys. 37. Obszary wykorzystania informacji w procesie strategicznego planowania marketingowego . . . . . | 122 |
| Rys. 38. Wyzwania związane z informacją strategiczną . . . . .                                          | 124 |
| Rys. 39. Charakterystyka informacji dla poszczególnych poziomów zarządzania . . . . .                   | 127 |
| Rys. 40. System informacji marketingowej . . . . .                                                      | 128 |
| Rys. 41. Opisowa relacja między wejściami i wyjściami . . . . .                                         | 128 |
| Rys. 42. Elementy systemu informacji marketingowej . . . . .                                            | 129 |
| Rys. 43. Struktura systemu informacji marketingowej . . . . .                                           | 130 |
| Rys. 44. System strategicznej analizy sytuacji marketingowej . . . . .                                  | 134 |
| Rys. 45. Model lejka i trzy podstawowe typy scenariuszy . . . . .                                       | 137 |
| Rys. 46. Przebieg branżowej analizy strategicznej . . . . .                                             | 142 |
| Rys. 47. Profil idealny i realny przedsiębiorstwa . . . . .                                             | 143 |
| Rys. 48. Macierz korzyści konkurencyjnych . . . . .                                                     | 144 |
| Rys. 49. Analiza SWOT . . . . .                                                                         | 148 |
| Rys. 50. Proces formułowania marketingowo zorientowanej strategii globalnej . . . . .                   | 159 |
| Rys. 51. Wymiary konkurowania przyczyniające się do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej . . . . . | 160 |
| Rys. 52. Rozkład elastyczności popytu i grup nabywców . . . . .                                         | 198 |
| Rys. 53. Kolejność decyzji w zakresie komunikacji marketingowej . . . . .                               | 209 |
| Rys. 54. System komunikacji . . . . .                                                                   | 211 |

## Spis tabel

|            |                                                                                                                                                       |     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1.  | Orientacja przedsiębiorstwa a sytuacja rynkowa . . . . .                                                                                              | 11  |
| Tabela 2.  | Przegląd wybranych definicji marketingu . . . . .                                                                                                     | 14  |
| Tabela 3.  | Konsekwencje marketingu dla interesów konsumenta . . . . .                                                                                            | 19  |
| Tabela 4.  | Marketingowe nośniki rynkowej wartości firmy . . . . .                                                                                                | 20  |
| Tabela 5.  | Zmieniająca się rola marketingu . . . . .                                                                                                             | 24  |
| Tabela 6.  | Założenia marketingu klasycznego i współczesnego . . . . .                                                                                            | 26  |
| Tabela 7.  | Zmiany w marketingu wraz z nastaniem cybermarketingu (marketingu wirtualnego) . . . . .                                                               | 27  |
| Tabela 8.  | Stany popytu i wynikające z nich zadania marketingu . . . . .                                                                                         | 32  |
| Tabela 9.  | Klasyfikacja podstawowych działań (elementów) marketingu . . . . .                                                                                    | 37  |
| Tabela 10. | Cele organizacji konsumenckich i środki ich realizacji . . . . .                                                                                      | 56  |
| Tabela 11. | Zmienne decyzyjne procesu zakupu . . . . .                                                                                                            | 62  |
| Tabela 12. | Typ więzi a wymiary procesu zakupu . . . . .                                                                                                          | 63  |
| Tabela 13. | Działania marketingowe ze względu na typ więzi z nabywcami . . . . .                                                                                  | 65  |
| Tabela 14. | Cechy konsumpcji postmodernistycznej wynikające ze zmian społeczno-kulturalnych i technologicznych oraz ich wpływ na przekazy komunikacyjne . . . . . | 66  |
| Tabela 15. | Typologia motywów lojalności ze względu na obiekt . . . . .                                                                                           | 67  |
| Tabela 16. | Rezultaty badań nad relacją między jakością a zadowoleniem . . . . .                                                                                  | 69  |
| Tabela 17. | Porównanie klasycznych i nowoczesnych metod planowania . . . . .                                                                                      | 96  |
| Tabela 18. | Elementy składowe planu marketingowego . . . . .                                                                                                      | 107 |
| Tabela 19. | Sposób określenia sytuacji produktu na rynku . . . . .                                                                                                | 107 |
| Tabela 20. | Elementy uwzględniane w prognozowaniu zysków i strat . . . . .                                                                                        | 109 |
| Tabela 21. | System planowania marketingowego . . . . .                                                                                                            | 111 |
| Tabela 22. | Metody gromadzenia danych marketingowych . . . . .                                                                                                    | 121 |
| Tabela 23. | Zapotrzebowanie na informacje strategiczne w zależności od realizowanych zadań planistycznych . . . . .                                               | 123 |
| Tabela 24. | Przykładowe elementy systemu wspomagania decyzji marketingowych . . . . .                                                                             | 129 |
| Tabela 25. | Etapy procesu badań marketingowych według różnych autorów . . . . .                                                                                   | 132 |
| Tabela 26. | Dwuwymiarowa analiza ABC według udziału nabywców w obrotach i zyskach . . . . .                                                                       | 139 |
| Tabela 27. | Analiza branży – podstawowe elementy . . . . .                                                                                                        | 143 |
| Tabela 28. | Umiejętności i rozwiązania strategiczne niezbędne w strategiach przewagi konkurencyjnej . . . . .                                                     | 165 |
| Tabela 29. | Typy strategii funkcjonalnych i założenia . . . . .                                                                                                   | 168 |
| Tabela 30. | Strategie według kryterium klasyfikacji produkt–rynek . . . . .                                                                                       | 169 |
| Tabela 31. | Strategie oparte na segmentacji rynku . . . . .                                                                                                       | 170 |
| Tabela 32. | Typy dywersyfikacji . . . . .                                                                                                                         | 172 |
| Tabela 33. | Modelowe rodzaje dywersyfikacji . . . . .                                                                                                             | 173 |
| Tabela 34. | Możliwość stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej a rodzaj strategii . . . . .                                                                | 175 |
| Tabela 35. | Czynniki ryzyka na rynku międzynarodowym . . . . .                                                                                                    | 177 |
| Tabela 36. | Strategie cena–jakość . . . . .                                                                                                                       | 181 |
| Tabela 37. | Elementy marketingu-mix według H. Mefferta . . . . .                                                                                                  | 187 |

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 38. Charakterystyki faz cyklu życia produktu . . . . .                                 | 192 |
| Tabela 39. Typy zachowań poszczególnych grup nabywców względem nowych produktów . . . . .     | 193 |
| Tabela 40. Działania przedsiębiorstwa w poszczególnych fazach cyklu życia produktu . . . . .  | 195 |
| Tabela 41. Związki ceny z innymi elementami marketingu . . . . .                              | 205 |
| Tabela 42. Modele komunikacji . . . . .                                                       | 211 |
| Tabela 43. Wykorzystanie modelu uczenia się w promocji – przykład firmy Knorr . . . . .       | 212 |
| Tabela 44. Rodzaje i właściwości instrumentów promocji (komunikacji) . . . . .                | 213 |
| Tabela 45. Dobór narzędzi komunikacji w zależności od zaangażowania klienta w zakup . . . . . | 214 |
| Tabela 46. Formy i cechy kanału dystrybucji . . . . .                                         | 219 |



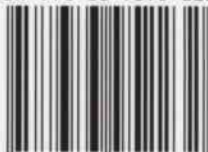




**ISBN 978-83-7395-223-2**

Informacje o naszych książkach  
można znaleźć w witrynie internetowej  
[www.wydawnictwo.uni.opole.pl](http://www.wydawnictwo.uni.opole.pl)

ISBN 978-83-7395-223-2



9 788373 952232 >