

wia się tu właściwie trochę za wcześnie – omówię je w kolejnych rozdziałach. Zamieściłem je tu ze względu na ich ogólne powiązania.



LISTA SPRAWDZAJĄCA: MARKETING STRATEGICZNY – MARKETING CHECK-UP

1. Czy strategię przyszłości sformułowaliście na piśmie?
2. Czy strategia kieruje się wspólną wizją?
3. Czy główne punkty strategii określiliście jasno i wyraźnie?
4. Czy odpowiednio i często informujecie kadrę zarządzającą i pracowników?
5. Czy na podstawie strategii wypracowaliście cele?
6. Czy optymalnie przygotowaliście organizację do osiągnięcia tych celów?
7. Czy przygotowaliście swoje przedsiębiorstwo do konsekwentnego stosowania strategii konkurencji?
8. Czy koncentrujecie się na najatrakcyjniejszym polu rynkowym/polach rynkowych (atrakcyjność rynku, własny potencjał konkurencyjny)?
9. Czy na rynkach, na których działacie, osiągnęliście unikatową pozycję lub przynajmniej zbudowaliście potencjał do jej osiągnięcia?
10. Czy jesteście aktywni wyłącznie na tych rynkach, na których jesteście (możecie być) przekonujący ze względu na swoją kluczową kompetencję?
11. Czy stworzyliście jasne pozycjonowanie dla swoich rynków i zastosowaliście je w praktyce?
12. Czy systematycznie korzystacie z możliwości rozwoju przez penetrację rynku, rozwój rynku, rozwój produktu i dywersyfikację?
13. Czy wasza firma oraz strategiczna jednostka biznesowa są zorganizowane w jak najprostszy i najwydajniejszy sposób?
14. Czy unikacie niepotrzebnego ryzyka?
15. Czy koncentrujecie swoją działalność biznesową na rozbudowie kluczowych kompetencji i wynikającej z nich przewadze konkurencyjnej jako fundamencie efektywnego pozycjonowania?
16. Czy wasz marketing mix (taktyka) jest zgodny z waszą strategią?
17. Czy regularnie przeprowadzacie analizy SWOT, analizy sił konkurencyjnych i analizy trendów dla swojego przedsiębiorstwa i jego strategicznych jednostek biznesowych?
18. Czy regularnie weryfikujecie, w jakim stopniu czynniki sukcesu są obecne w waszym przedsiębiorstwie?

4. TAKTYKA

W rozdziałach 1-3 tej książki zajmowałem się analizą i strategią, czyli podwalinami sukcesu rynkowego.

W analizie chodzi o to, aby zbadać specyficzną sytuację przedsiębiorstwa pod kątem wybranych rynków. Pytanie przewodnie brzmi: Z jakimi trendami i zjawiskami w otoczeniu makro (gospodarka i społeczeństwo) musimy się liczyć i jak na nie reagować? Na jakie wpływy otoczenia mikro (klienci, konkurencja, pośrednicy sprzedaży) powinniśmy się przygotować? Jakie mamy mocne i słabe strony? Na których rynkach powstają dla nas szanse oraz z jakimi zagrożeniami musimy się liczyć?

Bazując na znajomości istotnego otoczenia, tworzyście strategię dla swoich rynków docelowych. Wybieracie kierunek strategiczny (strategię zróżnicowania, przywództwa kosztowego lub koncentracji), który najlepiej pasuje do waszego przedsiębiorstwa, poszukujecie przewagi konkurencyjnej, która jednoznacznie odróżni was od konkurencji i pozycjonujecie wartości (więcej za więcej, więcej za tyle samo, tyle samo za mniej, mniej za dużo mniej, więcej za mniej).

W rozdziale 4. dowiedziecie się, jak zrealizować strategię w praktyce dzięki systematycznemu stosowaniu narzędzi marketingowych. Uzyskacie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie istnieją narzędzia marketingowe i jak je stosować?
- Jakie decyzje dotyczące polityki produktowej podejmować?
- Jak wygląda optymalna cena?
- Jakimi kanałami sprzedaży się posługiwać?
- Jak najlepiej dotrzeć do klienta ze swoim przekazem?
- Jak najefektywniej i najwydajniej połączyć wymienione narzędzia?

Realizując wypracowane strategię, stosuje się narzędzia marketingowe. Taktykę marketingu kształtują: polityka produktowa, cenowa, dystrybucyjna i komunikacyjna. Narzędzia te tworzą wspólne ramy do podejmowania decyzji operacyjnych w marketingu. W tym rozdziale omówię po kolei opcje tworzenia marketingu mix opartego o strategię.

4.1 Marketing mix (kompozycja marketingowa)

Pojęcia „marketing mix” po raz pierwszy użył James W. Culliton w 1948 roku. W raporcie z badań nad kosztami związanymi z marketingiem określił on marketingowców pracujących w przedsiębiorstwie mianem *mixer of ingredients*.

Marketing mix jako optymalna kombinacja

Optymalna kombinacja wszystkich składników marketingowych to właśnie zadanie marketingu mix. Wykorzystując własne i obce, sprawdzone i nowe przepisy, próbujemy „zmiksować” perfekcyjny „koktajl marketingowy” dla danego rynku docelowego. Niczym barman musimy mieć szeroki repertuar sprawdzonych receptur – dopiero na takim fundamencie, doświadczeniu, kreatywności (a od czasu do czasu także dzięki nowym składnikom) udaje się stworzyć optymalną kompozycję i uzyskać zaskakujące efekty.

4.1.1 Narzędzia marketingowe

Narzędzia marketingowe służą osiągnięciu celów marketingowych i celów całego przedsiębiorstwa. To właśnie z takich narzędzi, jak polityka produktowa, polityka dystrybucyjna, polityka cenowa i polityka komunikacyjna, składa się marketing mix.

„Cztery P” – w tym produkt jako element centralny

Produkt to **centralny element** kompozycji marketingowej. Aby oferta była jak najatrakcyjniejsza, swoją rolę muszą odegrać liczne i bardzo różne cechy produktu: wyposażenie, opakowanie, marka, serwis itp. Następnym krokiem jest ustalenie odpowiedniej ceny towaru – klient zapłaci tylko tyle, na ile wyceni **korzyść** płynącą z produktu. **Dystrybucja** zajmuje się tym, aby towar był łatwo dostępny dla potencjalnych klientów. Na tym etapie ustala się kanały zbytu i sprzedaży (dystrybucja akwizycyjna) oraz logistykę marketingową (dystrybucja fizyczna). Jednak nawet najlepszy produkt nie wystarczy, jeśli nikt nie będzie o nim wiedział. Czwarte narzędzie marketingowe – **komunikacja** – dba o to, aby potencjalni klienci dowiedzieli się o towarze (stopień rozpoznawalności), stara się także zbudować jego określony wizerunek i stworzyć preferencje. Często w tym wypadku mówi się o „**czterech P**”, nawiązując do angielskich nazw tych narzędzi: *product, price, place, promotion*.

MARKETING MIX TO WYBRANY NA OKREŚLONY CZAS PAKIET DOSTOSOWANYCH DO SIEBIE ŚRODKÓW PRZY ZACHOWANIU WSZYSTKICH DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z POSZCZEGÓLNYMI NARZĘDZIAMI MARKETINGOWYMI (*PRODUCT, PRICE, PLACE, PROMOTION*).

Narzędzia marketingowe tworzą ramy do podejmowania rozsądnych decyzji marketingowych. Marketingowiec nie musi działać czysto intuicyjnie – kompozycja marketingowa jest systematycznym przewodnikiem po zastosowaniach narzędzi.

Każde z nich wiąże się ze sprawdzonymi metodami i pomocami w podejmowaniu decyzji. Podział na cztery obszary sprawdził się w praktyce i z systematycznego punktu widzenia jest bardzo pomocny.

Przegląd narzędzi marketingowych			
Produkt (product)	Cena (price)	Dystrybucja (place)	Komunikacja (promotion)
<ul style="list-style-type: none"> • cechy produktu, • serwis, • polityka asortymentowa, • marka, • opakowanie, • gwarancje, • zarządzanie reklamacjami. 	<ul style="list-style-type: none"> • elastyczność cenowa, • pozycjonowanie ceny, • cena katalogowa, • rabaty, upusty, • warunki płatności i dostawy, • finansowanie. 	<ul style="list-style-type: none"> • kanały sprzedaży, • pośrednicy sprzedaży, • pomocnicy sprzedażowi, • gęstość sieci dystrybucyjnej, • logistyka marketingowa. 	<ul style="list-style-type: none"> • reklama, • promocja sprzedaży, • PR, • sprzedaż osobista, • marketing bezpośredni.
↓	↓	↓	↓
rynek docelowy			

Rys. 4.1 Marketing mix i jego narzędzia

Istnieją także teorie, które definiują pięć, siedem, a nawet czternaście narzędzi.

ZWŁASZCZA W MARKETINGU USŁUG PODEJMUJE SIĘ OBECNIE PRÓBY WPROWADZENIA OPRÓCZ ZNANYCH „CZTERECH P” TRZECH KOLEJNYCH: PERSONNEL, PROCESS, PHYSICAL FACILITIES.

Personnel (polityka kadrowa) oznacza pracowników wytwarzających daną usługę, *process* (polityka procesowa) – proces tworzenia usługi, a *physical facilities* (polityka otoczenia) – materialne otoczenie towarzyszące wykonywaniu usługi (np. typ budynku, poczekalnia dla klientów, recepcja itd.). Przy zawężonym punkcie widzenia można te trzy nowe „P” przyporządkować polityce produktowej, która ustala oferowane usługi.

Trzy kolejne P w usługach są właściwie pochodnymi produktu

Dla mnie osobiście istnieje jeszcze jeden powód, aby pracować z czterema narzędziami marketingowymi. Doświadczony marketingowiec wie, że przy zastosowaniu poszczególnych narzędzi marketingowych należy uwzględnić różne perspektywy:

- perspektywę programową,
- perspektywę infrastrukturalną,
- perspektywę koncepcyjną.

Nie wystarczy skupić się jedynie na perspektywie programowej, jest to często obserwowany błąd.

Nie używać narzędzi mechanicznie...

Narzędzia traktuje się wyłącznie jako zbiór środków, które wykorzystujemy w mniejszym lub większym stopniu. To mechaniczne podejście prowadzi do prostego myślenia w kategoriach przyczyna – skutek i bagatelizuje przy tym wzajemne oddziaływanie narzędzi i czynników (zob. rozdział 1.2.2 „Marketing w praktyce”, rozważania dotyczące nastawienia całościowego).

...lecz uwzględnić aspekty infrastrukturalne

Zastosowanie narzędzi może się zakończyć sukcesem tylko wtedy, gdy uwzględnicie aspekty infrastrukturalne. Zadbajcie o to, aby stworzyć **efektywną i skuteczną organizację** marketingową, która zapewni gładki przebieg procesów marketingowych. Powinna także gwarantować, że zebrane doświadczenia będą systematycznie analizowane i uwzględniane w przyszłej pracy. Zbyt często można obserwować, jak przedsiębiorstwa popełniają ten sam błąd. Skuteczny marketingowiec musi się nauczyć oddzielać rzeczy ważne od nieistotnych i krytycznie weryfikować wybór, kompozycję oraz optymalizację polityki marketingowej (*knowledge management*).

Całościowy sposób widzenia pomaga w optymalnej kombinacji narzędzi

Narzędzia marketingowe posiadają także **aspekt koncepcyjny**. W tym miejscu nasuwa się pytanie, jak skutecznie zastosować w praktycznym działaniu strategiczne wnioski wynikające z analizy systematycznej. Należy stworzyć i zrealizować koncepcje i taktyki.

Całościowy sposób widzenia pomaga w znalezieniu optymalnej kombinacji narzędzi marketingowych, niezależnie od osobistych upodobań, i uniknięciu niebezpieczeństwa jednostronnego, nadmiernego akcentowania poszczególnych narzędzi: *Ten, który nie ma cierpliwości do błahych spraw, rzadko osiąga sukces w sprawach o dużym znaczeniu* (Konfucjusz).

„Cztery P” to systematyczny przewodnik służący realizacji strategii

Wróćmy jednak do czterech narzędzi marketingowych. Są one dla nas także systematycznym przewodnikiem służącym realizacji strategii. W ramach polityki produktowej definiuje się propozycję wartości (*value proposition*) dla klienta. W połączeniu z polityką cenową ustala się dla niej cenę atrakcyjną dla nabywcy i warunki, które może on zaakceptować. Produkt i cena wspólnie tworzą **politykę ofertową**, która ma na celu zaoferowanie klientowi większej korzyści netto od tej, którą zaproponowała konkurencja. W ramach polityki dystrybucji wyjaśnia się, w jaki sposób produkt dotrze do klientów (dystrybucja fizyczna) i w jaki sposób klienci dotrą do produktu (dystrybucja akwizycyjna). Polityka komunikacyjna ma za zadanie informowanie i przekonywanie.

4.1.2 Problemy z realizacją

Podczas taktycznego wprowadzania w życie strategii marketingowej w wielu przedsiębiorstwach pojawiają się problemy.

Częsty deficyt – brak jasności strategii

Po pierwsze: nie istnieje jasna strategia dla danych rynków docelowych. Jak chcecie skutecznie zastosować narzędzia, jeśli nie macie jasności w kwestii nadrzędnych ram działania, a w związku z tym – priorytetów?

Zwłaszcza przy uzgadnianiu działań dotyczących rozwoju produktów, reklamy i zbytu często można zaobserwować znaczne rozbieżności.

Po drugie: podczas realizacji programów marketingowych często pojawiają się deficyty w zarządzaniu. Oprócz niewystarczających wytycznych strategicznych powodem jest także to, że za kształtowanie procesu odpowiadają różne jednostki organizacyjne, a każda z nich jest wyposażona we własną kadrę zarządzającą, np. organizacja dystrybucji odpowiada przed inną instancją niż dział reklamy. Jeśli patrzeć pod kątem procesów decyzyjnych, można stwierdzić, że często także dział rozwoju produktów jest za bardzo oddalony od obszaru marketingowego. Jeśli każda jednostka organizacyjna traktuje i optymalizuje swoje narzędzia w izolacji, to nic dziwnego, że nie wykorzystuje się efektu synergii, a dodatkowo niedostosowane do siebie i indywidualnie podejmowane kroki wzajemnie znoszą swoje działanie.

Po trzecie: panuje pewna bezradność w wyborze odpowiednich narzędzi. Jeśli wyjść z założenia, że każde z czterech narzędzi marketingowych wymaga jedynie 20 szczegółowych decyzji, to teoretycznie istnieje 160 000 różnych możliwości decyzyjnych. Oczywiście nie wszystkie należy traktować poważnie. Jednak w rzeczywistości macie do wyboru znacznie więcej niż 20 opcji decyzyjnych dla każdego z narzędzi. Aby zapanować nad tą kompleksowością, stosuje się następującą zasadę: Kompletna analiza wszystkich decyzji nie jest możliwa. A nawet jeśli udałooby się wam w końcu odpowiedzieć na wszystkie pytania, możecie od razu założyć, że część wyników już się zdezaktualizowała. Skuteczniej działa następująca metoda:

1. Zbierzcie wszystkie istotne informacje.
2. Przyjmijcie rozsądne założenia.
3. Zdecydujcie się na konkretne środki.
4. Stosunkowo szybko przejdźcie do fazy realizacji.

W ten sposób szybko otrzymacie informację zwrotną z rynku i zdecydujecie, czy obraliście właściwą drogę i czy chcecie ją kontynuować. Jeśli to konieczne, podejmiecie działania naprawcze. Dzięki testowi zabezpieczycie się przed poważnymi błędami w podejmowaniu decyzji krytycznych. Jeśli chcecie wprowadzić na rynek nowy produkt, wyprodukujcie najpierw niewielką ilość i użyjcie go do testu akceptacji wśród wybranych klientów. Jeśli planujecie akcję mailingową obejmującą np. 30 000 adresów, najpierw przetestujcie reakcję na grupie 3000 odbiorców.

Przypomnijcie sobie słowa T. A. Edisona, o którym wspomniałem w poprzednim rozdziale – „Pepełniam błędy szybciej od innych”. To świetne motto do skutecznych działań marketingowych. Ponieważ w tym obszarze nie można być niczego pewnym w stu procentach, powinniście rozwinąć umiejętność szybkiego rozpoznawania błędów oraz korygowania swojego postępowania. Niezależnie od tego, co sądzicie np. o sukcesie Microsoftu, trzeba przyznać, że Bill Gates i jego firma na jednym znają się

Kolejny deficyt

– niejednolite zarządzanie

Trzeci deficyt – brak

umiejętności właściwego

doboru narzędzi

doskonale – produkty z początku nieprzekonujące dla rynku modyfikują tak długo, aż osiągną sukces.

Podobne zjawiska można obserwować zarówno wśród dużych, jak i małych przedsiębiorstw. Dzięki mojej praktyce w doradzaniu przedsiębiorstwom z najróżniejszych branż mógłbym z łatwością wymienić kilkadziesiąt przykładów takich historii sukcesu. Jednak znacznie wykraczałoby to poza intencje i objętość tej książki.

4.1.3 Warunki efektywnego stosowania narzędzi marketingowych

Strategia tworzy zasadniczy wzór działania (co i dlaczego?), a zadaniem taktyki jest skonkretyzowanie tego wzoru za pomocą kompozycji marketingowej (co?, kto?, kiedy?). Nawet najbardziej wyrafinowana strategia jest niewiele warta bez skutecznej realizacji.

Efektywne zastosowanie narzędzi marketingowych wymaga doprowadzenia w trakcie realizacji do ciągłego sprzężenia zwrotnego. Jeśli powstaną problemy związane z wykonaniem strategii, należy je krytycznie przeanalizować! Czy błędna była realizacja, czy może powinniście zmodyfikować strategię, ponieważ nie dysponujecie ważnymi zasobami? Czy w trakcie realizacji zmieniała się sytuacja? Czy doszliście do innego przekonania?

Thomas V. Bonoma²², współpracując z ponad 30 przedsiębiorstwami, odkrył, że firmy dobrze radzące sobie z realizacją strategii i czerpiące siłę z marketingu dysponują czterema zdolnościami.

Realizacja za pomocą narzędzi marketingowych wymaga sprzężenia zwrotnego

CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTW DOBRZE RADZĄCYCH SOBIE Z REALIZACJĄ STRATEGII

<p>1. Zdolność wczesnej identyfikacji problemów Gdy programy marketingowe nie przynoszą żądanych wyników, należy jak najszybciej odkryć odchylenie i zacząć mu przeciwdziałać.</p>	<p>2. Zdolność lokalizacji przyczyn problemów w systemie marketingowym Gdy rozpoznano problem dotyczący realizacji lub strategii, należy szybko wykryć i usunąć jego przyczyny/zmodyfikować strategię lub taktykę.</p>	<p>3. Zdolność skutecznej realizacji planu (jakość procesu) Skuteczność zapewniają stabilne procesy i ekonomiczne wykorzystanie środków. Chodzi tu o zdolność inwestowania dostępnych zasobów (czas, pieniądze, personel) tam, gdzie będą miały najdłuższe działanie.</p>	<p>4. Zdolność zapewnienia jakości realizacji (jakość „outputu”) Chodzi tu o stworzenie skutecznych procesów monitoringu. Wyzwanie polega na stosowaniu kontroli w na tyle wąskim zakresie, aby nie blokować twórczej i elastycznej realizacji, a jednocześnie w tak szerokim, aby przeciwdziałać błędom.</p>
---	---	--	--

²² Thomas V. Bonoma – był profesorem marketingu w *Harvard Business School* w Bostonie oraz autorem książek dotyczących tej dziedziny [przyp. red.].

4.2 Polityka produktowa: unikalna oferta

Polityka produktowa, przez wielu określana jako najważniejsze narzędzie marketingowe, zajmuje się dwoma najistotniejszymi kwestiami: 1. Za pomocą jakiego pakietu korzyści trwale zadowolimy klienta?; 2. Jak powinien wyglądać nasz produkt, aby był atrakcyjniejszy od towarów konkurencji?

Jeśli uda się efektywnie zdefiniować oba aspekty w ramach polityki produktowej, powstaną podstawy sukcesu rynkowego. Polityka cenowa, dystrybucja i komunikacja stanowią skuteczną dźwignię, z której możecie korzystać. W ten sposób zadbane o rentowne ceny, dostępne produkty i klientów, którzy wiedzą, dlaczego chcą kupować wasze produkty.

Jeśli jednak nie uda się wam zadowalająco odpowiedzieć na wymienione pytania, trwałego sukcesu rynkowego nie zapewni wam ani cena, ani dystrybucja, ani komunikacja.

Założenie, że np. za pomocą komunikacji i tzw. **UAP** (*unique advertising proposition* – unikalna propozycja reklamy) uda się trwale przywiązać klientów do firmy, jest błędne. W przypadku **USP** (*unique selling proposition* – unikalna propozycja sprzedaży) punktem wyjścia jest przekonanie, że aby skutecznie sprzedawać produkt, musi on posiadać własny, unikalny argument sprzedażowy. USP opiera się na wyjątkowej cesze produktu, której nie posiadają towary konkurencji. Obecnie produkty stają się coraz bardziej podobne, dlatego trudno znaleźć prawdziwe USP, a następnie przekonująco poinformować o nim nabywców.

Zwolennicy teorii UAP są zdania, że wiele produktów z punktu widzenia klienta charakteryzuje się całkowitą substytucyjnością, a zróżnicowanie jest możliwe wyłącznie dzięki środkom komunikacji. Analizują rynek i przekaz produktów konkurencji, aby odkryć wolną niszę komunikacyjną. Często drugorzędną rolę odgrywa to, czy stworzony przekaz odpowiada mocnym stronom produktu.

Jednak gdy klienci zorientują się, że oferent nie dotrzymuje obietnic związanych z towarem, a sam produkt nie ma zróżnicowanego charakteru, zniechęcają się i odchodzą.

PRAKTYKA ORAZ LICZNE BADANIA POTWIERDZAJĄ, ŻE PRZEWAGA KONKURENCYJNA ZAWSZE OPIERA SIĘ NA LEPSZYM PRODUKCIE.

W dłuższej perspektywie czasu wygrywa jakość! Jednak uwaga – chodzi tu o właściwie rozumianą jakość (zob. rozdział 1.3.2 o produkcie, jakości i zadowoleniu klienta).

Perspektywę tworzącą korzyść dla klienta i konkurencyjność

Tylko wtedy, gdy uda się stworzyć właściwą politykę produktową, zadziałają: cena, dystrybucja i komunikacja

USP opiera się na wyjątkowej cesze produktu

UAP to tylko wyjątkowy sposób komunikacji = wątpliwe podejście

CZYM JEST PRODUKT?

Wasze produkty codziennie rywalizują z porównywalnymi produktami konkurencji. Czy wiecie, dlaczego nabywcy kupują u was, a nie u konkurentów? Czy znacie oczekiwania swoich klientów i wyobrażenia, jakie mają o waszych produktach? Dlaczego niektóre towary znikają z rynku, podczas gdy inne towarzyszą nam przez całe życie?

Polityka produktowa zajmuje się pytaniami bezpośrednio dotyczącymi produktu. Należą tu takie zagadnienia, jak: jakość produktu, aspekty związane z korzyścią, opakowanie, wzornictwo i polityka marki. W ramach polityki produktowej i asortymentowej poznacie koncepcje dotyczące tego, jak przedsiębiorstwo może zarządzać swoimi produktami i liniami produktów. Polityka serwisowa pokazuje, które usługi uzupełniają koncepcję produktu i jakie gwarancje należy oferować.

Dla wielu ludzi produkt to coś materialnego, przedmiot, który można dotknąć. W tym sensie baton czekoladowy, opakowanie proszku do prania, samochód, dom, maszyna, stal lub leki są produktami. Jednak z marketingowego punktu widzenia pojęcie „produkt” oznacza coś więcej, mianowicie: **wszystko, co jest oferowane i posiada wartość dla innych ludzi**. Wszystko, za co ktoś jest gotów zapłacić.

Produktami mogą być także:

- **usługi**, takie jak: strzyżenie włosów, porady biura inżynierskiego lub usługi lekarskie. Osoby, organizacje, miejsca i pomysły także mogą być produktami. Modelki lub sportowca wprawdzie nie można kupić, jednak ich nazwisko i wizerunek można sprzedać. Dla przedsiębiorstwa są oni bardzo interesujący jako partnerzy reklamowi i najprawdopodobniej warcą pieniędzy, które otrzymują za występ w reklamie. W tym sensie Michael Schumacher zawiera kontrakty opiewające na wielocyfrowe kwoty nie dlatego, że potrafi prowadzić bolid szybciej od innych. Wartościowy jest dopiero produkt „Michael Schumacher” jako gwarancja sukcesu i pozytywne oddziaływanie na opinię publiczną.
- World Wildlife Fund (WWF) to fundacja ekologiczna* aktywnie angażująca się w ochronę zagrożonych gatunków roślin i zwierząt oraz

środowisk naturalnych. Swoje projekty realizuje dzięki funduszom pochodzącym z datków. Dla wielu ludzi zachowanie biologicznej różnorodności ma tak dużą wartość, że chętnie wspierają ten cel finansowo.

- **patenty** – zagraniczne przedsiębiorstwo, które wynalazło (i opatentowało) specjalistyczne narzędzie, może drogo sprzedać prawa zastosowania tego wynalazku. Zakładając, że licencjobiorca ze swej strony widzi duże szanse na uplasowanie tego narzędzia na rynku.
- **marki** – wiele niemieckich gospodarstw domowych trudno byłoby sobie wyobrazić bez znanych trzech czerwonych liter AEG. Marka, która dziś ciągle jeszcze łączy się ze sloganem zakorzenionym w wielu umysłach: „AEG – dobre z doświadczenia”, jest w Niemczech wciąż numerem jeden wśród sprzętów gospodarstwa domowego. Za produktami marki AEG kryje się jednak ok. 40 różnych przedsiębiorstw, które nabyły prawo do używania znaku towarowego dla danej grupy towarów i oferują ponad 1000 produktów (sprzęt kuchenny, suszarki do włosów, ogrzewacze przepływowe, urządzenia grzewcze, klimatyzacyjne i wentylacyjne, a nawet elektrosilniki i instalacje wewnętrzne). Większość konsumentów nie wie, że koncern AEG nie istnieje już od 10 lat.
- **miejsca i kraje** – specjaliści ds. turystyki „sprzedają” dany kraj, wskazując na jego szczególnie interesującą kulturę, zabytki, wartość rozrywkową, relaks i wyśmienitą kuchnię. Osoby zajmujące się promocją gospodarki mają takie samo zadanie – jednak zwracają się do innych grup docelowych. Prezentują potencjalne miejsca lokalizacji zakładów przemysłowych z jak najlepszej strony, aby zwiększyć ich atrakcyjność dla przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych.
- **pomysły, licencje i prawa** – ich sprzedaż można zaobserwować na przykładzie programu telewizyjnego „Idol”. Ten pomysł przyniósł twórcom ogromne dochody, sprzedano go i z powodzeniem zrealizowano w wielu krajach.

Podsumowując: proponuję następującą definicję produktu:

PRODUKTEM JEST WSZYSTKO TO, CO JEST OFEROWANE
I CO POSIADA WARTOŚĆ DLA INNYCH.

Jeśli nie spełnicie jednego z wymagań, nie macie nic do zaoferowania albo nie ma nikogo, dla kogo wasza oferta przedstawiałaby jakąś wartość – nie może dojść do procesu wymiany. Nie macie produktu. Nieistotne jest przy tym, czy chodzi o towary, surowce, usługi, pomysły, prawa, czy o inne rzeczy.

Istnienie produktu jako takiego jest uzasadnione jedynie wtedy, gdy oferuje on jakąś korzyść, którą ocenia się wyłącznie z punktu widzenia klienta.

Gdy klient analizuje, co daje mu dana korzyść, siłą rzeczy określa także, czym jest jakość. W praktyce więc nie istnieje coś takiego, jak „obiektywna jakość” (zob. rozdział 1.3 „Klient”).

Aspekt korzyści dotyczy korzyści z punktu widzenia klienta

4.2.1 Cechy produktu – korzyść płynąca z waszych produktów?

Skuteczne przedsięwzięcia wiedzą, na czym polega wartość ich produktów w oczach klienta. W języku marketingowym oznacza to, że zdają sobie sprawę, jakie potrzeby, wymagania i problemy klienta produkt zaspokoi, rozwiąże lub wywoła. Ponieważ wasza oferta konkuruje z innymi, musicie wiedzieć, jakie oczekiwania i wymagania ma klient wobec towaru, który ma zaspokoić jego potrzeby i za sprawą jakich cech tego towaru możecie je spełnić.

4.2.1.1 Kształt produktu – jakie cechy i właściwości posiada wasza oferta?

Podczas procesu kształtowania lub definiowania produktu ustalacie, jakie specyficzne własności będą go wyróżniały. Konkretnie określcie, jak mają wyglądać jego poszczególne cechy charakterystyczne.

Definiujecie:

- **funkcje główne i poboczne produktu:** Jaką główną funkcję pełni produkt (np. transport towarów sypkich)? Jakie ma funkcje poboczne (np. urządzenie do szybkiego załadowywania i wyładowywania)?
- **własności produktu:** Produkt funkcjonuje zgodnie ze swoją specyfikacją. Obejmuje ona trwałość, niezawodność, dokładność, łatwość obsługi, konserwację, możliwość dokonywania napraw, materiał, czas użytkowania itd.
- **wzornictwo produktu:** Design to nie cecha stanowiąca wyłącznie estetyczny dodatek do produktu. Wzornictwo to atrybut, który jeden produkt posiada, a inny nie. To zaplanowany i kompleksowy proces kształtowania realizowany przez wiele osób i w wielu etapach – poszukujący optymalnego połączenia funkcjonalności i estetyki.
- **usługi uzupełniające produkt:** Jaki serwis będzie częścią składową produktu (będzie zawarty w cenie podstawowej) lub jakie dodatkowe, płatne usługi będziecie do niego oferować?

Produkty mają różne poziomy koncepcyjne

Polityka produktowa zajmuje się tworzeniem pakietów korzyści

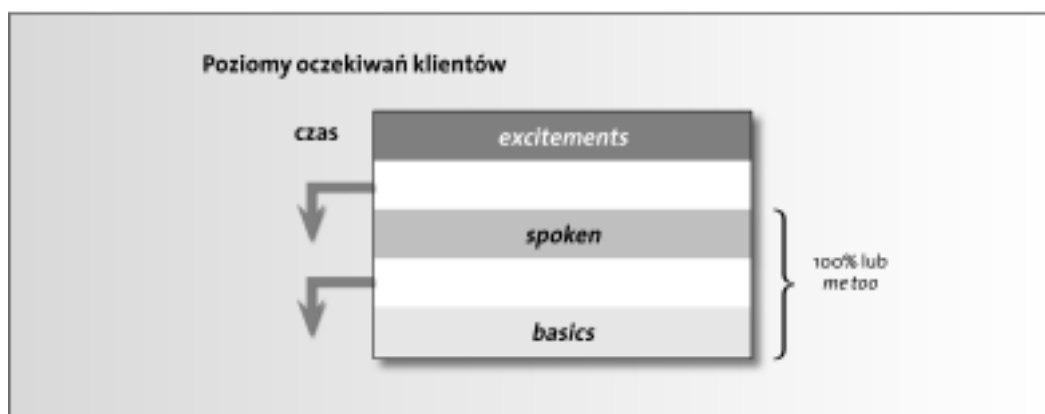
4.2.1.2 Korzyści płynące z produktu

Konsumenci kupują produkty, aby zaspokoić jakąś potrzebę. Jednocześnie mają określone oczekiwania, dlatego towary muszą wykonywać określone zadania. Mają wiele poziomów koncepcyjnych. Przede wszystkim muszą oferować tzw. **korzyść podstawową** – powód dokonania zakupu. Jeśli klient ma w domu brudną odzież, potrzebuje pralki. Do wyboru ma wiele takich urządzeń. Jego wybór zależy od tego, jaka dodatkowa korzyść jest dla niego najistotniejsza. **Korzyść dodatkowa** to cecha produktu, która zaspokaja potrzeby wykraczające poza potrzebę podstawową – uzyskanie czystej odzieży. Korzyścią dodatkową może być np. to, że pralka pierze bardzo delikatnie, nie niszcząc materiałów, lub że zużywa bardzo mało prądu.

Polityka produktowa, przez wiele określana mianem najważniejszego narzędzia marketingowego, szuka odpowiedzi na pytania: Dzięki jakiemu pakietowi korzyści można trwale zaspokoić potrzeby klienta? Jak powinien wyglądać mój produkt, aby był atrakcyjniejszy od towarów konkurencji? Ten model myślenia pomoże wam właściwie poinformować klientów o waszym produkcie i optymalnie zastosować instrumenty marketingowe. Dotyczy to zwłaszcza środków komunikacji. Posiadacie pewien produkt. Produktem zasadniczym jest to, co kupuje klient. W perfumerii klientka otrzymuje pięknie pachnący krem w odpowiednim słoiczku i atrakcyjnym opakowaniu. Jaką potrzebę należy zaspokoić? Kobieta chce nawilżyć skórę. Jednak co oprócz tego oferuje produkt? Oczekiwana przez klientkę korzyść dodatkowa to nadzieja, że krem spowolni proces starzenia i pozwoli jak najdłużej zachować młody wygląd.

4.2.1.3 Różne poziomy oczekiwania klientów

Założenie, że skoro klient zna swoje pragnienia i oczekiwania, to wystarczy go po prostu o nie spytać, a później dokładnie spełnić jego wymagania, jest zbyt proste. Różne poziomy oczekiwania klienta są bardzo kompleksowe.



Rys. 4.2 Różne oczekiwania klienta

Basics

Istnieją cechy produktu, które postrzega się jako oczywiste i z tego względu traktuje jako wymagania podstawowe. Klient nie wspomina o nich wyraźnie. Nie zwraca wielkiej uwagi na ich istnienie. Jednak jeśli takiej cechy brakuje, jest niezadowolony. Zamawiając kawę, nikt nie zaznacza, że powinna być gorąca. Jednak jeśli napój będzie zimny, klient straci dobry humor.

Spoken

Na drugim poziomie oczekiwania klient świadomie zauważa i specyfikuje wymagania wobec produktu/usługi. Takie wymagania należy spełnić. Dobre wyniki na tym polu wywołują zadowolenie klienta, a słabe – natychmiast przekładają się na rozczarowanie. Zadowolenie klienta wzrasta bezpośrednio wraz z udoskonalaniem świadczeń – aż do czasu, gdy spełni się jego wyrażone oczekiwania (w 100%). Te wyrażone oczekiwania (*spoken*) to jasno sformułowane wymagania klienta. Niespełnienie ich przekreśliłoby firmę w jego oczach. Gdy klient zamawia filiżankę kawy, nie wolno podać mu herbaty! Nawet jeśli spełniacie wymagania dotyczące świadczenia (*spoken*) i nie pomijacie wymagań podstawowych (*basics*), narażacie się na niebezpieczeństwo związane z tym, że wasze produkty mogą podlegać substytucji, ponieważ inni oferenci również rozumieją, że muszą spełniać wyrażone oczekiwania klienta i nie mogą lekceważyć wymagań podstawowych. W tym przypadku mówimy o tzw. produktach *me too*. Aby zatrzymać nabywcę przy sobie, należy przewyższyć jego oczekiwania (zob. niżej).

Excitements

Klienci, których oczekiwania przewyższamy, reagują natychmiastową radością (*excitement*). Na tym poziomie wymagania nie są jasno formułowane. Jednak to właśnie cechy produktu, których klient się nie spodziewa, pomagają odróżnić naszą firmę od konkurencji. Jeśli do zamówionej kawy klient dostanie dodatkowo pralinę, ucieszy się. Jeśli jej nie dostanie, nie będzie się skarżył. Jeśli wszystkie kawiarnie zaczną serwować kawę z pralinkami, świadczenie dodatkowe, które niegdyś wywoływało radość (*excitement*), stanie się wyraźnym oczekiwaniem lub jeszcze gorzej – niewyraźnym wymaganiem podstawowym. Jeśli zabraknie oczekiwanego świadczenia dodatkowego, klient będzie niezadowolony. Na rynkach, na których konkurencja jest intensywna i występuje wielu aktywnych konkurentów, aby zapewnić sobie przewagę, będziecie zmuszeni tworzyć wciąż nowe *excitements* przez wprowadzanie innowacji. Dlatego np. w przemyśle motoryzacyjnym osiągnięto wyższy stopień innowacji.

4.2.1.4 Typy produktów – czym różnią się od siebie produkty

W literaturze marketingowej istnieje wiele modeli i propozycji klasyfikacji produktów. Podziału dokonuje się w taki sposób, aby można było je przyporządkować określonym strategiom i celom marketingowym. Różniamy artykuły użytkowe, dobra konsumpcyjne i usługi.

Artykuły użytkowe są z reguły dobrami gospodarczymi trwałego użytkowania, z których korzysta się przez dłuższy czas. W obszarze dóbr konsumpcyjnych należą do nich: samochody, meble i elektroniczny sprzęt gospodarstwa domowego. W obszarze dóbr przemysłowych są to: maszyny i środki trwałe. Cechą wspólną tych produktów jest to, że ich zakup wymaga dużego zaangażowania osobistego. Nabycie artykułu użytkowego wiąże się z korzystaniem z usług gwarancyjnych i serwisowych, które stanowią element produktu i o których należy poinformować klienta. Zastosowanie mają tu odpowiednie strategie marketingowe.

Powszechnie stosowane klasyfikacje przyporządkowują produkty określonym strategiom

Trwałe użytkowanie

*Krótkotrwałość, szybka
sprzedaż ponowna*

Dobra konsumpcyjne to dobra gospodarcze o krótkim okresie użytkowania i krótkich cyklach ponownej sprzedaży. Należą do nich dobra codziennego zapotrzebowania, takie jak: środki spożywcze, produkty czyszczące i kosmetyki. Produkty te intensywnie ze sobą konkurują. Produccenci dążą do osiągnięcia celu marketingowego, jakim jest zbudowanie wśród klientów preferencji wobec ich towarów. Udaje się to dzięki intensywnej reklamie. W obszarze dóbr przemysłowych dobrami konsumpcyjnymi są np. środki wytwarzania i materiały pomocnicze, takie jak: olej lub chłodziwa.

*Świadczenie bezpośrednie
na rzecz klienta*

Usługi wykonuje się w bezpośrednim kontakcie z odbiorcą świadczenia. Na pierwszym planie znajduje się indywidualna realizacja pragnień klienta. Efekt usługi odznacza się dużymi wahaniami jakości, którą bardzo trudno jest też zweryfikować.

4.2.1.5 Podział produktów ze względu na nawyki konsumpcyjne

*Convenience goods
– szybka decyzja o zakupie*

Inną klasyfikacją produktów jest podział ze względu na nawyki konsumpcyjne. Towary, które konsument kupuje często, nie wkładając dużego wysiłku w ich porównywanie, nazywamy **dobrami częstego zakupu** (*convenience goods*). Do tej kategorii należą produkty kupowane regularnie, np. środki spożywcze, a także towary, które nabywa się pod wpływem impulsu (są rozmieszczane na regałach stojących bezpośrednio przed kasami). Do produktów pilnej potrzeby należą te, których konsument potrzebuje w nagłej, nieoczekiwanej sytuacji, np. parasole przy niepogodzie, opony zimowe przy padającym śniegu. W tym obszarze producent musi sięgać po szczególne środki, aby wyrównać wahania sezonowe.

*Shopping goods – klient
porównuje dłużej*

W odniesieniu do **dóbr wybieralnych/dóbr okresowego zakupu** (*shopping goods*) konsument podejmuje znaczny wysiłek podczas poszukiwań i wyboru, np. zanim kupi jakiś mebel, przemierza wiele sklepów. Porównanie ofert w przypadku dóbr **homogenicznych** (np. sprzętu elektronicznego) jest łatwiejsze niż w przypadku dóbr **heterogenicznych** (np. odzieży). Dobra homogeniczne są do siebie bardzo podobne pod względem cech wyposażenia. Wyboru dokonuje się na podstawie kryteriów związanych z zakresem świadczeń i ceną. Cechy wyposażenia produktów heterogenicznych są bardzo różne i to właśnie one decydują o zakupie. W czasie poszukiwań klienci oczekują pomocy ze strony przeszkolonych sprzedawców.

*Speciality goods – klient
godzi się z tym, że musi się
natrudzić*

Dobra specjalne (*speciality goods*) to produkty szczególnie interesujące dla określonej grupy nabywców i skłaniające ich do włożenia szczególnego trudu w dokonanie zakupu, np. klient przemierza wiele kilometrów, aby odszukać sprzedawcę specjalizującego się w jednej dyscyplinie sportowej, np. sportach wodnych lub golfie, i oferującego obszerniejszy asortyment.

*Unsought goods
– wymagają dużego
wysiłku marketingowego*

Dobra niepostrzegane (*unsought goods*) wymagają dużych wysiłków marketingowych, aby je spopularyzować. W tym przypadku klient jeszcze nie zna swoich potrzeb. Dopiero w określonej sytuacji lub dzięki

informacji od osób trzecich rozważa możliwość zakupu. Do tej kategorii należą np. kuchenki mikrofalowe, szczoteczki do zębów, ubezpieczenia i aparaty słuchowe. Klient dowiaduje się o produkcie dzięki reklamie szeptanej lub sprzedaży osobistej.

Dobra przemysłowe także można podzielić na kategorie. Przedsiębiorstwa kupują je, aby wykorzystać w procesie produkcyjnym. Surowce, części wyrobu pochodzące od kooperantów i półprodukty traktuje się jako tzw. produkty wejściowe w procesie produkcyjnym. Do kategorii środków trwałych należą budynki i sprzęt. Materiały pomocnicze, dobra konsumpcyjne, energia i usługi tworzą własną kategorię; wprawdzie są niezbędne do utrzymania procesu produkcyjnego, jednak nie stanowią jego elementu. Marketing ostatniej z wymienionych kategorii jest porównywalny z marketingiem dóbr konsumpcyjnych, ponieważ także te produkty muszą być kupowane regularnie.

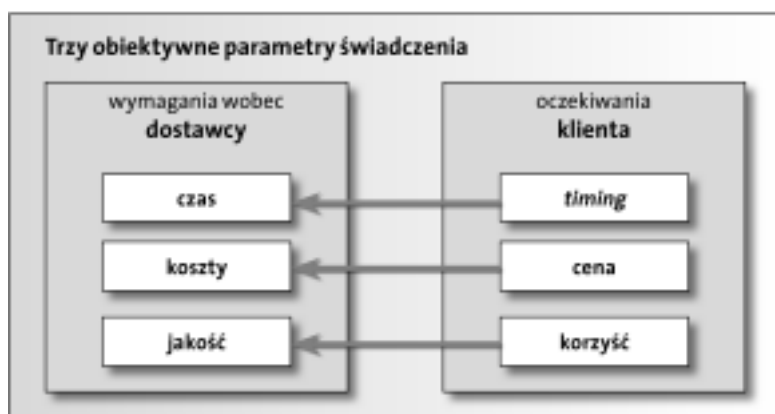
4.2.1.6 Trzy operacyjne parametry świadczeń

Wewnątrz przedsiębiorstwa procesy biznesowe definiuje się podobnie jak cele projektu w zarządzaniu projektami – na podstawie kryteriów: czasu, kosztów i jakości. Nie powinno to jednak skłaniać marketingowców do zbyt dużego zwracania uwagi na te parametry podczas definiowania produktu.

Dla marketingowca dużo ważniejsza jest odpowiedź na pytanie: Jak czas oddziałuje na *timing* dla klienta? Jak szybko można dostarczyć produkt (*time to customer*)? Jak szybko znajdzie się on na rynku (*time to market*)? Przecież klient nie interesuje się za bardzo waszą sytuacją kosztowo-przychodową. Dla niego ważne jest, jaką cenę będzie musiał zapłacić. A poza tym własności zdefiniowane dla klienta same w sobie nie mają decydującego znaczenia. Dla niego ważne jest, jaką korzyść odniesie z określonych właściwości produktu.

Dobra przemysłowe mają własne kategorie – porównywalne z punktu widzenia marketingu

Parametry świadczeń wybiera się podobnie jak w zarządzaniu projektami



Rys. 4.3 Decyduje punkt widzenia klienta

4.2.2 Strategie produktowe i asortymentowe

Poza rzadkimi wyjątkami, kiedy przedsiębiorstwa oferują wyłącznie jeden produkt (np. Red Bull), zwykle posiadają ich wiele. Pod pojęciami polityki produktowej i asortymentowej kryją się decyzje dotyczące oferty produktowej/asortymentu. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych mówimy o polityce produktowej, w handlu – o polityce asortymentowej.

4.2.2.1 Podstawy planowania oferty

Przy włączaniu kolejnego produktu do asortymentu zwykle pojawia się pytanie: W jakim stopniu towar pasuje do oferty? A podczas poszukiwań nowych produktów: Jakie towary powinny uzupełnić ofertę, aby miało to sens? Aby odpowiedzieć na te i podobne kwestie, używa się różnych podstaw planowania.

NAJWAŻNIEJSZE PODSTAWY PLANOWANIA POLITYKI ASORTYMENTOWEJ

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientacja na pochodzenie: Preferuje się produkty pochodzące z tego samego źródła zakupu lub produkowane tą samą metodą. • Orientacja na popyt lub przeżycia: Asortyment jest kształtowany pod kątem konsumentów i zorientowany na ich specjalne potrzeby. Przykłady: sklep ze sprzętem golfowym lub jeździeckim, sklep z artykułami dla niemowląt, delikatesy, sklepy meblowe stające się coraz częściej sklepami wnętrzarskimi, koncepcje <i>shop in shop</i>. • Ekonomiczność: Czy asortyment jest atrakcyjny z ekonomicznego punktu widzenia, czy generuje zaplanowane obroty, jak wyglądają koszty i zyski? Mimo że piekarni nie opłaca się sprzedaż bułek, musi to robić, ponieważ tego oczekują jego klienci. | <ul style="list-style-type: none"> • Stopień „samosprzedawalności”: w przypadku produktów wymagających objaśnienia (samochody, ubezpieczenia, sklepy specjalistyczne) nasuwa się pytanie: Jakie produkty można dodatkowo zaoferować grupie docelowej? Przykład: w sklepie fotograficznym – ściereczki do czyszczenia obiektywów, papier fotograficzny, drukarki. • Orientacja na cenę: Asortyment określa polityka cenowa. Sklepy dyskontowe i tanie supermarkety włączają do niego produkty reprezentujące tę samą klasę cenową. • Kanibalizacja: Czy po wprowadzeniu nowego produktu wystąpi efekt kanibalizacji? Czy obroty istniejącego już produktu, który odnosi sukcesy, spadną? • Analiza ryzyka: Analiza potencjalnych zagrożeń w przypadku wprowadzenia zmian w asortymencie. |
|---|---|

Zmiany w ofercie produktowej i asortymencie oddziałują na **zyskowność** przedsiębiorstwa. Strategie oferty produktowej i strategii asortymentowe wskazują, jak można zmienić asortyment lub ofertę produktową.

4.2.2.2 Kształtowanie oferty produktowej

Przy kształtowaniu oferty produktowej w centrum uwagi znajdują się następujące pytania:

- Zawartość oferty i asortymentu: Co mamy oferować?
- Zakres oferty i asortymentu: Ile produktów mamy oferować? Jak szeroki i głęboki powinien być asortyment?
- Ramy czasowe: Kiedy powinniśmy wystąpić z ofertą?
- Ramy ilościowe: Ile mamy oferować?