

Małgorzata Grzegorczyk
Magdalena Ratalewska

Rozdział 15

Marketing w małych i średnich przedsiębiorstwach

**Zadania marketingu i sprzedaży
w małej i średniej firmie**

Marketing mix

Proces zarządzania marketingowego

Strategie marketingowe

Segmentacja, targeting, pozycjonowanie

Budowanie relacji z klientami

Wprowadzenie	493
15.1. Zadania marketingu i sprzedaży w małej i średniej firmie	494
15.2. Marketing mix	495
15.3. Proces zarządzania marketingowego	496
15.4. Analiza sytuacji firmy	497
15.5. Formułowanie celów	499
15.6. Od celów do budżetu	499
15.7. Strategie marketingowe	501
15.8. Harmonogram działań	502
15.9. Kontrola działań marketingowych	503
15.10. Segmentacja, targeting, pozycjonowanie	504
15.11. Budowanie relacji z klientami	506
Ćwiczenia	513
Bibliografia	514

Wprowadzenie

Marketing jest pojęciem powszechnie używanym, wywołującym różne skojarzenia. Jedni uważają, że wszystkie działania firmy są formą marketingu, inni stawiają znak równości pomiędzy marketingiem a reklamą, a niektórzy sprowadzają marketing do funkcji organizowania działań sprzedażowych przedsiębiorstwa. Tymczasem marketing oznacza znacznie więcej niż umiejętność sprzedawania oraz reklamowania dóbr i usług. Marketing to działania, które stawiają na pierwszym planie klienta, jego system wartości i potrzeb, biorą klienta w obronę i mają na celu nawiązywanie oraz rozwijanie relacji firmy z klientami [Penc 2005, s. 167].

W małych firmach często utożsamia się marketing z promocją. W rzeczywistości marketing można porównać do wielkiej góry lodowej, której większa część znajduje się pod powierzchnią wody i jest niewidoczna. Ten fragment góry lodowej, który znajduje się nad wodą, to część działań marketingowych, która jest łatwo zauważalna przez wszystkich – głównie reklama. Jednak to, co stanowi „mózg i serce” działań marketingowych (analiza rynku, zarządzanie i planowanie marketingowe), nie jest widoczne na zewnątrz. Te działania można porównać do części góry lodowej znajdującej się pod wodą. Marketing bowiem to nie tylko wszechobecna promocja, ale proces zarządzania, obejmujący m.in. pozyskiwanie wiedzy rynkowej, analizę, planowanie i opracowanie strategii, która pozwoli określić i odpowiednio komunikować główne wyróżniki naszej oferty do uprzednio zdefiniowanej grupy docelowej – pożądaných nabywców naszych usług/produktów. Marketing powinien być rozważany holistycznie jako suma aktywności integrujących w firmie różne sfery jej działalności, poczynwszy od działu badań i rozwoju czy produkcji, poprzez finanse i zarządzanie zasobami ludzkimi, po sprzedaż i dystrybucję. W przypadku małych i średnich firm jest to dużo łatwiejsze ze względu na mniejszy zasięg działalności firmy. Problemem zwykle są ograniczone zasoby, w tym budżet marketingowy.

Celem rozdziału jest przedstawienie istoty marketingu oraz podstawowych elementów profesjonalnego zarządzania marketingowego, które przekładają się na zakres i jakość prowadzonych działań marketingowych. Marketing nie jest bowiem jednorazowym przedsięwzięciem, ale procesem zarówno społecznym, jak i gospodarczym. Jego

prawidłowy przebieg wymaga zrozumienia nie tylko punktu widzenia klientów, lecz także umiejętnego wykorzystania tej wiedzy w praktyce, aby osiągnąć wyznaczone cele. Do zadań marketingu należy rozpoznanie, komunikowanie i rozwiązywanie potrzeb oraz problemów konsumentów w sposób wymagający jak najmniejszego wysiłku z ich strony i prowadzący do zysku. Chodzi zatem o poszukiwanie rozwiązań tworzących sytuacje typu *win-win*, gdzie zwycięzcą jest zarówno klient (zadowolony z rozwiązania swojego problemu/zaspokojenia potrzeby), jak i firma (zadowolona z wypracowanego zysku).

15.1. Zadania marketingu i sprzedaży w małej i średniej firmie

Marketing jest definiowany bardzo różnie przez różnych autorów, poczynając od wąskiego podejścia narzędziowego, po bardzo szerokie rozumienie marketingu w kategoriach filozofii oraz zachodzących procesów społecznych. Na potrzeby tego podręcznika przyjmiemy definicję Philipa Kotlera, która głosi, że marketing to **proces zarządzania, poprzez który firma identyfikuje, przewiduje i zaspokaja potrzeby klienta w sposób efektywny i prowadzący do zysku**. Marketing polega na realizacji celów firm poprzez zaspokojenie potrzeb klientów [Kotler 1994, s. 47]. W definicji tej podkreśla się, że marketing to proces zarządzania, a jeśli tak, to znaczy, że składa się on z pewnych etapów, których celem jest – po pierwsze – identyfikacja potrzeb klienta, po drugie – ich przewidywanie czy nawet kreowanie i – po trzecie – przygotowanie oferty, która będzie zaspokajać potrzeby klienta lub rozwiązywać jego problemy. Kluczowym elementem jest tu **klient**. W orientacji marketingowej to klient jest punktem wyjścia prowadzonych działań, a wiedza o nim i o rynku stanowi podstawę podejmowanych decyzji. Zadaniem marketingu jest sprawić, aby firma oferowała coś, czego chcą klienci. Inna sytuacja zachodzi w przypadku orientacji sprzedażowej, której celem jest sprzedaż tego, co firma wytworzyła. Zatem punktem wyjścia jest tutaj nie klient, lecz produkt lub usługa.

W małych i średnich firmach często marketing łączy się ze sprzedażą. Trzeba jednak pamiętać, że to marketing powinien kształtować strategię sprzedaży, a nie na odwrót. Wśród małych i średnich firm na

Marketing to proces zarządzania, planowania i realizacji pomysłów, ustalenia cen, promocji i dystrybucji idei, towarów i usług do kreowania wymiany, która realizuje cele jednostek i przedsiębiorstw [Kotler 2005, s. 142].

rynku polskim zaledwie połowa ma pracowników odpowiedzialnych za marketing. W badaniu przeprowadzonym w maju 2015 r. na grupie ponad 200 MSP działających na rynku polskim jedynie 11,2% zadeklarowało, że marketingiem w firmie zajmują się samodzielni specjaliści [Efektywny marketing... 2015]. Pracownicy działu marketingu i sprzedaży, a już z pewnością szef takiego działu, powinni w pierwszej kolejności koncentrować się na analizie rynku i klientów oraz opracowaniu strategii rynkowych, a dopiero w ich efekcie opracowywać modele sprzedażowe. W praktyce działalności małych i średnich firm często widać podejście błędne, w którym rolą marketingu jest wyłącznie promocja i wsparcie sprzedaży. Takie podejście można nazwać **taktycznym**, gdyż prowadzi ono do mało efektywnych i nieskoordynowanych działań skoncentrowanych na sprzedaży, wspieranych wyrywkowymi akcjami promocyjnymi. Tymczasem rola marketingu to zarządzanie marketingowe, w tym opracowanie celów i strategii w zakresie obsługiwanego rynku, a także kreowanie rynku. Jest to podejście **strategiczne**, w którym marketing wyznacza plan działania w zakresie produktów, cen, promocji i dystrybucji, a zatem także plan działania dla sprzedaży. Elementem zarządzania marketingowego jest zatem zebranie informacji o rynku i klientach, przetworzenie jej na wiedzę, opracowanie celów i strategii marketingowych oraz sporządzenie planu marketingowego.

Marketing może też być postrzegany jako **postawa**, która powinna być obecna w całej organizacji. Oznacza to ogólne zrozumienie w całym przedsiębiorstwie, że jego trwanie na rynku, a także jego przyszłość i rozwój zależą od możliwości oferowania klientom tego, czego potrzebują i pragną. Z kolei w wąskim rozumieniu marketing bywa traktowany jako zestaw narzędzi i działań, które mają wspierać realizację celów marketingowych i biznesowych organizacji.

15.2. Marketing mix

Według E. Michalskiego [2003, s. 323] marketing mix to „znajdujące się pod kontrolą przedsiębiorstwa czynniki (zmienne), które łączone są razem po to, aby zaspokoić potrzeby i pragnienia ostatecznych nabywców”. W podstawowym zakresie do mieszanki marketingowej marketing mix zalicza się: produkt, cenę, promocję, dystrybucję. Marketing mix można także określić jako kombinację pozostających pod kontrolą

firmy zmiennych, które są stosowane w celu osiągnięcia pożądanego poziomu sprzedaży na rynku docelowym.

Pomiędzy elementami mieszanki marketingowej zachodzą wzajemne relacje, gdyż elementy te są ściśle ze sobą powiązane. Spójność zastosowanej mieszanki marketingowej pozwala uzyskać efekty synergiczne w prowadzonych działaniach. Jednak koncepcja marketingu mix składająca się z czterech wymienionych powyżej elementów ma charakter produktocentryczny i znajduje zastosowanie głównie w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Tymczasem wiele małych i średnich firm to przedsiębiorstwa o charakterze usługowym. W przypadku usług proponuje się poszerzoną mieszankę marketingową, złożoną z siedmiu elementów takich jak: produkt, cena, promocja, dystrybucja, ludzie, procesy i świadectwo materialne. Ludzie, czyli personel, przyczyniają się do wytworzenia produktu, a w przypadku usług produkt jest nierozdzielnie złączony z osobą go wytwarzającą, np. usługi stomatologiczne czy fryzjerskie. Stąd element ten jest szczególnie istotny w mieszance marketingowej firm usługowych. Kompozycji czterech elementów marketingu mix określanej jako 4P (ang. *product, price, promotion, place*) odpowiada koncepcja 4C konsumenta. Układ 4C nabywców stanowią potrzeby i pragnienia konsumenta (*consumer needs and wants*), koszt ponoszony przez konsumenta (*cost to the consumer*), informacja wzajemna (*communication*) oraz wygoda zakupu (*convenience*) [Marcinkiewicz 2003].

Marketing mix jest zbiorem narzędzi marketingowych, które przedsiębiorstwo stosuje w celu realizacji zamierzonych celów marketingowych na docelowym rynku działania [Kotler 2005, s. 89]

15.3. Proces zarządzania marketingowego

Proces zarządzania marketingowego to przede wszystkim: badanie rynku, analiza danych, planowanie i tworzenie strategii, a dopiero później implementacja. W sektorze mikro- i małych przedsiębiorstw bardzo często dzieje się odwrotnie – największy udział czasu i energii wyznacza się na działanie, gdy jednocześnie prawie całkowicie pomija się lub wybiórczo traktuje etap analizy oraz tworzenia strategii. Tymczasem pozyskanie i analiza danych rynkowych pozwala opracować strategię działania, określić i odpowiednio komunikować wyróżniające elementy naszej oferty do właściwej grupy docelowej – pożądanego segmentu nabywców produktu czy usługi. Etapy procesu zarządzania łatwo zapamiętać, gdyż tworzą skrót APIK, pochodzący od słów: **A**naliza, **P**lanowanie, **I**mplementacja, **K**ontrola. Istotnym elementem

procesu zarządzania marketingowego jest opracowanie marketingowego planu, który będzie drogowskazem i zapewni konsekwencję prowadzonych działań marketingowych. Stworzenie planu marketingowego przynosi firmie wiele korzyści :

- 1) wyznacza drogę do wytyczonych celów – dzięki planowi działania marketingowe będą konsekwentne, a przez to bardziej skuteczne i efektywne, gdyż będziemy lepiej gospodarować posiadanymi zasobami,
- 2) wytycza priorytety – są cele i zadania ważniejsze oraz mniej ważne; zwykle mamy wiele pomysłów i planów, lecz brakuje nam zasobów na ich realizację (finansów, ludzi, czasu) – plan wytycza zadania do zrealizowania na dany okres, a te mniej ważne zostawiamy na okres kolejny,
- 3) podnosi dochody – plan działania zwiększa skuteczność, gdyż wyznaczone cele i zadania motywują do działania; zaplanowane działania przynoszą więcej efektów niż działania spontaniczne,
- 4) łatwiejsze rozwiązywanie problemów – gdy planujemy działania na dany okres, jesteśmy w stanie wcześniej przewidzieć niektóre problemy, np. „konkurencję” zasobów i przygotować się do ich rozwiązania.

Plan marketingowy, sporządzany zwykle w formie raportu, składa się z elementów odpowiadających etapom zarządzania marketingowego i zwykle zawiera:

- streszczenie menedżerskie,
- analizę sytuacji rynkowej,
- cele i strategię marketingową,
- zadania marketingowe, harmonogram i budżet,
- prognozę sprzedaży, kosztów i zysków,
- sposoby kontroli.

15.4. Analiza sytuacji firmy

Pierwszym etapem zarządzania marketingowego jest analiza. Zanim rozpoczniemy działalność, musimy odpowiedzieć sobie na pytania: Kim jesteśmy jako organizacja? Co robimy i dla kogo to robimy? Dokąd zmierzamy? Pomocna jest w tym misja i wizja organizacji. Warunek powstania dobrej misji to dobra wizja. Wizja firmy to wyrazista słowna prezentacja przyszłości danej organizacji, zawierająca z reguły motyw inspiracyjny. Bardzo dobrze, jeśli wizję wyrażają krótkie zdania, które

mogą inspirować pracowników, inwestorów i klientów. Wizja przedstawia modelową koncepcję organizacji, funkcjonowania i pożądanego rozwoju firmy. Dla przykładu, wizja Coca-Coli brzmi: „Umieścić Colę w zasięgu ręki każdego konsumenta na świecie”. Wizja LOT-u brzmi: „Jako przewoźnik narodowy i członek globalnego aliansu chcemy zdobyć pozycję wiodącej linii lotniczej w regionie”. Natomiast misja firmy jest publiczną, jawną deklaracją wartości, publikowaną w oficjalnych dokumentach oraz reklamach firmy. Wartości te pomagają ujednolicić sposoby działania pracowników w kluczowych dla organizacji sprawach. Najważniejszym elementem misji jest wskazanie powodu istnienia organizacji, z uwzględnieniem jej specyfiki i cech odróżniających ją od organizacji konkurencyjnych, sformułowane w klarowny sposób, tak aby kształtować wizerunek firmy i jednocześnie motywować do działania jej członków.

Misja jest bardziej realna i konkretna niż wizja i stanowi odpowiedź na pytanie o rolę i sens istnienia organizacji. Często misja odpowiada na pytania: Co robimy? Dla kogo to robimy? Jak to robimy? Gdzie i dlaczego to robimy? Dla przykładu, misja firmy Ericsson brzmi: „Misją firmy Ericsson jest rozumieć szanse i potrzeby swoich klientów oraz oferować lepsze od konkurencyjnych rozwiązania telekomunikacyjne. Osiągniwszy to, firma Ericsson będzie w stanie wygenerować konkurencyjne dochody dla swoich udziałowców”.

Najczęściej stosowaną metodą analizy sytuacji marketingowej przedsiębiorstwa jest analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń występujących w otoczeniu firmy, zwana analizą SWOT. Jest to uniwersalna metoda, powszechnie wykorzystywana w biznesie do oceny wewnętrznych i zewnętrznych czynników określających bieżącą kondycję oraz potencjał rozwojowy organizacji. Można ją stosować w poszczególnych sferach jej funkcjonowania, np. w marketingu, finansach. Nazwa metody to akronim angielskich słów: *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu), *threats* (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu). Istota tej analizy polega na identyfikacji kluczowych czynników, które mają wpływ na strategię i rozwój organizacji. Opierając się na mocnych stronach organizacji, należy wzmacniać słabe strony, wykorzystywać pojawiające się w otoczeniu szanse rozwoju i unikać zagrożeń lub dobrze się do nich przygotować.

15.5. Formułowanie celów

Wnioski z analizy będą pomocne w ustalaniu celów oraz strategii na kolejne okresy. Cele strategiczne określa się na podstawie kluczowych problemów wynikających z analizy otoczenia zewnętrznego organizacji oraz jej wewnętrznych zalet i słabości, zwykle przeprowadzonej w formie analizy SWOT. Problemy kluczowe to największe przeszkody, jakie stoją na drodze do realizacji misji organizacji. Cele strategiczne przekładają te problemy na działania zmierzające do ich rozwiązania. Zarówno cele strategiczne, jak i cele marketingowe powinny spełniać następujące kryteria :

- S** – *Specific* – precyzyjnie, jednoznacznie określone, zrozumiałe,
- M** – *Measurable* – mierzalne, najlepiej wyrażone w jednostce miary,
- A** – *Achievable* – osiągalne w ramach naszych możliwości,
- R** – *Realistic* – ambitne, ale realne do osiągnięcia,
- T** – *Timed* – terminowe, określone w czasie.

Zasada SMART

Kryteria te łatwo zapamiętać, gdyż tworzą skrót: SMART, co w języku angielskim oznacza: mądry, szybki, sprytny. Krótko mówiąc, nasze cele powinny być mądre. Oto przykład prawidłowo sformułowanego celu: „Uzyskać wartość sprzedaży na poziomie 500 tys. zł do końca roku 2010”. Cel jest jednoznaczny, mierzalny i określony w czasie. Oczywiście, w zależności od sytuacji firmy cel powinien być także ambitny, ale jednocześnie możliwy do osiągnięcia. Cele możemy coraz bardziej uszczegóławiać i łączyć w grupy celów w zależności od tego, jak bardzo złożone są nasze działania.

15.6. Od celów do budżetu

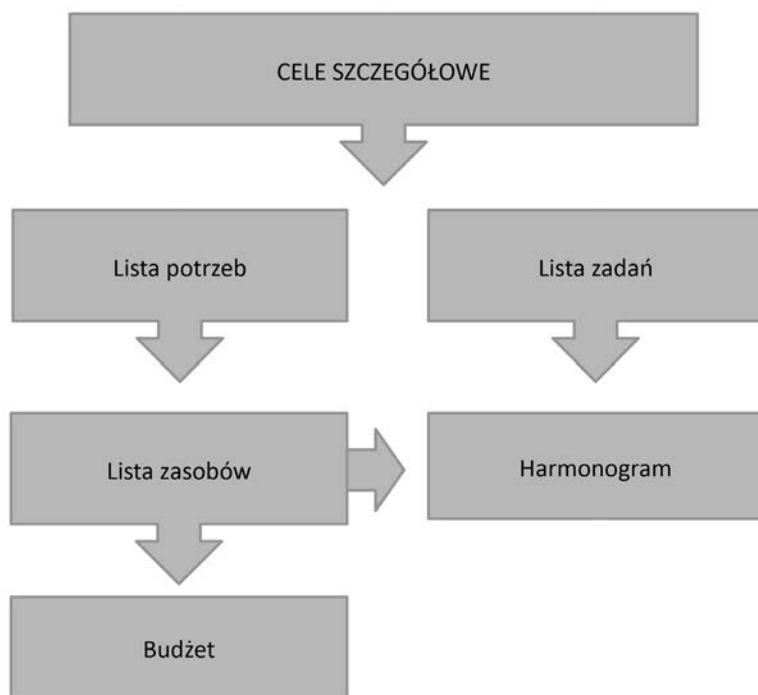
Kolejny krok to określenie **potrzeb organizacji** związanych z realizacją poszczególnych celów. Należy się zastanowić, jakie zasoby są potrzebne do osiągnięcia przyjętych w celach rezultatów:

- środki finansowe,
- ludzie,
- materiały,
- pomoc merytoryczna i fachowa obsługa (np. doradztwo księgowe, prawne),
- nieodpłatna reklama lub inne formy promocji akcji,

- usługi (np. druk ulotek, transport, szkolenia itp.),
- udostępnienie sprzętu, urządzeń, pomieszczeń,
- inne.

Wynikiem tego etapu powinna być **lista potrzeb** organizacji, a następnie lista koniecznych do realizacji celu zasobów materialnych i finansowych. Znając potrzeby, możemy określić, jakich środków finansowych potrzebujemy. Należy także zdefiniować rezultaty związane z konkretnymi celami. **Rezultaty** dzielimy na twarde i miękkie. Rezultaty twarde to takie, które możemy dokładnie zmierzyć, zaś miękkie są trudne do zmierzenia.

Lista potrzeb pozwoli nam zaplanować zasoby potrzebne do realizacji danego celu i przygotować budżet (patrz rys. 15.1). Informacja o potrzebnych zasobach ludzkich będzie również potrzebna do stworzenia harmonogramu działań, w którym poszczególnym zadaniom należy przyporządkować terminy realizacji oraz osoby odpowiedzialne za realizację.



Rysunek 15.1. Od celów do budżetu

Źródło: opracowanie własne.

15.7. Strategie marketingowe

Jeśli cel porównamy do szczytu góry, którą chcemy zdobyć, to strategia jest drogą, którą musimy pokonać, aby wspiąć się na ten szczyt. Na szczyt zwykle można wejść różnymi drogami – i te różne drogi dojścia do celu nazywamy opcjami strategicznymi. W tym kontekście strategia jest planem działania organizacji oraz wskazaniem, jak wypełnić misję i osiągnąć założone cele. Definicja autorstwa Chandlera mówi, że strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów (Chandler 1962).

Definicja strategii

Kluczowe pytania jakie stawiamy sobie przy tworzeniu strategii to:

- jaką mamy pozycję na rynku?
- jaką pozycję na rynku chcemy osiągnąć?
- czym się wyróżniamy od konkurencji?
- jaka jest nasza marka?
- jakie są nasze unikalne wartości i osobowość?
- jakie mamy plany dalszego rozwoju?

Istnieje wiele klasyfikacji oraz podziałów strategii marketingowych. W zależności od przyjętych kryteriów klasyfikacyjnych różni autorzy wyodrębniają odmienne rodzaje strategii marketingowych. Podstawowe rodzaje strategii marketingowych obejmują:

- strategię wyboru rynku docelowego,
- strategię wchodzenia na nowe rynki,
- strategię różnych faz rozwojowych,
- strategię konkurencyjne,
- strategię pozycjonowania.

W poszukiwaniu opcji strategicznych często w marketingu stosuje się benchmarking. Jest to forma poszukiwania najlepszych rozwiązań funkcjonujących na rynku. Benchmarking polega na porównywaniu się z najlepszymi firmami oraz wykorzystaniu ich praktyk i pomysłów w swojej działalności. Można zatem powiedzieć, że jest to forma twórczego naśladowania. Zamiast poszukiwać własnych nowych rozwiązań – co może być długotrwałe i kosztowne – w pierwszej kolejności sprawdzamy i wykorzystujemy istniejące dobre praktyki. Benchmarking polega na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez organizacje najbardziej efektywne w skali świata [Brilman 2002].

Benchmarking – doskonalenie efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez najbardziej efektywne organizacje.

15.8. Harmonogram działań

Kolejnym etapem jest przygotowanie harmonogramu, który pozwala zidentyfikować logiczną sekwencję zadań oraz wszelkie zależności zachodzące pomiędzy nimi. Harmonogram stanowi także bazę do przydzielania odpowiedzialności za ukończenie każdego działania. Po przygotowaniu harmonogramu działań można przystąpić do ustalania zasobów oraz harmonogramu wydatków i przygotować pełen budżet. Harmonogram działań najlepiej przygotować według następujących kroków:

1. Lista głównych działań – główne działania to wszystko to, co musi być wykonane w ramach danego projektu, aby osiągnąć jego cele.
2. Podział działań na zadania – w tym kroku trzeba podzielić działania na składowe pod-działania, a następnie pod-działania na składowe zadania. Harmonogram nie powinien być zbyt szczegółowy. Zbyt duże rozdrobnienie zadań wprowadzi chaos i trudno będzie zaplanować, a później odczytać plan działań. Podział powinien się zakończyć, gdy tylko możemy oszacować wymagany czas i środki do realizacji danego zadania, a osoba odpowiedzialna za zadanie ma wystarczające instrukcje dotyczące tego, co powinno być zrobione w jego ramach.
3. Ustalenie kolejności i zależności – po rozdzieleniu działań należy ustalić kolejność ich wykonywania. W jakim porządku powiązane ze sobą działania powinny być wykonywane? Trzeba także ustalić zależności między działaniami, co już jest trudniejsze. Czy działanie zależy od rozpoczęcia lub ukończenia jakiegokolwiek innego działania? Jeśli tak, musimy to uwzględnić w harmonogramie. Zależności mogą też wystąpić w przypadku działań niezależnych, lecz wykonywanych przez tę samą osobę.
4. Oszacowanie czasu rozpoczęcia, czasu trwania i czasu zakończenia działań – na tym etapie trzeba ustalić czas trwania poszczególnych zadań i włączyć go do harmonogramu, aby ustalić najbardziej prawdopodobne daty ich rozpoczęcia i zakończenia. Trzeba uważać na niedokładności, często pojawia się błąd niedoszacowania wymaganego czasu, zostawienie zbyt małej ilości czasu na zależności lub dopuszczenie do konkurowania zasobów (wyznaczanie tej samej osoby lub sprzętu do wykonania kilku działań jednocześnie). Z tego powodu dobrze jest zaplanować rezerwy czasu na nieprzewidziane opóźnienia w realizacji planu.

5. Zdefiniowanie „kamieni milowych” – „kamienie milowe” to kluczowe wydarzenia, które będą miernikiem postępu prac nad projektem. Monitorowanie i zarządzanie projektem odbywa się właśnie na podstawie bazy, jaką stanowią „kamienie milowe”. Najprostsze „kamienie milowe” to szacowane daty ukończenia poszczególnych działań.
6. Przydzielenie odpowiedzialności – na tym etapie należy określić odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu. Kto odpowiada za poszczególne zadania i osiągnięcie kolejnych „kamieni milowych”? Przydzielając zadania, trzeba brać pod uwagę umiejętności, doświadczenie oraz możliwości osób uczestniczących w projekcie.

15.9. Kontrola działań marketingowych

Procesowi planowania towarzyszy proces kontroli, który pozwala na ocenę postępu prac w stosunku do pierwotnych celów. Już na etapie ustalania celów warto zdefiniować mierniki, którymi będziemy się posługiwać, badając stopień realizacji celów. Poszczególnym celom powinny odpowiadać adekwatne mierniki. Jeśli celem jest wzrost satysfakcji klientów, kontrola powinna obejmować pomiar satysfakcji klientów oraz definiować metody pomiaru. Należy również ocenić skuteczność strategii. Ocena może odbyć się w którymkolwiek punkcie pośrednim realizacji strategii i po jej zrealizowaniu. Powinna odpowiadać na następujące pytania:

- czy zrealizowano założone cele?
- jeśli powstały odchylenia pomiędzy planem a realizacją, jakie były ich przyczyny?
- czy zastosowałbyś tę samą podstawową strategię powtórnie? Jeżeli tak, to czy wprowadziłbyś jakieś zmiany?
- czy koszt poniesiony przez organizację był wart uzyskanych efektów?

15.10. Segmentacja, targeting, pozycjonowanie

Marketing strategiczny obejmuje działania mające na celu lepsze zdefiniowanie docelowych odbiorców, koncentrację działań i optymalną alokację zasobów firmy. Jednym z procesów wspierających realizację tych działań jest proces STP, składający się z trzech kroków: segmentacji, targetingu i pozycjonowania.

Efektywna segmentacja to taka, w której segmenty spełniają następujące warunki:

- wymierność – można zmierzyć wielkość, siłę nabywczą i profil segmentów,
- znaczny rozmiar – segmenty są wystarczająco duże i zyskowe,
- dostępność – możliwość dostępu i skutecznej obsługi segmentu,
- możliwość odróżnienia – odmienne reakcje segmentów na poszczególne elementy marketingu mix, tj. produkt, cenę, promocję, dystrybucję,
- możliwość działania – firma posiada zasoby, które pozwalają działać w wybranym segmencie.

Segmentacja jest procesem złożonym oraz wieloetapowym. Przeprowadzenie segmentacji zwykle obejmuje następujące kroki:

- identyfikacja zmiennych segmentacji i podział rynku na segmenty,
- opracowanie profili powstałych segmentów,
- ocena atrakcyjności każdego segmentu,
- targeting – wybór docelowych segmentów,
- pozycjonowanie – plasowanie produktu.

Profil segmentu to jego szczegółowa charakterystyka. Każdy segment rynku, będący w polu zainteresowania przedsiębiorstwa, powinien być wyprofilowany bardziej szczegółowo. Uwzględnia się tu: cechy demograficzne, psychograficzne, sposoby reakcji klientów na środki strategii marketingowej, postawy, zachowanie klientów. Po dokonaniu segmentacji rynku, tj. agregacji (połączeniu) potencjalnych nabywców w grupy wykazujące takie same potrzeby i reagujące w podobny sposób na działania marketingowe, firma przystępuje do oceny atrakcyjności różnych segmentów rynku. W ocenie segmentu rynku bierze się pod uwagę trzy czynniki:

- 1) wielkość i dynamikę segmentu,
- 2) atrakcyjność strukturalną segmentu,
- 3) cele i zasoby przedsiębiorstwa.

Segmentacja to podział rynku na oddzielne, jednorodne grupy nabywców (segmenty rynku), z których każda charakteryzuje się odmiennymi potrzebami, cechami, zachowaniami, a zatem może wymagać osobnych produktów oraz innych instrumentów marketingowych [Kotler 1994, s. 243].

Atrakcyjność rynku zależy także w dużym stopniu od możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Często jest to związane z poszukiwaniem niszy rynkowej. Nisza rynkowa to wąska grupa nabywców szukających ściśle określonych korzyści. Oceniając atrakcyjność segmentów, należy pamiętać, że większe segmenty są zwykle postrzegane jako bardziej atrakcyjne. Tymczasem małe i średnie firmy powinny raczej unikać dużych segmentów, gdyż wymagają one zaangażowania zbyt wielu środków oraz bezpośredniej konkurencji z dużymi firmami. Nawet jeżeli segment jest wystarczająco duży i wykazuje dalszy wzrost, a także jest strukturalnie atrakcyjny, to przedsiębiorstwo musi mieć na uwadze własne cele i zasoby. Należy rozważyć:

- czy firma posiada niezbędne umiejętności i środki, aby odnieść sukces w danym segmencie?
- czy firma ma możliwość osiągnięcia określonej przewagi konkurencyjnej?
- czy firma może zaoferować coś szczególnie odróżniającego ją od konkurencji w danym segmencie?

Na podstawie oceny atrakcyjności segmentów rynku wybieramy rynek docelowy, czyli taki, na którym firma będzie prowadzić działalność marketingową. Wybór rynku docelowego nazywa się **targetingiem**. Ostatnim krokiem w procesie STP jest pozycjonowanie. **Pozycjonowanie** to działanie prowadzące do tego, aby w świadomości konsumentów docelowych produkt zajął określone, wyróżniające się i pożądane miejsce w porównaniu z produktami konkurencyjnymi. Słowo „pozycjonować” oznacza: umieszczać, lokować, sadzić, plasować.

Opracowując strategię pozycjonowania, należy zadać sobie podstawowe pytania:

- jak chcemy się odróżnić od konkurencji?
- które segmenty rynku chcemy obsługiwać?
- co nasi klienci postrzegają jako największą wartość?
- gdzie koncentruje swoje działania konkurencja?
- jakie są mocne i słabe strony naszej oferty?
- jaki sposób wyróżniania się możemy utrzymać na rynku najdłużej?
- jaki sposób wyróżniania się będzie nam najłatwiej chronić?
- czy nasza oferta jest wartościowa dla docelowej grupy klientów?

Zakłada się, że z punktu widzenia organizacji udane pozycjonowanie oznacza dopasowanie się do potrzeb klienta przy jednoczesnym po uwzględnieniu zdolności organizacji do stworzenia oferty wyróżniającej się na rynku. Istotne elementy po stronie klienta obejmują:

- motyw zakupu,
- percepcję atrybutów produktów i usług dostępnych na rynku,

- percepcję ceny i wartości oferowanych na rynku produktów,
 - preferencje klienta.
- Elementy po stronie dostawcy to:
- cechy produktu/usługi,
 - jakość produktu/usługi,
 - usługi uzupełniające,
 - technologie wykorzystane do zaprojektowania i wytworzenia produktu,
 - intensywność działań marketingowych.

15.11. Budowanie relacji z klientami

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają szczególne warunki do skutecznego wdrażania koncepcji marketingu relacji, która zakłada budowę związków lojalnościowych z klientami i aliansów strategicznych z partnerami w biznesie. W literaturze podkreśla się, że skuteczność firmy i jej efektywność finansowa zależą od jakości nawiązywanych relacji rynkowych.

Marketing relacji odnosi się do wszystkich czynności marketingowych skierowanych na nawiązywanie i utrzymywanie odnoszących sukces wymian. Podstawowe założenie teorii marketingu relacji brzmi: **zarządzanie relacjami przynosi firmie korzyści, a klienci stają się coraz bardziej zyskowni w miarę trwania relacji**. Prowadzone badania nie potwierdzały jednak w pełni tych obserwacji, gdyż w praktyce efekty tego założenia były umiarkowane [Niraj, Gupta, Narasimhan 2001]. Okazało się, że nie zawsze budowanie głębszych i długotrwałych relacji jest korzystne. Dzisiejsze koncepcje marketingu relacji koncentrują się raczej na budowaniu optymalnych relacji niż na budowaniu za wszelką cenę długotrwałych relacji ze wszystkimi klientami.

W marketingu relacji ważny staje się **dialog z klientem** oraz komunikacja dwukierunkowa. Zmienia się rola marketingu, który już nie tylko wysyła komunikaty, lecz także uruchamia mechanizmy i procesy słuchania oraz rozmawiania z klientami. Firmy nastawiają się na słuchanie, wdrażają nowe technologie i mechanizmy umożliwiające odbieranie i analizowanie komunikatów od klientów. W przypadku małych i średnich firm, gdzie liczba klientów nie jest duża, „słuchanie” klienta oraz gromadzenie pozyskanej od klientów wiedzy jest możliwe przy wykorzystaniu prostych, powszechnie dostępnych technologii.

Zadaniem marketingu relacji jest nawiązywanie, utrzymywanie i rozwijanie relacji organizacji z klientami i osobami trzecimi partycypującymi w korzyściach, po to, aby spełniły się cele wszystkich stron zaangażowanych w relacje [Grönroos 1994, s. 9–29].

Dobre relacje z klientami to jeden z czynników, który może odróżniać firmę od konkurencji. Społeczność lojalnych klientów, zadowolonych ze współpracy z firmą, stanowi kapitał, który przekłada się na stabilny zysk i pozytywne rekomendacje.

Lojalność jest pojęciem stale używanym w marketingu. Początki słowa „lojalny” datuje się na rok 1531. W literaturze poświęconej tematyce relacji z klientem odnaleźć możemy różnorodne podejścia do tematyki lojalności. Jones i Sasser przedstawiają lojalność, jako: „Poczucie więzi, przyzwyczajenie do firmy, darzenie uczuciem osób w niej pracujących czy też produktów przez nią oferowanych” [Rudawska 2005, s. 27]. Autorzy ci pokazują, że lojalność nie jest jedynie faktem dokonywania kolejnych zakupów (lojalność behawioralna), lecz jest to postawa klienta przywiązanego do danej organizacji lub marki, której motywem są pozytywne emocje i uczucia (lojalność emocjonalna). Istotna jest też definicja lojalności zaprezentowana przez D. Stuma i A. Thiry’ego, poparta przez J. Griffina, która mówi, że lojalny klient to osoba, która [Rudawska 2005, s. 29]:

Budowanie
lojalności
klienta

- dokonuje regularnych, powtarzających się zakupów,
- korzysta z produktów oferowanych przez firmę,
- rozpowszechnia pozytywnie informacje o swojej firmie,
- jest odporna na działania promocyjne firm konkurencyjnych.

Zatem budując relacje z klientami, przedsiębiorstwa powinny dążyć nie tylko do stworzenia lojalności behawioralnej, lecz także zdecydowanie trudniejszej do uzyskania lojalności emocjonalnej. Do podstawowych korzyści posiadania dużej liczby lojalnych klientów należy stabilna sytuacja finansowa. Stała grupa lojalnych klientów zapewnia firmie pewien stały lub przynajmniej przewidywalny poziom zysku. Ponadto do korzyści wynikających z posiadania lojalnych klientów można zaliczyć:

- niższe koszty utrzymania lojalnych klientów w porównaniu z pozyskaniem nowych,
- pozytywne rekomendacje udzielane przez lojalnych klientów i przyciąganie nowych potencjalnych klientów,
- niższą wrażliwość lojalnych klientów na zmiany cen,
- większą akceptowalność zmian zachodzących w firmie,
- wyższe zaufanie do firmy,
- większą tolerancję dla drobnych błędów popełnianych przez firmę.

Trzeba jednak pamiętać, że klienci są tak długo lojalni, jak długo czerpią z tego tytułu korzyści. Nie muszą to być jednak wyłącznie korzyści finansowe. Tymczasem wiele firm oferuje swoim klientom korzyści materialne z racji ponawianych transakcji, próbując w ten sposób

„kupić” ich lojalność. Na rynku mamy wiele przykładów działań, poprzez które firmy starają się wpłynąć na konsumenta, „kupując” jego lojalność dzięki rabatami, upustom lub nagrodom za punkty zbierane w ramach programów lojalnościowych czy kart stałego klienta itp. Tymczasem lojalność jest pojęciem o wiele szerszym i bardziej złożonym, a istota lojalności nie opiera się jedynie na korzyściach finansowych. Czasami klienci chcą po prostu czuć się docenieni, szukają wygody, uproszczenia procedur, zmniejszenia wysiłku, który ponoszą, aby dokonać transakcji; czasami chcą stać się częścią danej organizacji, uczestniczyć w jej życiu, a niekiedy oddziaływać na nią. Chodzi zatem o korzyści, które pozwalają klientowi zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, takie jak: potrzeba przynależności, poczucia wspólnoty, akceptacji czy szacunku.

Na proces budowania lojalności klienta wpływa zespół wzajemnie powiązanych motywów, skłaniających klientów do utrzymywania długoterminowych relacji z danym przedsiębiorstwem. Należą do nich:

- unikanie wysiłku poznawczego,
- poczucie przynależności do danego przedsiębiorstwa,
- utożsamianie się z wartościami reprezentowanymi przez daną organizację,
- poczucie klienta, że jest najważniejszy dla firmy,
- swoboda wyboru,
- nadzieja na dalszą współpracę,
- chęć bycia docenionym oraz zauważonym przez innych,
- chęć wyróżnienia się,
- dzielenie wspólnych zainteresowań z pozostałą grupą klientów,
- trudności lub wysokie koszty zmiany dostawcy.

Naczelną zasadą marketingu relacji jest budowanie dobrych więzi z interesariuszami, a dopiero w dalszej kolejności realizacja zysków z transakcji. Cechą charakterystyczną tej koncepcji to przejście od maksymalizacji zysku z transakcji do maksymalizacji wzajemnie korzystnych relacji z różnymi stronami. Zasadniczą różnicą między relacyjnym a transakcyjnym podejściem do marketingu jest fakt koncentracji na długotrwałej relacji z klientem, a nie na pojedynczej transakcji. Marketing relacji przesuwając akcent ze zdobywania nowych klientów na utrzymywanie i dbanie o dotychczasowych. Podłożem obustronnej korzystnej relacji stanowi równowaga pomiędzy tym, co przedsiębiorstwo oferuje klientowi, a tym, co od niego otrzymuje [Fournier, Dobscha, Mick 1998]. W marketingu relacji istotną rolę odgrywa nie tylko wartość relacji z klientem dla przedsiębiorstwa, lecz także wartość dla klienta [Ravald, Groonros 1996, s. 21]. Jest ona

mierzona stosunkiem postrzeganych korzyści do postrzeganych wyrzeczeń.

Evert Gummesson wyróżnia następujące **rodzaje relacji** przedsiębiorstwa z otoczeniem [Gummesson 2000, s. 19–23]:

- klasyczne relacje rynkowe – należą do nich relacje dwustronne: dostawca–klient, relacje trójstronne: dostawca–klient–konkurent oraz wszelkie relacje zachodzące między uczestnikami kanału dystrybucji,
- specyficzne relacje rynkowe – należą do nich relacje realizowane w sposób ciągły, np. relacje z klientem, który jest uczestnikiem programu lojalnościowego lub ma istotny wpływ na efekt procesu świadczenia usługi,
- megarelacje – należą do nich relacje, które wykraczają poza obszar stosunków wymiennych, realizowanych na rynku (dotyczących kwestii ogólnogospodarczych i społecznych), np. lobbying, kształtowanie opinii publicznej,
- nanorelacje – należą do nich relacje realizowane w ramach wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa, takie jak stosunki między poszczególnymi pracownikami, stosunki między poszczególnymi działami.

Główne założenie zarządzania relacjami z klientami to ewolucja relacji poprzez różne fazy w okresie jej trwania [Dweyer, Schurr, Oh 1987, s. 11]. Silna relacja powstaje w wyniku rozwoju pozytywnych przekonań i emocji klienta.

Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders i Veronica Wong wyróżniają następujące **etapy w rozwoju relacji** [Kotler *et al.* 2002, s. 531]:

- relacja podstawowa – firma oferuje produkt, ale nie prowadzi żadnych działań posprzedażowych,
- relacja reaktywna – firma sprzedaje produkt i zachęca klienta do kontaktu w przypadku pojawienia się wątpliwości lub problemów,
- relacja odpowiedzialna – firma kontaktuje się z klientem krótko po zakupie w celu sprawdzenia, czy produkt spełnia jego oczekiwania oraz uzyskania od klienta sugestii dotyczących ulepszenia produktu,
- relacja proaktywna – firma kontaktuje się z klientem regularnie i przekazuje sugestie na temat sposobów wykorzystania produktu lub informacje o nowych ofertach,
- relacja partnerska – firma w sposób ciągły współdziała z klientami w celu poszukiwania sposobów dostarczenia im większej wartości.

Z kolei Ian H. Gordon [2001, s. 142] na podstawie zaobserwowanych typów zachowań wyróżnia sześć **kategorii nabywców**: klientów potencjalnych, reflektantów, nabywców dokonujących zakupu po raz pierwszy, nabywców dokonujących powtórnych zakupów, stałych klientów, rzeczników (adwokatów). Rzecznicy (adwokaci) firmy to ci spośród

stałych klientów, których zainteresowanie ofertą graniczy z entuzjazmem. Rzecznicy nie tylko charakteryzują się pełną lojalnością, lecz także polecają firmę znajomym. Ich zaufanie do firmy może naruszyć jedynie poważny błąd ze strony dostawcy. Przesuwanie się po kontinuum relacji w kierunku większego zacieśniania więzi partnerskich ma charakter stopniowy i jest rozłożone w czasie. Firma musi przejąć inicjatywę doskonalenia relacji, choć dobrze jest, gdy klient również uczestniczy w tym procesie. Proces doskonalenia relacji wymaga identyfikacji fazy rozwoju relacji, monitoringu relacji oraz podejmowania adekwatnych działań na rzecz rozwoju poszczególnych relacji. Charakterystyka różnych rodzajów relacji jest niezwykle ważna, gdyż typ relacji firmy z poszczególnymi klientami ma wpływ na alokację zasobów i strategię ich obsługiwanie. Cel zarządzania cyklem życia klientów to:

- rozszerzanie relacji z klientami – pozyskiwanie nowych pożądanych klientów,
- przedłużanie relacji z kluczowymi klientami – budowanie lojalności, umacnianie relacji,
- pogłębianie relacji z klientami – zwiększanie rentowności relacji, wykorzystanie możliwości sprzedaży związanej i wzbogaconej.

Jednym z najsilniejszych stymulatorów lojalności konsumenta względem danej organizacji oraz jej otoczenia jest **satysfakcja klienta**. Różne badania wskazują na występujące związki pomiędzy satysfakcją a lojalnością, jak też na istniejące prawidłowości [Skowron, Skowron 2012, s. 76]:

- dodatnia, statystycznie istotna korelacja między satysfakcją i lojalnością klienta rośnie wraz ze wzrostem zadowolenia ponad poziom przeciętny,
- związek satysfakcji z lojalnością jest silniejszy w przypadku usług; w usługach również zaznacza się fakt, że zadowolenie klienta wpływa silniej na jego decyzje zakupowe niż jakość oferty,
- satysfakcja ma oprócz charakteru transakcyjnego również charakter kumulatywny; to on rozstrzyga o jej związku z lojalnością.

Trzeba jednak pamiętać, że nie zawsze klient zadowolony będzie klientem lojalnym. Często na jego zachowanie mogą wpływać zupełnie inne motywy, np. klient wybiera produkty firmy bardziej prestiżowej. Z drugiej strony klient, który dokonuje transakcji z daną firmą, nie zawsze jest lojalny. Dokonywanie zakupów może też być spowodowane przyzwyczajeniem lub niechęcią konsumenta do poszukiwania innych ofert konkurencyjnych przedsiębiorstw. Zjawisko to nazywamy inercją [Siekierski 2003, s. 43–46].

Ze względu na kryterium formy organizacyjnej wyróżniamy [Mruk, Pilarczyk (red.) 2006, s. 323–324]:

1. Programy lojalnościowe oparte na idei uczestnictwa, w tym:
 - a) kluby czyste – bazują na kartach stałego klienta, rabatach, usługach, wartościach dodanych, funkcjonujących dzięki opłatom członkowskim,
 - b) kluby mieszane – występuje tu wielu partnerów bądź marek.
2. Programy lojalnościowe oparte na idei kolekcjonowania, w tym:
 - a) bazujące na technice tradycyjnej,
 - b) bazujące na technologii elektronicznej.

Programy lojalnościowe można zdefiniować jako narzędzie biznesowe służące budowaniu lojalności klientów, podtrzymywaniu dotychczasowych źródeł pieniężnych oraz generowaniu nowych, pochodzących od obecnych klientów.

Jedną z najstarszych form programów lojalnościowych są kluby konsumentów, zaś najpopularniejszą – karty stałego klienta. Pierwszy rodzaj charakteryzuje długoterminowe zaangażowanie. W takich programach relacje opierają się na wartościach emocjonalnych, co wymaga zarówno od klientów, jak i organizatorów ogromnego zaangażowania. Drugi typ, czyli karty stałego klienta, są obecnie bardzo popularną formą programów lojalnościowych, co wynika z ich prostej konstrukcji oraz niewielkich nakładów. Tego rodzaju programy gwarantują konsumentom premie, rabaty lub nagrody po zebraniu odpowiedniej liczby wydatków lub przeprowadzonych transakcji.

Wyróżnia się trzy główne grupy programów lojalnościowych [Czech 2012]:

- POL – *Price-Oriented Loyalty Programs* – są one jednymi z najczęściej wykorzystywanych w Polsce; zwykle oferowanymi korzyściami dla klienta są tu punkty, które następnie można wymienić na nagrody; programy te bazują głównie na korzyściach materialnych i są najłatwiejsze w realizacji,
- PRMLY – *Person Relationship Maintenance Loyalty Programs* – to programy, których celem jest skierowanie działań na budowę więzi oraz pozytywnego wizerunku firmy; wśród korzyści, jakie organizacja może zaoferować konsumentom jest np. uczestnictwo w elitarnych klubach konsumenckich; programy te należą do najbardziej czasochłonnych w realizacji,
- PARP – *Price and Person Relationship Programs* – są połączeniem dwóch wyżej wymienionych programów: łączą w sobie korzyści materialne z korzyściami związanymi z emocjami nabywców; wariant ten oferuje klientom zbieranie punktów i łączenie ich z różnego rodzaju konkursami.

Decydując się na wybór odpowiedniego programu, przedsiębiorstwo musi dokładnie przeanalizować preferencje oraz potrzeby swoich nabywców. Dla uzyskania trwałej więzi z klientem niezbędny jest długotrwały, wielokrotny kontakt z nim.

Przykład 1

Enny Polska

Firma w obecnym kształcie powstała w 2003 r., ale właściwie całe dzieciństwo właścicielki firmy, której rodzice prowadzili w latach 80. XX w. firmę krawiecką, wypełnione było wszystkim tym, co jest związane z prowadzeniem takiej właśnie działalności. Te wczesne doświadczenia stworzyły dobre podwaliny do późniejszego samodzielnego prowadzenia firmy. Mimo mocno rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, od początku właściciele stawiali na rozwój i dopasowanie się do sytuacji rynkowej. Dzięki takiej postawie Enny przeszło wiele zmian w swojej 12-letniej historii. I tak, początkowo celem była produkcja dużych ilości prostych modeli bluzek, głównie na rynek wschodni. Jednak już na przełomie lat 2004/2005 właściciele podjęli ryzyko zamówienia dużych ilości tkanin niedostępnych na szerokim rynku, co pozwoliło im na pierwszy wyraźny sukces i wyróżnienie się spośród innych rodzimych producentów odzieży o zbliżonym profilu. Kolejne kroki to otwarcie markowych sklepów w dużych centrach handlu hurtowego, takich jak „Centrum Mody”, „Maximus” w podwarszawskim Nadarzynie, a później „Ptak” w podłódzkim Rzgowie. W tym czasie Enny było jednoznacznie kojarzone z produktami uczciwej jakości w niskich cenach i dużych wolumenach nakładowych, produkowanych głównie dla stałych odbiorców z terenów Rosji, Białorusi i Ukrainy.

Rok 2010 przyniósł poważne trudności na polskim rynku odzieżowym i był to trudny czas dla większości firm przemysłu lekkiego w Polsce. Był to również impuls dla Enny do kolejnych zmian oraz aktywnego poszukiwania swojego miejsca na przeobrażającym się rynku. W firmie nastąpiło większe otwarcie na rodzimego klienta, a w związku z tym zmianom musiała ulec również gama końcowych produktów. Wydzielono dział projektowy i zatrudniono młodą, dynamiczną kadrę. Stworzono odrębny dział ds. sprzedaży i zatrudniono zespół doświadczonych handlowców kierowany przez dyrektora handlowego, których działania zostały skoncentrowane na całym obszarze Polski. Równocześnie podjęte zostały inwestycje w profesjonalne materiały promocyjne, zlecono wykonanie katalogów produktowych, materiałów promocyjnych wideo oraz kolejne aktualizacje stron internetowych firmy. Następnym krokiem firmy było pozyskiwanie odbiorców z zachodu Europy, a nawet spoza kontynentu.

Dziś produkty Enny, pod nową ekskluzywną marką Ennywear, można kupić w krajach Europy, a nawet Ameryki, zaś firma regularnie wypuszcza rocznie dwie nowe kolekcje odzieży. Kolejne działania marketingowe to nawiązywanie współpracy z największymi sklepami internetowymi handlującymi odzieżą, dzięki którym wyroby Enny docierają do coraz szerszego grona odbiorców. Odważne i innowacyjne podejście właścicieli do marketingu nie kończy się na współpracy z szeroką gamą sklepów, lecz obejmuje także poszukiwanie nowoczesnych form prezentacji i popularyzacji swoich produktów. W roku 2012 poza standardową w branży sesją fotograficzną zlecono wykonanie pierwszych materiałów wideo prezentujących w ruchu, w krótkiej formie, każdy produkt osobno. W tym samym czasie trwała intensywna restrukturyzacja przedsiębiorstwa i jego profesjonalizacja, z wyraźnym podziałem obszarów zadań. Ponadto, wyłonił się nowy kierunek jego działalności. Nawiązano współpracę z wieloma firmami odzieżowymi i dziś Enny realizuje zamówienia dla innych podmiotów z branży odzieżowej pod ich własnymi markami (np. Monnari, Bon Prix, Top Secret). Firma świadczy kompleksowe usługi – począwszy od przygotowania projektu aż po zapakowanie gotowego produktu. Dzięki własnemu rozbudowanemu zapleczu (nowoczesny park maszynowy, krojownia, dział projektowy, przygotowania produkcji oraz magazyny) firma znalazła dodatkowe możliwości rozwoju na bardzo dziś wymagającym rynku odzieżowym.

Rozmowa z właścicielką firmy Anną Stefańczak

Od czego się zaczęło?

– Od dziecka. Już jako mała dziewczynka pomagałam rodzicom, którzy prowadzili firmę odzieżową. Tam nauczyłam się w pewnym sensie „organicznie” wszystkiego – od podstaw szycia do zarządzania dużą grupą ludzi. Jednak Enny to nie jest bezpośrednia kontynuacja pracy moich rodziców, ale wyraźnie odrębny byt, choć zdecydowanie *know-how*, można powiedzieć, wyssałam z mlekiem matki.

Jakie działania marketingowe prowadzi Pani firma?

– To głównie typowe działania, takie jak spotkania z klientami, prezentacje produktów, strona firmowa i fan-page na Facebooku – obowiązkowy dziś zestaw. Mamy też swoje plany na rozwój i pracujemy już nad mocniejszym wejściem w e-commerce, plany są rozwojowe.

Co jest gwarantem Waszego sukcesu?

– Wzajemne zaufanie i wsparcie w pracy zespołowej oraz stałe poszukiwanie nowych rozwiązań. W firmie cały czas szukamy nowych pomysłów i mamy odwagę realizować najlepsze z nich. Są też pewne stałe elementy, których nigdy nie odpuszczamy, jak np. wysoka jakość naszych produktów.

Jakie, Pani zdaniem, cechy powinien mieć skuteczny przedsiębiorca?

– Zawziętość, upór, czasem skrajność i zdolność do ryzyka, ale też umiejętności komunikacyjne i budowania relacji z zespołem. Przedsiębiorstwo to przede wszystkim ludzie.

Które działania marketingowe okazały się przełomowe dla Enny?

– Trudno wskazać pojedynczy ruch, który byłby kluczowy, to raczej synergia wielu mniejszych decyzji i wdrożeń... Aczkolwiek pamiętam naszą pierwszą reklamę wizualną w magazynie „Image”, która dotarła w tamtych czasach handlu naprawdę hurtowego do dużego grona odbiorców ze wschodu. Tak że od początku naszej działalności podkreślamy z dumą fakt, że nasza praca w 100% opiera się na polskim potencjale – produkujemy z polskich dzianin z polską załogą w kraju. To odróżnia nas wyraźnie jakościowo od tanich wyrobów produkowanych w Chinach czy innych krajach Azji. Daje nam też większą szybkość reakcji na potrzeby rynkowe, chociaż utrudnia na pewno konkurencję cenową, ponieważ masowa produkcja w Azji jest zdecydowanie tańsza niż w Polsce.

Ćwiczenia

1. Wyjaśnij, jakie decyzje marketingowe są podejmowane na poszczególnych etapach zarządzania i planowania marketingowego?
2. Wybierz dobrze znany ci rynek i zidentyfikuj na nim główne segmenty odbiorców. Jak wyglądałyby prawdopodobne profile tych segmentów?
3. Jednym z narzędzi budowania lojalności klienta są programy lojalnościowe. Jednak typowe programy punktowe, które „kupują” lojalność behawioralną klienta, nie są skuteczne w budowaniu lojalności emocjonalnej. Stwórz listę pomysłów, jak inaczej można budować lojalność klienta.

Bibliografia

- Brilman J. [2002], *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Chandler A. D. [1962], *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Czech A. [2012], *Zaprogramuj klientów na lojalność*, <http://www.supermarketing.pl/zaprogramuj-klientow-na-lojalnosc> (dostęp: 10.10.2016).
- Dwyer R., Schurr P. H., Oh S. [1987], *Developing Buyer-Seller Relations*, „Journal of Marketing”, no. 51 (April), s. 11–26.
- Efektywny marketing a skuteczna sprzedaż* [2015], raport z badań opracowany przez Mind Progress Group i Instytut Badawczy IPC, Wrocław.
- Fournier S., Dobscha S., Mick D. G. [1998], *Preventing the Premature Death of Relationship Marketing*, „Harvard Business Review”, January–February, s. 42–51.
- Gordon I. H. [2001], *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- Goryńska-Goldmann E. [2010], *Marketingowe implikacje zachowań konsumentów dla producentów pieczywa*, [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku*, PWE, Warszawa.
- Grönroos Ch. [1994], *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, „Asia-Australian Marketing Journal”, vol. 2, no. 1, s. 9–29.
- Gummesson E. [2000], *Total Relationship Marketing, Rethinking Marketing Management: From 4ps to 30Rs*, Butterworth–Heinemann, Oxford.
- Kotler Ph. [1994], *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner, Warszawa.
- Kotler Ph. [2005], *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. [2002], *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Marcinkiewicz C. [2003], *Marketing turystyczny*, Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Turystyki, Częstochowa.
- Michalski E. [2003], *Marketing – Podręcznik akademicki*, Warszawa, WN PWN.
- Mruk H., Pilarczyk B. (red.) [2006], *Kompendium wiedzy o marketingu*, PWN, Warszawa.
- Niraj R., Gupta M., Narasimhan Ch. [2001], *Customer Profitability in a Supply Chain*, „Journal of Marketing”, vol. 65 (July), s. 1–16.
- Penc J. [2005], *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ravald A., Grönroos Ch. [1996], *The Value Concept and the Relationship Marketing*, „European Journal of Marketing”, vol. 30, no. 2, s. 19–30.
- Reinartz W., Thomas J. S., Kumar V. [2000], *Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability*, „Journal of Marketing”, vol. 69, no. 1, s. 63–79.
- Rudawska E. [2005], *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
- Siekierski K. [2003], *Badania źródeł lojalności*, „Marketing w Praktyce”, nr 1, s. 43–46.
- Skowron S., Skowron Ł. [2012], *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa.