

Spis treści

Wprowadzenie	9
Rozdział 1. Marketing jako przedmiot zarządzania	13
1.1. Marketing i jego znaczenie w organizacji	14
1.1.1. Rynek jako środowisko marketingu	14
1.1.2. Marketing i orientacja rynkowa organizacji	16
1.2. Marketingowa koncepcja funkcjonowania organizacji	23
1.2.1. Zasoby organizacji i szansa rynkowa	23
1.2.2. Dobry produkt jako podstawa przewagi konkurencyjnej.....	27
1.2.3. Użyteczność oferty marketingowej i jej składniki: marketing-mix	30
1.3. Zakres zarządzania marketingiem	35
1.3.1. Zasadnicze procesy wchodzące w zakres zarządzania marketingiem	35
1.3.2. Przedmiotowy zakres zarządzania marketingiem	40
Rozdział 2. Analiza sytuacji	45
2.1. Zakres analizy sytuacji	46
2.2. Analiza makrootoczenia	52
2.2.1. Zakres analizy makrootoczenia.....	52
2.2.2. Analiza warunków naturalnych	54
2.2.3. Analiza czynników ekonomicznych	58
2.2.4. Analiza czynników technologicznych	60
2.2.5. Analiza czynników polityczno-prawnych	64
2.2.6. Analiza czynników społeczno-kulturowych	69
2.3. Analiza nabywców	73
2.3.1. Zakres analizy nabywców	73
2.3.2. Segmentacja rynku.....	87
2.3.3. Metody gromadzenia i analizy informacji o nabywcach	101

2.4.	Analiza otoczenia konkurencyjnego.....	111
2.4.1.	Zakres analizy otoczenia konkurencyjnego	111
2.4.2.	Analiza informacji o konkurentach	114
2.4.3.	Analiza informacji o ofertach substytucyjnych.....	128
2.4.4.	Analiza informacji o dostawcach.....	130
2.4.5.	Analiza informacji o pośrednikach	134
2.4.6.	Wybrane metody analizy otoczenia konkurencyjnego.....	137
2.5.	Prognozowanie przyszłych efektów działania.....	152
2.5.1.	Przewidywanie przyszłości jako podstawa procesu planowania marketingowego	152
2.5.2.	Sporządzanie prognoz dla rynku	154
2.5.3.	Sporządzanie prognoz dla organizacji.....	158
2.6.	Analiza własnych zasobów i zdolności	164
2.6.1.	Analiza zasobów organizacji	164
2.6.2.	Analiza aktywów marketingowych.....	168
2.6.3.	Analiza oferty marketingowej	171
2.7.	Podsumowanie analizy sytuacji: analiza SWOT.....	180
	Rozdział 3. Planowanie działań marketingowych.....	191
3.1.	Proces planowania marketingowego i jego etapy	192
3.2.	Podstawy strategicznych i operacyjnych planów marketingowych....	195
3.2.1.	Strategiczne i operacyjne decyzje marketingowe.....	195
3.2.2.	Formułowanie misji organizacji	197
3.2.3.	Wyznaczanie strategicznych celów marketingowych	199
3.3.	Opracowanie strategii marketingowej.....	205
3.3.1.	Budowa strategii marketingowej	205
3.3.2.	Wybór rynku docelowego.....	209
3.3.3.	Wybór sposobu wyróżnienia oferty marketingowej	214
3.4.	Rodzaje strategii marketingowej	219
3.4.1.	Strategie produktowo-rynkowe	219
3.4.2.	Strategie konkurencyjne.....	224
3.5.	Opracowanie operacyjnego planu marketingowego.....	239
	Rozdział 4. Zarządzanie narzędziami marketingowymi	249
4.1.	Zarządzanie produktem	250
4.1.1.	Zakres zarządzania produktem.....	250
4.1.2.	Zarządzanie rozwojem nowego produktu.....	250
4.1.3.	Zarządzanie produktem w cyklu życia	257

4.1.4.	Zarządzanie marką.....	265
4.1.5.	Zarządzanie asortymentem.....	267
4.2.	Zarządzanie ceną.....	270
4.2.1.	Decyzje cenowe i ich uwarunkowania.....	270
4.2.2.	Strategie cenowe.....	273
4.3.	Zarządzanie dystrybucją.....	277
4.3.1.	Uwarunkowania decyzji w zakresie zarządzania dystrybucją.....	277
4.3.2.	Zarządzanie kanałem dystrybucji.....	280
4.3.3.	Zarządzanie logistyką w kanale dystrybucji.....	290
4.4.	Zarządzanie komunikacją marketingową.....	293
4.4.1.	Zintegrowana komunikacja marketingowa.....	293
4.4.2.	Narzędzia komunikacji marketingowej.....	303

Rozdział 5. Organizowanie i realizacja działalności marketingowej

	313
5.1.	Znaczenie i zakres organizowania działań marketingowych.....	314
5.2.	Miejsce marketingu w ogólnej strukturze organizacyjnej.....	317
5.3.	Wewnętrzna organizacja marketingu.....	323
5.3.1.	Czynniki wpływające na sposób organizacji marketingu.....	323
5.3.2.	Struktura funkcjonalna.....	328
5.3.3.	Struktura produktowa.....	329
5.3.4.	Struktura rynkowa.....	334
5.3.5.	Struktura macierzowa.....	340
5.4.	Organizacja współpracy z partnerami zewnętrznymi.....	343
5.4.1.	Zasadnicze przyczyny i formy współpracy z partnerami zewnętrznymi.....	343
5.4.2.	Outsourcing.....	345
5.4.3.	Inne formy współpracy z partnerami zewnętrznymi.....	349
5.5.	Wdrożenie planu marketingowego.....	356

Rozdział 6. Kontrola wyników działań marketingowych

6.1.	Istota kontroli marketingowej.....	372
6.2.	Zmienność kontroli marketingowej i jej zadań.....	378
6.3.	Narzędzia operacyjnej kontroli marketingowej.....	385
6.4.	Narzędzia strategicznej kontroli marketingowej.....	400
	Bibliografia.....	411
	Spis rysunków.....	421
	Spis tabel.....	423
	Indeks pojęć.....	425

Wprowadzenie

Gdy w latach 50. XX w. w USA rodził się współczesny marketing, nie przewidywano zapewne, jak duży wpływ na rzeczywistość wywrze ta koncepcja zarządzania. Jak globalny będzie jej zasięg, w jak wielu dziedzinach znajdzie zastosowanie, jak się rozwinie i w jaki sposób będzie się zmieniać, ile organizacji ją wykorzysta, jak wiele się o niej powie i napisze, na jak wiele sposobów dowiedzie się jej przydatności, ale i jak głębokiej podda krytyce. Początkowo wydawał się to jedynie stosunkowo prosty pomysł na zwiększenie skuteczności działań przedsiębiorstwa, wynikający z obserwacji ówczesnych dobrych i złych praktyk rynkowych. Rychło okazało się jednak, że marketing to nazwa rewolucyjnego ruchu, wymagającego przeprowadzenia głęboko sięgających zmian o charakterze zarządczym, kapitałowym i technicznym, a nade wszystko – mentalnym. Rewolucja marketingowa trwa do dziś, odnosi zwycięstwa i ponosi porażki, ma zarówno gorliwych wyznawców, jak i zaprzysięgłych wrogów, jest równie często fetowana, jak wypaczana, ale nie gaśnie. Bo jest potrzebna.

Jak ważną funkcję może pełnić marketing w organizacji, ale i jak długą drogę musi przejść, aby uzyskać znaczący wpływ na jej działania, może świadczyć przykład jednej z największych firm świata, amerykańskiej korporacji General Electric. Całkiem niedawno, bo jeszcze w 2001 r., marketing był w niej traktowany do pewnego stopnia jak kula u nogi. Jego rola ograniczała się do wspierania sprzedaży, niemal nie brano go pod uwagę podczas opracowywania strategii firmy, a dział marketingu praktycznie nie istniał, gdyż zajmujący się nim ludzie pracowali w rozproszeniu, przyporządkowani do pionów sprzedaży lub komunikacji. Jednak w ciągu następnych 10 lat jego znaczenie wyraźnie wzrosło. W związku z postępującą komplikacją otoczenia rynkowego i pogarszającą się sytuacją przedsiębiorstwa dostrzeżono konieczność wzmocnienia jego roli

w procesach budowania strategii biznesu, wchodzenia na nowe rynki i wzmocnienia relacji z klientami. W konsekwencji opracowano i wdrożono nową politykę marketingową, wyróżniając w niej wymiary zasad, ludzi i procesów. Obecnie marketing jest traktowany w GE jako motor wzrostu firmy, a liczba zajmujących się nim pracowników wzrosła ponad dwukrotnie, z 2300 do 5000¹.

Marketingowa filozofia działania, polegająca w uproszczeniu na dążeniu do osiągnięcia celów organizacji za pomocą jak najlepszego zaspokajania potrzeb jej klientów, jest nie tylko logiczna, ale i rzeczywiście skuteczna. Nastawienie na dostarczanie wartości nabywcom, przeciwstawiane często naciskowi na zwiększanie wartości dla akcjonariuszy, może przynosić przedsiębiorstwom nie tylko nie gorsze, ale nawet lepsze wyniki także pod względem kapitalizacji rynkowej². Zadowoleni nabywcy, akcjonariusze i menedżerowie? Tak, a nawet więcej: umiejętnie stosowany, zdyscyplinowany i inteligentny, a jednocześnie kreatywny i otwarty marketing może działać wiele dobrego także w sferze społecznej.

Czego potrzeba, by tak działał i przynosił oczekiwane rezultaty? Jak to w życiu – wszystkiego po trochu: zdolnych, zaangażowanych i pracowitych ludzi, siły i ducha zespołu, zaufanego i mądrego przywództwa, pomysłu, szczęścia i wytrwałości. A nade wszystko: wiedzy i umiejętności. Rozglądając się wokół, można dojść do wniosku, że z marketingiem jest trochę tak jak z piłką nożną: wszyscy się na niej znają, ale niewielu potrafi grać. Prawda jednak jest taka, że nie tylko nie potrafią, ale i wcale się nie znają.

Wbrew potocznej opinii wiedza marketingowa jest bardzo rozległa, a umiejętności wymagane w pracy na stanowiskach związanych z tą funkcją biznesową trudne i zróżnicowane. Dyrektor działu marketingu musi być po trosze strategiem, ekonomistą, finansistą, socjologiem i psychologiem. Menedżerowie ds. produktu lub marki to m.in. inżynierowie, księgowi, zaopatrzeniowcy i negocjatorzy. Pracownicy działu sprzedaży powinni łączyć kwalifikacje techniczne z komunikacyjnymi, empatię z uporem, a dyscyplinę z wrażliwością. Specjaliści od reklamy nie poradzą sobie bez psychologii społecznej, statystyki i historii kultury, nie mówiąc o opanowaniu gramatyki i znajomości sztuk pięknych. Ale wszyscy oni muszą przede wszystkim rozumieć marketing, znać jego zasady, procesy i narzędzia, i potrafić je stosować.

¹ B. Comstock, R. Gulati, S. Liguori, *Uwolnij pełen potencjał marketingu*, „Harvard Business Review Polska” 2010-2011, nr 12/1, s. 146–157.

² R. Martin, *Era kapitalizmu zdominowanego przez klientów*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 7/8, s. 46–55.

Nikt nie rodzi się marketingowcem – wszystkiego, co jest konieczne do zajmowania się tą profesją, można się nauczyć. W jaki sposób? Wybierając odpowiednie kierunki studiów, uczestnicząc w seminariach, praktykach i szkoleniach, pracując lub doskonaląc umiejętności we własnym zakresie. Niezależnie od wybranej drogi warto też czytać. Trzeba czytać, bo bez lektury trudno nie tylko uporządkować podstawowe pojęcia i zdobyć kompetentną wiedzę, ale i dbać o to, by posiadane wiadomości były aktualne i użyteczne. Zarówno w praktyce, jak i w teorii marketingu ciągle wiele się dzieje, więc korzystanie z elektronicznych i drukowanych źródeł informacji – czasopism naukowych i biznesowych, książek, baz danych, wyników badań czy raportów tematycznych – jest nie tylko wskazane, ale i niezbędne.

Istnieje krzywdzący pogląd, że ludzie zajmujący się marketingiem to „mole książkowe, które leczą bolączki firm wyłącznie mocnymi dawkami teorii”³. Wiąże się on z często spotykanym przekonaniem tzw. praktyków, że wiedza książkowa ma się nijak do rzeczywistości, a wszystkiego, co przydatne w pełnieniu obowiązków w przedsiębiorstwach lub instytucjach, można się dowiedzieć wyłącznie od nich. Naturalnie, nie można nie doceniać znaczenia doświadczenia zawodowego w rozwijaniu umiejętności zarządczych, technicznych czy komunikacyjnych. Pod wieloma względami nic go nie zastąpi. Ale doświadczenie warto budować na solidnych podstawach, które stanowią dobre przygotowanie ogólne i uporządkowana wiedza specjalistyczna. Nierzadko praktycy, którym brakuje tych podstaw, popełniają błędy i nasiąkają złymi nawykami, nie wiedząc, że określone zadania można wykonać inaczej, lepiej i skuteczniej. Tak jak bywają nieżywciove książki, tak i zdarzają się niedouczeni menedżerowie i specjaliści, którzy w dodatku nie zdają sobie z tego sprawy i nie mają zamiaru się kształcić.

Przekazywany czytelnikowi podręcznik został przygotowany z intencją, by w jak największym stopniu spełniał przypisaną mu z definicji funkcję dydaktyczną. Napisano go z myślą o studentach kierunków i specjalności w zakresie zarządzania, osobach pracujących w przedsiębiorstwach lub instytucjach na stanowiskach menedżerskich związanych z marketingiem, osobach samodzielnie prowadzących działalność gospodarczą i wszystkich tych, którzy w związku z pracą zawodową lub zainteresowaniami chcieliby sięgnąć po pozycję z tej dziedziny.

³ B. Comstock i in., wyd. cyt., s. 156.

Mimo że zarządzanie marketingiem to przepastny zbiór wiedzy i umiejętności, wewnątrznie zróżnicowany i obrosły niezwykle bogatą literaturą naukową, książka koncentruje się na zasadniczych procesach zarządczych, unikając głębokiej dyskusji pojęciowej, koncepcyjnej czy badawczej. Kładąc nacisk na klarowność wyводу, zdecydowano się nadać jej jak najprostszą strukturę, obejmującą ostatecznie tylko sześć rozdziałów, poświęconych koncepcji marketingu oraz poszczególnym funkcjom zarządzania w tym zakresie: planowaniu, organizacji, wdrożeniu i kontroli efektów działań marketingowych. Podobne założenie przyświecało budowie wewnętrznego układu treści w rozdziałach – miało być prosto, czytelnie i zrozumiale. Starano się, aby język opracowania stanowił wypadkową poprawności terminologicznej i przystępności, a tym samym niósł pożądany ładunek fachowości, ale i nie nadawał tekstowi nadmiernie hermetycznego charakteru.

Pozostając w przekonaniu, że podręcznik zawierający wiedzę z dziedziny marketingu ma sens tylko wtedy, gdy daje się ocenić jako praktycznie użyteczny, czyniono starania, by uwypuklić aplikacyjny charakter opisywanych w poszczególnych rozdziałach procesów, metod i narzędzi. Z tego samego powodu umieszczono w nim liczne przykłady praktyczne, podawane zarówno w treści wyводу, jak i oddzielnie, jako wiadomości „prosto z rynku”. Książka została przygotowana z wykorzystaniem licznych źródeł informacji, opisanych w adekwatnych przypisach. Przedstawiane zagadnienia wzbogacają formy graficzne w postaci tabel i rysunków, wzory i przykłady obliczeń oraz przykłady wykorzystania określonych metod i narzędzi menedżerskich. Na wstępie każdego rozdziału znajduje się zestaw omawianych w nim zagadnień, a na zakończenie można znaleźć listę pytań umożliwiających sprawdzian wiedzy w zakresie danej problematyki.

Ocena książki należy do czytelników. Na tym polega istota marketingu. Wypada jedynie wyrazić nadzieję, że podręcznik zostanie uznany za godny uwagi i użyteczny. Jak przedmiot, któremu jest poświęcony.