

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Kluczowe umiejętności marketingowe. Strategie, techniki i narzędzia sukcesu rynkowego

Autor: Peter Cheverton

Tłumaczenie: Tomasz Rzychoń

ISBN: 83-246-0083-3

Tytuł oryginału: [Key Marketing Skills: Strategies, Tools And Techniques For Marketing Success](#)

Format: A5, stron: 496



### Przekuj strategię w rzeczywistość

- Poznaj nowe sposoby osiągania sukcesu rynkowego
- Zdobądź wiedzę o rynku, analizując prawdziwe przykłady
- Wprowadź plan marketingowy w życie: wyjdź poza wiedzę podręcznikową

Co dla Ciebie znaczy marketing? Produkowanie drogich reklam, zachwalanie nudnych produktów, a może przekonywanie ludzi do czegoś, czego nie potrzebują? Taki marketing uprawia dziś zbyt wiele firm. Chcesz wiedzieć, co to jest prawdziwy marketing? Zapomnij o akademickich definicjach i utartych ścieżkach. Naucz się przekształcać plany marketingowe w rzeczywistość rynkową. Opanuj kluczowe umiejętności marketingu.

Dzięki tej książce dowiesz się, na czym polega różnica między dobrym i złym marketingiem. Niemal każdy wniosek autora jest poparty prawdziwym, solidnie opisanym przykładem. Peter Cheverton, doświadczony trener marketingu i autor cenionych publikacji, w nietuzinkowy sposób przedstawia tradycyjną wiedzę o marketingu i zaskakuje nowymi pomysłami na rynkowy sukces.

Wykorzystaj tę książkę do opanowania podstaw marketingu i ugruntowania wiedzy lub użyj jej jako materiału szkoleniowego. Przeczytaj ją i dowiedz się, jak:

- przeprowadzić audyt rynku,
- przygotować dobry i zwięzły plan marketingowy,
- stworzyć unikatową ofertę, którą docenią klienci,
- przygotować całą firmę do wykonania planu marketingowego,
- spójnie i konsekwentnie używać czterech „P” marketingu,
- zarządzać marką,
- zarządzać kluczowymi klientami (KAM),
- zarządzać relacjami z klientami (CRM).

Spojrzałem na tradycyjne narzędzia marketingowe od innej strony. Zacząłem się zastanawiać, ile z tych narzędzi wymyślono tylko po to, by marketerzy sprawiali wrażenie ekspertów znających się na rzeczy.

*Peter Cheverton*



# Spis treści

---

Przedmowa do wydania pierwszego	9
Wstęp do wydania drugiego	13
Wstęp do wydania pierwszego	15
Podziękowania	17
<b>CZĘŚĆ I DEFINICJE, CEL I PROCES</b>	<b>19</b>
<b>1 Czym jest marketing?</b>	<b>21</b>
Co myślą ludzie... 21; A co Ty myślisz? 23	
<b>2 Model marketingu</b>	<b>27</b>
Testowanie modelu 29	
<b>3 Co wynika z modelu marketingu?</b>	<b>33</b>
W jakiej branży działasz? Czy spoglądasz na nią od strony produktów, czy od strony rynku? 34; Dla kogo przede wszystkim Twoja działalność powinna być korzystna — dla Ciebie, klienta czy rynku? 37; Co wolisz — zmieniać możliwości firmy czy wpływać na potrzeby rynku? 38; Czy uważasz, że marketingowcy w branżach szybkozbywalnych dóbr konsumpcyjnych (FMCG) powinni myśleć prawicowo, zaś marketingowcy w branżach business-to-business (B2B) — lewicowo? 43; Co interesuje Cię bardziej — potrzeby rynku czy potrzeby konsumentów? Koncepcja łańcucha rynkowego 44; Czy osiągnięcie zysków bezpośrednio wynika z dobrego dopasowania potrzeb i możliwości? 48; Jak daleko w przyszłość chcesz wybiegać? 50	

<b>4 Dobry marketing</b>	<b>53</b>
Dobry marketing i odczytywanie sygnałów 55; Dobry marketing to dostarczanie wartości 57; Więcej niż dobry marketing 59; Klienci indywidualni, business-to-business czy usługi? 60	
<b>5 Proces marketingu</b>	<b>61</b>
Plan marketingowy 63; Audyt rynku — zbieranie i analiza informacji 65; Weryfikacja 68; Wdrażanie planu i przegląd rezultatów 69; Proces trzyetapowy 69	
<b>6 Pisanie planu marketingowego</b>	<b>71</b>
Dlaczego należy pisać plan marketingowy? 72; Kaskada planów 73; Horyzont planowania 75; Szablon 75; Dziesięć wskazówek, jak napisać plan marketingowy 76	
<b>CZĘŚĆ II AUDYT STRATEGICZNY RYNKU</b>	<b>77</b>
<b>7 Badanie rynku</b>	<b>79</b>
Badania i decyzje 83; Rodzaje badań 84; Tylko potrzebne informacje 87; Zlecenie badania rynku 89; Na wiarę? 92	
<b>8 Fortepian Chakratięgo, czyli dlaczego badanie rynku jest potrzebne...</b>	<b>95</b>
<b>9 Audyt strategiczny</b>	<b>103</b>
Narzędzia analityczne i decyzje 103; Analiza otoczenia rynkowego PESTLE 104; Tworzenie mapy rynku 111; Model pięciu sił konkurencji Portera 113; Analiza SWOT 118; Macierz polityki kierunkowej (ang. Directional Policy Matrix — DPM) 120	
<b>10 Studium przypadku — firma Connect Inc.</b>	<b>123</b>
Sytuacja firmy 123; Organizacja sieci sprzedaży 124; Nowy rynek 125; Nowy zespół sprzedaży 126; „Nieznany” rynek 127; Cele i prognozy 128; Connect Inc. w 1992 roku 128; Przegląd rezultatów 130; Pytania do studium przypadku 130	
<b>CZĘŚĆ III POZYCJONOWANIE STRATEGICZNE</b>	<b>131</b>
<b>11 Wizja i cele</b>	<b>133</b>
Zarządzanie przyszłością 133; Wizja (misja firmy) 136; Cele marketingowe 138; Cele finansowe 139	
<b>12 Jak zapewnisz firmie wzrost?</b>	<b>143</b>
Macierz Ansoffa i ryzyko 143; Analiza luki 151	
<b>13 Jak będziesz konkurować?</b>	<b>153</b>
Analiza opcji Portera 153	
<b>14 Czym będziesz się kierować?</b>	<b>159</b>
Czynniki wartości 159; Strategia nacisku i strategia przyciągania 165; Zarządzanie aktywami 165; Podsumowanie 167	

<b>15 Do kogo skierujesz ofertę?</b>	<b>169</b>
Segmentacja 169; Po co dzielić rynek na segmenty? Opcje strategiczne 172; Korzyści z segmentacji 175; Proces segmentacji 176; Etap 1. Definiowanie kryteriów segmentacji 177; Etap 2. Definiowanie segmentów docelowych (targeting) 193; Etap 3. Pozycjonowanie 195; Segmentacja i badanie rynku 200	
<b>16 Branding — budowanie świadomości marki</b>	<b>203</b>
Architektura marki — wiązanie produktów, linii produktów i nazw instytucji 206; Pozycjonowanie marki — miejsce w umysłach klientów 215; Tworzenie wartości marki 223	
<b>CZĘŚĆ IV DOSTARCZANIE WARTOŚCI</b>	<b>227</b>
<b>17 Audyt segmentu</b>	<b>229</b>
Dostarczanie wartości 229; Definiowanie wartości 230; Narzędzia audytu segmentu 230; Analiza łańcucha wartości 231; Całkowite doświadczenie klientów 232; Analiza wspólnej przyszłości 240	
<b>18 Subiektywny model wartości</b>	<b>243</b>
Wywieranie pozytywnego wpływu na cykl działań klienta 249; Jak kreować wartość — wskazówki 255	
<b>19 Zarządzanie relacjami</b>	<b>257</b>
Struktura organizacji zorientowana na klienta 258; Zarządzanie kluczowymi klientami (KAM) 259; Klasyfikowanie i rozróżnianie klientów 276; Obsługa klienta 279; Zarządzanie relacjami z klientami (CRM) 283	
<b>20 Zarządzanie marką</b>	<b>287</b>
Historia dostarczania wartości 287; Relacje marki 291; Budowanie pozytywnych skojarzeń — chwile prawdy 304; Poszerzanie marki 313; Ewolucja marki 314	
<b>21 Przystosowywanie firmy do strategii marketingowej</b>	<b>319</b>
Łańcuch dostaw 319; Audyt możliwości 322	
<b>22 Zarządzanie portfelem</b>	<b>325</b>
Po co zarządzać portfelem produktów? 325; Macierz BCG 326; Macierz polityki kierunkowej (DPM) 329	
<b>CZĘŚĆ V MIX TAKTYCZNY</b>	<b>335</b>
<b>23 Audyt taktyczny</b>	<b>337</b>
Badania satysfakcji klientów 338; Śledzenie efektywności wydatków na promocję 340	
<b>24 Cztery „p” marketingu... a może cztery „c”?</b>	<b>343</b>
<b>25 Produkt</b>	<b>345</b>
Towar 346; Wartość dodana 346; Cykl życia produktu 355	

<b>26 Punkt sprzedaży</b>	<b>369</b>
Kanały dystrybucji 370; Zarządzanie kanałem dystrybucji 383; Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw 391; Marketing i sprzedaż 395	
<b>27 Promocja</b>	<b>397</b>
Cel promocji 398; Kampania a komunikacja 398; Skuteczna komunikacja 401; Wybór środka przekazu — zalety i wady 403; Public relations 413; Wybieranie agencji reklamowej i informowanie jej o zleceniu 415	
<b>28 Polityka cenowa</b>	<b>421</b>
Dlaczego polityka cenowa jest ważna? 421; Ustalanie ceny — cztery ogólne metody 426; Konkurencyjne strategie cenowe 442; Gra w otwarte karty 449; Polityka cenowa — samoocena 450	
<b>29 Studium przypadku — firma Ambient Ltd</b>	<b>453</b>
<b>CZĘŚĆ VI WYKORZYSTAJ ZDOBYTĄ WIEDZĘ</b>	<b>461</b>
<b>30 Marketing — pytania sprawdzające</b>	<b>463</b>
<b>31 Źródła informacji i rekomendacje</b>	<b>467</b>
Praktyczne narzędzia marketingowe 468; Szkolenia 468; Wykorzystanie zdobytej wiedzy w miejscu pracy 469	
Skorowidz	471

# Pisanie planu marketingowego

---

*Firma została założona w Bolton w 1927 roku...* — tak zaczynał się pewien plan marketingowy, który ostro skrytykowałem. Jego dalsza część nie była lepsza niż pierwsze słowa.

Plan marketingowy powinien obejmować logiczną sekwencję decyzji i działań, a nie opis historii firmy ani nawet analizę materiału, na podstawie którego powstał. Jeżeli koniecznie chcesz ująć takie sprawy, ich miejsce jest w załącznikach do planu.

Plan, którego pierwsze słowa przytoczyłem, miał 65 stron i składał się głównie z czteropolowych macierzy umieszczonych jedna po drugiej. To znak, że autor usiłował komuś zaimponować, a nie przedstawić serię decyzji i działań. Mnie taki plan na pewno nie imponuje — przetrawiłem już niejedną książkę o marketingu. W tym planie było pełno danych. Aby je zebrać, ktoś musiał zainwestować mnóstwo czasu i wysiłku. Jednak wnioski i rekomendowane działania zajmowały bardzo niewiele miejsca. To wyglądało trochę jak tworzone przez teoretyków złożone schematy z mnóstwem dwukierunkowych strzałek i pętli prowadzących do najważniejszego pola, w którym jest napisane: „A teraz stanie się cud”.

Na dodatek plan był opatrzony pieczęcią z napisem „Ścisłe poufne”. Na pieczęci równie dobrze mógłby widnieć napis: „Niech **nikt** tego nie czyta”.

**Plan o grubości książki telefonicznej nie powinien nikomu imponować**

## DLACZEGO NALEŻY PISAĆ PLAN MARKETINGOWY?

Istnieje wiele powodów. Podam Ci tylko 10. Jednak bardziej przekonujący niż lista powodów powinien być dla Ciebie rysunek 6.1 (wprawdzie jest to czteropolowa macierz, ale ma ręce i nogi!).



**Rysunek 6.1.** Dlaczego plan marketingowy jest potrzebny?

Plan marketingowy zamienia strategię w taktykę — wypełnia lukę pomiędzy ambicjami i planowanymi działaniami. Osiągnięcie sukcesu rynkowego wymaga zarówno myślenia strategicznego, jak i wdrażania planu na poziomie taktycznym. Firma, który idzie w dobrym kierunku, ponieważ ma dobrą strategię, przetrwa nawet wtedy, jeżeli działanie na poziomie taktycznym będzie złe, tj. plan marketingowy zostanie źle wdrożony. Oczywiście, nie o to chodzi, ale daje to nadzieję na przetrwanie. Firma upada, jeśli jest kiepska na poziomie strategicznym i taktycznym. Jednak jeśli strategia jest kiepska, a wykonanie planu dobre, śmierć przychodzi znacznie szybciej. Wyobraź sobie, że firma jest sprzedawcą. Sprzedawca może być poziomie taktycznym dobry (mieć zapał do pracy) bądź kiepski (leniwy). Sprzedawca idący w dobrym kierunku przetrwa mimo lenistwa. Jednak najgorszy sprzedawca to taki, który idzie w złym kierunku i błyskawicznie posuwa się naprzód — tacy ludzie przysparzają nie lada problemów! Podejmowanie złych decyzji i wdrażanie ich z entuzjazmem i pełną energią przy wykorzystaniu znacznych zasobów to fatalne połączenie...

### Dziesięć powodów, dla których warto pisać plan marketingowy

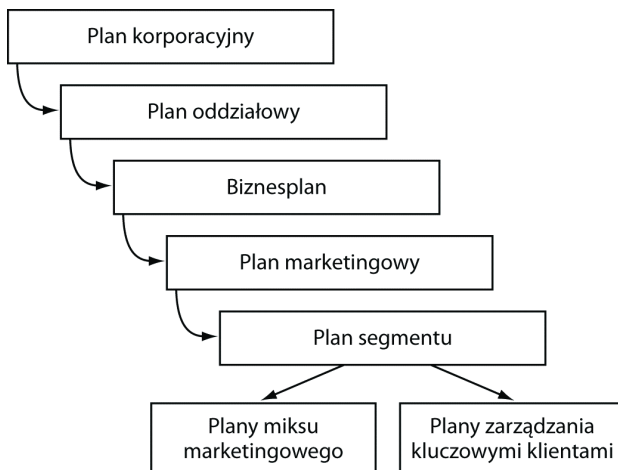
1. Aby upewnić się, że zadałeś właściwe pytania i podjąłeś potrzebne decyzje.
2. Aby decyzje podejmowane w przyszłości były spójne.

3. Aby obrócić myślenie (strategię) w czyn (taktyka).
4. Aby przystosować firmę do strategii marketingowej i rozwinąć możliwości konieczne do wykonania tej strategii.
5. Aby pokazać osobom zainteresowanym działalnością firmy (klientom, właścicielom, inwestorom, pracownikom i dostawcom), że przedsiębiorstwo jest zdrowe i zarządzane przez odpowiedzialnych specjalistów, mających konkretną wizję i wytyczony kierunek działania.
6. Aby móc określać stopień realizacji założonych celów.
7. Aby nie zacząć dryfować — firmy, które nie wybiegają w przyszłość, są szczególnie narażone na to niebezpieczeństwo.
8. Aby wprowadzić mechanizm przydzielania zasobów na najważniejsze cele firmy.
9. Aby pokazać ludziom w organizacji konieczność zmian.
10. Aby zwiększyć szanse sukcesu rynkowego.

## KASKADA PLANÓW

Jak powiedziałem, planowanie to seria akcji i reakcji. Jednak ma ono także inny wymiar — jest to przejaw ambicji firmy jako całości.

Zanim w firmie powstanie plan marketingowy, może w niej istnieć biznesplan bądź plan korporacyjny (jeżeli jest ona duża). Rysunek 6.2 ilustruje typową „kaskadę planów” w firmie.



**Rysunek 6.2.** Kaskada planów



Z kaskadą planów wiąże się kilka ważnych problemów. Wszystkie plany muszą być ze sobą spójne — żaden człowiek ani oddział firmy nie funkcjonuje sam dla siebie. Taką spójność można zapewnić tylko w ten sposób, że kolejny plan jest pisany wtedy, kiedy inne są już gotowe. Ale czy to na pewno jest takie proste, jak zależność matka – córka? Mówiąc, że firma ma podejście marketingowe, mam na myśli, że jej plan marketingowy jest wyjątkowo ważny — jest przedłużeniem biznesplanu. Nawet w innego rodzaju firmach plan niższego rzędu może być decydujący dla planu położonego wyżej w powyższej przedstawionej kaskadzie. W biznesie, jak w życiu — czasami to dziecko wpływa na rodzica.

Jeżeli z planu marketingowego wynika, że najlepszą opcją strategiczną firmy jest obniżanie kosztów (zob. rozdział 13. i analizę opcji strategicznych Ansoffa), to będzie on zagrożony już na wstępie, jeśli autorzy biznesplanu założą znaczne inwestycje w powiększanie możliwości badawczo-rozwojowych w celu dyferencjacji produktów. Którą opcję firma powinna wybrać?

## **Biznesplan czy plan marketingowy?**

Przy odpowiadaniu na to pytanie należy mieć świadomość, że oto rozstrzyga się najważniejszy problem kaskady planów: „Jaka jest różnica pomiędzy biznesplanem i planem marketingowym?”.

Pierwsza odpowiedź, jaka przychodzi do głowy, jest taka, że plan marketingowy jest biznesplanem bez części finansowej. Nie wiem jak Ty, ale ja zmartwiłbym się, widząc plan marketingowy napisany bez troski o przychody, koszty inwestycji i zyskowność.

Inna odpowiedź: „Plan marketingowy zestawia opinie ludzi z jednego działu firmy, a biznesplan uwzględnia wnioski ludzi z różnych działów”. Ona także jest błędna. Plan marketingowy nie jest tworzony tylko dla marketingowców.

Jeszcze inna — biznesplan koncentruje się na zasobach, a plan marketingowy na możliwościach. Takie myślenie sugeruje, że marketing tworzą prawnicy. Wiesz już, że marketing jest łączeniem poglądów prawniczych i lewicowych.

A może chodzi o to, że naprawdę dobry plan marketingowy *to* biznesplan? Być może specyfika działalności niektórych firm sprawia, że jest inaczej. Jednak każda firma powinna unikać sztucznych linii demarkacyjnych. Czasami dziecko powinno wpływać na rodzica. Planowanie jednokierunkowe — czy to metodą „od góry do dołu” czy „od dołu do góry” — nie jest dobre.

## HORYZONT PLANOWANIA

Każda branża, rynek i firma ma swoje „naturalne” horyzonty planowania. Można przyjąć, że chodzi o okres, w jakim sytuacja firmy pozostanie niezmienną, przynajmniej na tyle, by dało się tworzyć i wdrażać plany. W niektórych branżach, na przykład w produkcji samolotów, horyzont planowania może być 10- czy 20-letni. W przypadku usług informatycznych może to być zaledwie parę miesięcy. To nie znaczy, że dostawca usług informatycznych nie powinien planować w horyzoncie przekraczającym 6 miesięcy. Powinien on mieć plan strategiczny w dłuższym horyzoncie i oraz plany taktyczne polegające na wdrażaniu długookresowej strategii. Typowa firma produkcyjna może mieć plan długookresowy obejmujący 10 lat, plan średniookresowy na 2 – 3 lata (tutaj jest miejsce na „naturalny” horyzont czasowy), a także taktyczny plan wdrażania obejmujący okres jednego roku. Im krótszy jest horyzont planowania, tym mniejsze staje się niebezpieczeństwo nieosiągnięcia celów i tym bardziej szczegółowy może być plan. W planie rocznym powinno się prognozować ceny, wydatki promocyjne i daty wprowadzania nowych produktów. W planie średniookresowym należy koncentrować się na analizie szans rynkowych, wybieraniu segmentów docelowych i alokacji zasobów. W planie długookresowym trzeba skupiać się na siłach i trendach kształtujących przyszłość rynku oraz na przyszłych możliwościach firmy.

I jeszcze jedno bardzo ważne ostrzeżenie. Nigdy nie zakładaj, że nic się nie zmieni. Takie przypuszczenie jest niezwykle niebezpieczne. Marketingowcy muszą zakładać, że będą występować zmiany. Z drugiej strony, przygotowanie planu przy założeniu, że na rynku nie pojawi się żaden nowy konkurent, może być niegłupie — wtedy będziesz miał bazę porównawczą, jeżeli założenie się nie sprawdzi.

**Jedynе słuszne założenie jest takie, że żadne z Twoich założeń nie jest pewne...**

## SZABLON

Nie używaj czyjegoś szablonu po to, by napisać własny plan marketingowy. To zawęziłoby Twoje spojrzenie. Intuicyjnie zacząłbyś myśleć, że skoro udało Ci się wtłoczyć jakąś koncepcję w czteropolową macierz, plan musi być dobry. A co, jeżeli ta macierz nie przystaje do warunków Twojego planu?

Długo się wahałem, zanim dołączyłem do tej książki szablon planu marketingowego (na CD-ROM-ie, w formacie PowerPoint). Miej na uwadze, że to tylko proponowany spis treści i logiczny schemat. Jednak nie wahaj się go zmieniać — nawet bardzo gruntownie — tak, aby odpowiadał Twoim potrzebom.

## DZIESIĘĆ WSKAZÓWEK, JAK NAPISAĆ PLAN MARKETINGOWY

1. Zbierz duży zespół (najlepiej złożony z ludzi z różnych działów w firmie). Przygotowywanie planu marketingowego nie jest zadaniem dla jednej osoby, nawet jeżeli jest ona niezwykle twórcza.
2. Nie twórz pracy doktorskiej. Niech plan będzie krótki i konkretny. Stosuj listy punktowane — to plan działania, a nie dzieło na konkurs prozatorski. PowerPoint nadaje się do tego celu idealnie — zniechęca do używania nadmiaru słów i przeciążania materiału obliczeniami. Excel doskonale nadaje się do tworzenia budżetów, jednak budżet i plan marketingowy to absolutnie nie to samo. Co najważniejsze, PowerPoint ułatwia prezentowanie planu innym osobom. Jeżeli zdecydujesz się na PowerPoint, nie oszukuj i nie stosuj czcionki o rozmiarze 2 (tak zrobił jeden z moich klientów i efekt był mizerny...).
3. Skoncentruj się na wnioskach i działaniach. Analizy ogranicz do minimum. Najlepiej umieść je w załącznikach dla tych, którzy będą chcieli sprawdzić, skąd wzięłeś wnioski.
4. Zaczynij od wprowadzenia zajmującego nie więcej niż jeden slajd. Potem rozwijaj plan od ogółu do szczegółu. Samo przygotowywanie takiej prezentacji jest pouczającym ćwiczeniem. Możesz wykonać je dobrze tylko wówczas, jeżeli masz wytyczony kierunek — wtedy nie będziesz musiał zapępniać drobnym maczkiem całych slajdów.
5. Unikaj żargonu marketingowego. Zachowaj go dla kolegów po fachu i nie oczekuj, że zostanie on doceniony przez resztę świata. Niewtajemniczeni mogą jedynie odnieść wrażenie, że jesteś zbyt leniwy, by ubrać myśli w staranne słowa albo że się popisujesz.
6. Nie przybijaj tu pieczątki w stylu „Ścisłe poufne”. Niech jak najwięcej osób przeczyta i zrozumie plan marketingowy. Prezentuj go wszem i wobec.
7. Ewentualne dane poufne umieść w załączniku i ogranicz dostęp do tych informacji (ale tylko wtedy, jeżeli naprawdę musisz!).
8. Sprowadź plan do poziomu taktyki, czyli działań na poziomie segmentów rynku bądź podgrup klientów.
9. Koncentruj się na przyszłości. Przeszłość może być chwalebna, lecz nie zagwarantuje sukcesu w przyszłości.
10. Unikaj przesady. Wykresy obrazujące fantastyczny wzrost muszą być w pełni uzasadnione. Nie wystarczy powiedzieć: „Napisałem plan, więc wszystko będzie tak, jak mówię...”.

**Plan marketingowy ma być czytany**