

# ROZDZIAŁ 21

## MARKETING A ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE

*Piotr Cyrek*

### **1. Podstawowe zagadnienia**

Marketing uznawany jest za najważniejszy sposób wyróżniania się firm względem konkurentów. Jego głównym zadaniem jest kreowanie sposobu postrzegania oferty firmy na rynku docelowym. To on wpływa na fakt, że produkty firmy są postrzegane jako cenniejsze niż produkty konkurencji<sup>1</sup>.

Marketing to działania, których celem jest generowanie maksymalnych przychodów, przy minimalnych kosztach i jak najwyższym zadowoleniu klienta. Jest to działalność mająca na celu wynajdowanie, pobudzanie i zaspokajanie pragnień podmiotów gospodarczych<sup>2</sup>. Marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu jednostki i grupy uzyskują to, czego potrzebują i pragną, poprzez wzajemną wymianę dóbr i wartości<sup>3</sup>.

Termin marketing oznacza także funkcję organizacyjną i zbiór procesów tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości klientom oraz funkcję zarządzania relacjami z klientami, w sposób przynoszący korzyści organizacji i jej intere-

---

<sup>1</sup> L. Lodish, H. Morgan, S. Archambeau, *Marketing – to działa!*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 18–19.

<sup>2</sup> I. Kienzler, *Leksykon Marketingu.*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 124.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Management. Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, New York 1999, s. 10.

sariuszom<sup>4</sup>. Stosowanie marketingu w firmach nie stanowi działania przypadkowego, ani nie jest skutkiem panującej mody. Przedsiębiorstwo sięga po marketing wtedy, kiedy wcześniejszy sposób postępowania przestaje być skuteczny<sup>5</sup>.

Marketing to celowy sposób postępowania na rynku, oparty na zintegrowanym zbiorze instrumentów i działań oraz orientacji rynkowej<sup>6</sup>. Zbiór narzędzi marketingowych, które przedsiębiorstwo stosuje dla realizacji zamierzonych celów marketingowych na docelowym rynku działania określany jest jako marketing mix<sup>7</sup>. Definiowany jest on jako zmienne czynniki kontrolowane przez przedsiębiorstwo, które łączone są w celu zaspokojenia potrzeb i pragnień ostatecznych nabywców. Obejmuje on koncepcję wytworzonego produktu, rozprowadzanego do miejsc, gdzie można go kupić, promowanego, by powiadomić o nim potencjalnych nabywców oraz oferowanego po cenie, która jest akceptowana przez nabywców, a jednocześnie zapewnia wygenerowanie zysku<sup>8</sup>. Upowszechniona w latach 60. XX wieku przez E.J. McCarthy'ego klasyfikacja nazwana koncepcją „4P”, od pierwszych liter angielskich wyrazów: *product* (produkt), *price* (cena), *place* (dystrybucja), *promotion* (promocja) porządkuje podstawowe narzędzia marketingowe<sup>9</sup>. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa kluczowe decyzje warunkujące jego konkurencyjność związane będą z dostarczaniem właściwego produktu, po właściwej cenie, we właściwym miejscu i czasie, i przy użyciu właściwych środków promocji. Właściwy produkt należy przy tym traktować jako taki, którego oczekują nabywcy. Właściwa cena jest akceptowana przez nabywców i jednocześnie zapewnia zysk przedsiębiorstwa. Właściwe miejsce i czas to takie, które najbardziej odpowiadają nabywcy z punktu widzenia realizacji zakupu. Kluczową cechą właściwej promocji jest dobra komunikacja z nabywcami poprzez dostarczanie informacji<sup>10</sup>.

<sup>4</sup> *Dictionary of Marketing Terms*, The American Marketing Association, <http://www.marketingpower.com>.

<sup>5</sup> W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005, s. 17.

<sup>6</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 29.

<sup>7</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 89.

<sup>8</sup> E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004, s. 33.

<sup>9</sup> E.J. McCarthy, W.D. Perreault, *Basic marketing*, IRWIN, USA 1993, s. 46–47.

<sup>10</sup> A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 14.

Proces planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług czy idei mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów i organizacji to zarządzanie marketingowe<sup>11</sup>. Istotą koncepcji zarządzania marketingowego jest opieranie wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie na informacjach płynących z otoczenia marketingowego przy uwzględnieniu zasobów wewnętrznych firmy, czyli z punktu widzenia jak najlepszego zaspokojenia potrzeb nabywców<sup>12</sup>. Zarządzanie marketingowe określane jest jako wieloetapowy proces ukierunkowany na efektywne realizowanie celów rynkowych, obejmujący ciąg działań i decyzji opartych na zasadach marketingowych, a więc wpisujący się w marketingową orientację zarządzania. Może on dotyczyć zarówno przedsiębiorstwa jako całości, jak i jego dziedzin działalności czy przedsięwzięć rynkowych<sup>13</sup>. Wyodrębnić można pięć podstawowych funkcji zarządzania marketingiem: analizę i ocenę sytuacji, planowanie, organizowanie, bieżące kierowanie oraz kontrolę marketingu<sup>14</sup>.

Podejście przedsiębiorców do sposobów prowadzenia działalności gospodarczej, w którym obecnie dominuje zarządzanie marketingowe, podlegało zasadniczej ewolucji (tab. 1). Zmienne w czasie zasady działania przedsiębiorców przedstawiane są jako umowne orientacje biznesowe. Najczęściej wyróżnia się: orientację na produkcję, orientację na sprzedaż, orientację na nabywców, czyli marketingową, a często podział ten rozwija się uwzględniając dodatkowo orientację marketingową strategiczną i, wskazywany w ostatnich latach, marketing partnerski<sup>15</sup>.

Orientacja produkcyjna datowana jest na drugą połowę XIX wieku. Łączyła się ona ze wzrostem popytu na dobra materialne i masową produkcją, która umożliwiała obniżanie przeciętnych kosztów wytwarzania. Produkcja determinowana była możliwościami zaopatrzeniowymi, technologicznymi i finansowy-

<sup>11</sup> J. Bielski, *Podstawy marketingu*, Toruń 1998, s. 85.

<sup>12</sup> B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 96.

<sup>13</sup> Z. Knecht, *Zarządzanie marketingiem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 23.

<sup>14</sup> Z. Knecht, *Zarządzanie marketingiem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 24.

<sup>15</sup> Charakterystykę orientacji opracowano w oparciu o: A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Difin, Warszawa 2004, s. 15–17 oraz E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004, s. 36–39.

mi przedsiębiorstwa. Przyjmowano maksymę, zgodnie z którą, jeśli możliwe jest wytworzenie produktu, to on sam się sprzedaje.

Orientacja sprzedażowa dominowała od połowy lat dwudziestych do lat sześćdziesiątych XX wieku. Łączyła się z koncentracją na sposobach zbytu wyprodukowanych wyrobów w warunkach rosnącej konkurencji o klienta. Na znaczeniu zaczęły zyskiwać akwizycja i reklama, zatrudniano większą liczbę sprzedawców, przekazywano personel sprzedażowy, doskonalono system dystrybucji i poszukiwano nowych rynków zbytu. Ciągły wzrost sprzedaży uznawano za główny cel i źródło zysków.

Orientacja marketingowa umiejscawiana jest w historii w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku. Zgodnie z tą orientacją przedsiębiorstwo rozpoczyna swoje działania od rozpoznania potrzeb nabywców, do których dostosowuje produkcję, promocję i dystrybucję. Realizacja tej orientacji wymaga nieustannych badań rynku oraz wdrażania nowego asortymentu dostosowanego do zmieniających się wymagań klientów.

**Tabela 1.** Przegląd orientacji przedsiębiorstw

Kryterium	Orientacja produkcyjna	Orientacja sprzedażowa	Orientacja marketingowa	Orientacja marketingowa strategiczna
<b>Umiejscowienie w historii działalności rynkowej</b>	II połowa XIX wieku	koniec lat dwudziestych XX wieku oraz okres po II wojnie światowej	lata pięćdziesiąte XX wieku	lata siedemdziesiąte XX wieku
<b>Sytuacja rynkowa</b>	popyt > podaż	popyt = podaż	popyt < podaż	popyt < podaż
<b>Ogólna charakterystyka</b>	koncentracja uwagi na wzroście produkcji i obniżce kosztów jednostkowych	koncentracja uwagi na zwiększeniu sprzedaży, obniżaniu cen, szkoleniach personelu sprzedażowego i doskonaleniu systemu dystrybucji	koncentracja uwagi na badaniach popytu i dostosowywaniu produktu do potrzeb nabywców	koncentracja uwagi na badaniach popytu i dostosowywaniu produktu do potrzeb nabywców oraz na obserwacji otoczenia w celu kształtowania długofalowej strategii działania
<b>Punkt wyjścia</b>	produkt produkcyjny	produkt produkcyjny	rynek konsument	rynek konsument otoczenie

**Źródło:** opracowanie na podstawie A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Difin, Warszawa 2004, s. 16.

Orientacja marketingowa strategiczna rozpoczęła się w latach siedemdziesiątych XX wieku. W tym podejściu również wszelkie działania koncentrują się na potrzebach nabywców, jednak uwzględnia się tutaj szerszy aspekt uwarunkowań środowiska działania firmy. Długookresowa optyka działań skłania przedsiębiorstwa do obserwacji i analizy mikro – i makrootoczenia oraz prognozowania głównych tendencji. W działaniach przedsiębiorstw antycypuje się przyszłe zmiany rynkowe związane z rozwojem branż przemysłowych, postępem technicznym czy działalnością konkurentów. Długookresowy dobrobyt klientów jest podstawą prowadzenia biznesu. Często obserwuje się nastawienie proekologiczne czy prospołeczne.

W ostatnich latach na popularności zyskuje marketing partnerski. Jest to nie tyle osobna orientacja, co koncepcja działania oparta na tworzeniu, utrzymywaniu oraz umacnianiu dobrych relacji z zewnętrznymi interesariuszami przedsiębiorstwa – klientami i innymi zewnętrznymi partnerami. Zgodnie z marketingiem partnerskim najważniejsze jest utrzymywanie stałych kontaktów z klientami i budowanie ich lojalności.

W praktyce gospodarczej zakres działań marketingowych podejmowanych przez różne podmioty jest bardzo szeroki. Jedne z nich przynoszą natychmiastowy efekt, inne nastawione są na długofalowe oddziaływanie. Skutkiem oddziaływania marketingowego może być zwiększony poziom sprzedaży, poprawa wizerunku, zwiększona lojalność klientów, a zatem elementy przekładające się bezpośrednio na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Warunkiem osiągnięcia takich efektów jest uwzględnianie w działaniach marketingowych<sup>16</sup>:

- analizy rynku obejmującej konkurencję, trendy na rynku,
- celów przedsiębiorstwa, takie jak: poziom obrotów, liczba klientów, marża,
- kalendarza działań marketingowych (jakie i kiedy organizowane) oraz ich szczegółowego planu definiującego: co dokładnie zrobić, jak to zrobić, kto to robi, ile to będzie kosztowało.

Skuteczne konkurowanie oparte na zarządzaniu marketingowym wymaga podstaw do podejmowania racjonalnych decyzji, którymi są informacje. Systematycznie gromadzone, możliwie kompletne, aktualne i dokładne informacje o otoczeniu firmy, uzupełnione o pomysłowość, intuicję i doświadczenie mogą stanowić bazę racjonalnych decyzji<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> W. Drozd, *Marketing detaliczny*, „Handel” nr 3, 2000, s. 56–57.

<sup>17</sup> W. Wrzosek (red.), *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 37–38.

Gromadzenie informacji rynkowej staje się dla wielu przedsiębiorstw koniecznością, ponieważ<sup>18</sup>:

- duże i silne przedsiębiorstwa muszą się przystosować do zmian zachodzących w otoczeniu, a nie „spoczywać wyłącznie na laurach”;
- przedsiębiorstwom słabym, prowadzącym działalność w swoich niszach rynkowych w każdej chwili mogą zagrozić konkurenci obecni i nowo wchodzący na rynek,
- przedsiębiorstwa średnie, pragnące się rozwijać też muszą poznawać otoczenie, w którym funkcjonują.

Rzetelna informacja rynkowa stanowi zasadniczą przesłankę dla wyboru i realizacji przez przedsiębiorstwo strategii konkurencji.

## 2. Strategie konkurencji

Konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do sprawnego, tj. skutecznego, korzystnego i ekonomicznego realizowania celów rynkowych<sup>19</sup>. Można wyróżnić konkurencyjność czynnikową i wynikową. Pierwsza określa to, co decyduje o zdolności przedsiębiorstw do działań tworzących podstawy do ich skutecznego konkurowania, takich jak: szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu, umiejętne wykorzystanie własnych zasobów oraz sprzyjających konfiguracji otoczenia, racjonalność procesów decyzyjnych i inne czynniki budujące konkurencyjność firmy w dłuższej perspektywie czasowej. Konkurencyjność wynikowa określa wyniki konkurowania: udział w rynku, udział w sprzedaży produktów innowacyjnych, wyniki finansowe firmy na tle innych<sup>20</sup>. Rozwój działalności firmy w kontekście strategii marketingowych można ocenić w oparciu o uzyskaną przewagę konkurencyjną, stanowiącą unikalną pozycję przedsiębiorstwa, która umożliwia osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników ekonomicznych i wyprzedzenie konkurentów<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> B. Martinet, Y.M. Marti, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, PWE, Warszawa 1999, s. 14–15.

<sup>19</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 36.

<sup>20</sup> A. Włodarczyk, *Ewolucja marketingu a zdolności konkurencyjne podmiotów agrobiznesu* [w:] *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-spożywczego*, M. Adamowicz (red.), Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 31.

<sup>21</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 66–67.

Wzajemne relacje konkurencyjne przedsiębiorstw kształtowane są często w oparciu o sygnalizowane przez firmy nastawienie strategiczne. Perspektywiczne podejście do działalności rynkowej powoduje, że przedsiębiorstwa starają się przewidzieć wpływ własnych decyzji na zachowania konkurentów i kształtować je zgodnie z własnymi celami. Warunek generowania pożądanego zachowania konkurenta poprzez nastawienie strategiczne stanowią jego trzy charakterystyki: widoczność, czytelność i wiarygodność<sup>22</sup>.

M.E. Porter<sup>23</sup> przedstawia trzy potencjalnie skuteczne strategie konkurencji: wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowania oraz koncentracji. Ich realizacja umożliwia osiągnięcie lepszych wyników od konkurentów w danym sektorze.

**Tabela 2.** Podstawowe strategie konkurowania przedsiębiorstw

Charakterystyka	Strategia lidera kosztowego	Strategia lidera w zakresie asortymentu	Strategia lidera w zakresie kompleksowej obsługi klienta
<b>Podstawowa zasada działania</b>	różnicowanie „zabija” efektywność	„kanibalizacja” poprzez wprowadzanie nowych produktów na rynek	rozwiązywanie szeroko rozumianych problemów klientów
<b>Główne procesy</b>	pełna kontrola przebiegu dostarczania produktu na rynek świadczenie nabywcom tylko podstawowych usług	inwencja komercjalizacja „żniwa” rynku	zdobywanie klienta i jego utrzymywanie tworzenie nowych rozwiązań
<b>Kierunki doskonalenia</b>	przeprojektowywanie procesów nieustanne doskonalenie procesów	technologia produktu B&R	diagnozowanie problemów dostosowywanie usług do potrzeb nabywców

**Źródło:** G. Śmigielska, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 79.

Skoncentrowanie się na specyficznych cechach oferty dostarczającej unikatowych korzyści klientom jest jednym z podstawowych sposobów zdobywania

<sup>22</sup> D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley, S. Schaefer, *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons Inc., 2004, s. 234.

<sup>23</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998, s. 50–51.

przewagi konkurencyjnej. Jednak strategia wyróżniania się może okazać się nie skuteczna z kilku powodów<sup>24</sup>:

- cechy unikatowe oferty mogą w ogóle nie być istotne dla klienta,
- cechy unikatowe mogą nie mieć znaczenia, jeśli w ofercie zabraknie charakterystyk podstawowych lub wspólnych z cechami i właściwościami innych ofert. Charakterystyki podstawowe są niezbędne dla zainteresowania klienta, zaś charakterystyki wspólne umożliwiają identyfikację oferty jako należącej do określonej kategorii,
- eksponowanie cech unikatowych zmienia perspektywę postrzegania pośrednich lub bezpośrednich konkurentów i może prowadzić do zaniechania niezbędnych działań konkurencyjnych.

Wykorzystanie strategii różnicowania wymaga więc rozpoznania hierarchii potrzeb potencjalnych nabywców i identyfikacji tych właściwości oferty, które są kluczowe dla zaspokojenia potrzeb podstawowych oraz tych, które mają charakter atutu dodatkowego. Następnie konieczna jest właściwa alokacja cech oferty ściśle według hierarchii zidentyfikowanych potrzeb. Wymaga to także dokonania porównań do ofert, które klient postrzega jako konkurencyjne, a więc skłaniające lub zniechęcające do zakupu w podmiocie o wyróżniających właściwościach<sup>25</sup>.

Podstawą tworzenia przewagi konkurencyjnej może być także strategia kombinowana, opierająca się na wyróżnianiu co najmniej dwoma cechami, przy realizacji pozostałych na poziomie satysfakcjonującym. W strategii kombinowanej podkreśla się znaczenie marki. Strategia ta wymaga posiadania odpowiednich zasobów, jak i właściwego kształtowania relacji z uczestnikami otoczenia (Rysunek 1)<sup>26</sup>.

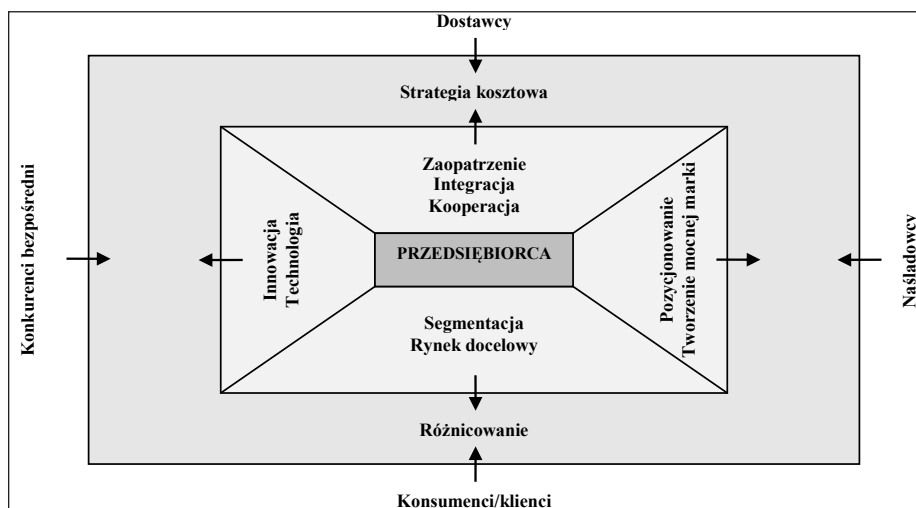
---

<sup>24</sup> S. Michalak, *Unikatowość produktu a jego konkurencyjność*, „Marketing i Rynek” nr 9, 2005, s. 19–20.

<sup>25</sup> S. Michalak, *Unikatowość produktu a jego konkurencyjność*, „Marketing i Rynek” nr 9, 2005, s. 19–20.

<sup>26</sup> G. Śmigielka, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 81–83.





**Rysunek 1.** Istota strategii kombinowanej

**Źródło:** G. Śmigieliska, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 82.

Strategie oparte na filozofii konfrontacji z konkurentami określane są jako strategie konkurencji. Natomiast przeciwstawne lub komplementarne do nich strategie to tzw. strategie relacyjne, których istotą jest założenie istnienia uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami z otoczenia. Stosunki pozakonkurencyjne stwarzają przedsiębiorstwu niższe bezpieczeństwo<sup>27</sup>.

### 3. Strategie wyboru rynku docelowego

Identyfikacja i wybór rynku docelowego, a więc określonej grupy odbiorców, na zaspokajanie potrzeb której swoje działania zamierza ukierunkować przedsiębiorstwo, stanowi jedno z pierwszych działań w ramach realizacji orientacji marketingowej. Przyjęcie strategii marketingu docelowego determinowane jest zróżnicowaniem i rozproszeniem potrzeb i preferencji nabywców, które efektywniej można obsługiwać przy dostosowaniu poszczególnych elementów marketing-mix do ich specyfiki. Dla realizacji marketingu docelowego niezbędne jest przeprowadze-

<sup>27</sup> R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 41–43.

nie segmentacji rynku, a więc dokonanie jego podziału na jednorodne grupy nabywców pod względem potrzeb, cech i zachowań<sup>28</sup>. Segmentacja rozumiana jako metoda analizowania potrzeb, percepcji i oczekiwań klientów przez zaklasyfikowanie ich do ograniczonej liczby jednorodnych grup stanowi model pozwalający na szybsze i łatwiejsze podejmowanie decyzji przez przedsiębiorców<sup>29</sup>.

Segmentacja może odbywać się z wykorzystaniem dwóch alternatywnych procedur: procedury a priori lub badań empirycznych<sup>30</sup>. Proces ten wymaga określenia właściwych kryteriów podziału, którymi, w odniesieniu do rynku produktów konsumpcyjnych, mogą być zmienne<sup>31</sup>:

- demograficzne, w tym rozkład społeczeństwa według wieku, płci, statusu rodzinnego, wielkości gospodarstwa domowego i fazy cyklu trwania rodziny,
- ekonomiczne, związane z poziomem i rozkładem dochodów, czy wykonywanym zawodem,
- geograficzne, w układzie regionalnym, w podziale na miasto i wieś, czy w układzie: strefa śródmieścia – peryferie miasta,
- psychograficzne, takie jak styl życia, aktywność, zainteresowania, opinie,
- społeczne, związane z grupami odniesienia,
- behawioralne, odnoszące się do sytuacji i warunków zakupu: wzorców konsumpcji (częstotliwość zakupu, lojalność względem marki), warunków zakupu (rodzaj sklepu, czas zakupu, wielkość jednorazowego zakupu), oferowanych korzyści (jakość, cena, prestiż).

Typologię konsumentów opartą na badaniach empirycznych, która może stanowić podstawę segmentacji rynku, zaproponowała A. Kusińska<sup>32</sup>. Zaklasyfiko-

<sup>28</sup> G. Sobczyk, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 96.

<sup>29</sup> J. Horowitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 26.

<sup>30</sup> J. Szwacka-Salmonowicz, *Uwarunkowania rozwoju strategii marketingowych w przedsiębiorstwach agrobiznesowych w warunkach transformacji gospodarki polskiej* [w:] *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-spożywczego*, M. Adamowicz (red.), Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 53.

<sup>31</sup> B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 135–139; G. Sobczyk, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 97.

<sup>32</sup> A. Kusińska, *Typy konsumentów i ich oczekiwania wobec jakości produktów a strategie marketingowe przedsiębiorstw* [w:] *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, S. Markarski (red.), Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005, s. 131–132.

wała ona klientów jako: innowacyjnych ludzi sukcesu, szukających swojej szansy, oszczędnie gospodarujących realistów i racjonalnych domatorów.

Najczęściej w wyborze rynku docelowego przedsiębiorstwa wykorzystują jednocześnie kilka kryteriów segmentacji, pozwalających na określenie jednorodnej grupy nabywców. Działania te powinny umożliwić określenie zakresu i skali działania jednostki, a istotnym kryterium segmentacji powinny być możliwości osiągnięcia celów finansowych<sup>33</sup>.

Możliwości działania firmy na rynku docelowym wiążą się z jej zasobami (finansowymi, rzeczowymi, ludzkimi, marketingowymi) oraz ekonomiczną atrakcyjnością segmentów, określoną przez bieżącą i przewidywaną wartość sprzedaży i marżę zysku. Atrakcyjność ta wynika z siły nabywczej, dynamiki wzrostu, siły przetargowej nabywców i dostawców. Wybór segmentu powinien także uwzględniać: opłacalność działalności, bariery wejścia na rynek, możliwości uniknięcia „ostrej” walki konkurencyjnej, zrealizowanie długofalowych planów działania oraz szanse uzyskania przewagi konkurencyjnej. Mniejsze przedsiębiorstwa ukierunkowują swoje działania na mniejsze i mniej atrakcyjne segmenty, ale bardziej dostępne dla tych firm. Jednostki mikro decydują się na obsługę niszy rynkowej. W procesie pozycjonowania oferty należy uwzględnić wyobrażenia, gusta i upodobania określonych grup nabywców, a także ich preferencje odnośnie do cech produktu. Pozycjonowanie obejmuje: analizę produktu (firmy) względem konkurencji i nadanie mu cech wyróżniających, charakterystykę rynku docelowego i dostosowanie do niego cech oferty<sup>34</sup>. Proces segmentacji wymaga więc uwzględnienia<sup>35</sup>:

- poziomu obrotów i oczekiwanych zysków w ramach poszczególnych segmentów,
- celów przedsiębiorstwa,
- silnych i słabych stron firmy,
- silnych i słabych stron konkurentów funkcjonujących w określonych segmentach,

---

<sup>33</sup> B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 139–141.

<sup>34</sup> G. Sobczyk, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 97–98.

<sup>35</sup> B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 139–140.

- powiązań istniejących w ramach kanałów dystrybucji,
- wizerunku firmy w danym segmencie.

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się trzy strategie działania na rynku ze względu na jego segmentację<sup>36</sup>:

- marketing niezróżnicowany (masowy) – rynek mieszany, łączący wiele subrynków w jeden duży rynek z jedną strategią marketingową,
- marketing zróżnicowany – wybór wielu rynków, z których każdy traktowany jest oddzielnie z wykorzystaniem odmiennego zestawu *marketing-mix*,
- marketing skoncentrowany – wybór jednego rynku (segmentu) z jedną kompozycją marketingową.

W strategii niezróżnicowanego marketingu dąży się do obsługi całego rynku. Jest to uzasadnione w sytuacji nieznacznych różnic pomiędzy segmentami i powszechnej atrakcyjności produktu. Strategia ta pozwala minimalizować koszty jednostkowe i stosować konkurencyjne ceny, jednak nie uwzględnia różnicowania się popytu i nabywców. Taki model konsumpcji zaciera różnice w gustach, upodobaniach, prowadzi do ujednolicenia potrzeb. W praktyce więc marketing masowy wykorzystuje się w odniesieniu do największego segmentu, w którym prowadzi on do natężenia konkurencji. Koncepcja ta jest jednak, jak twierdzi P. Doyle<sup>37</sup> rzadko optymalna w warunkach zróżnicowania potrzeb klientów.

W strategii marketingu zróżnicowanego przedsiębiorstwo oferuje odmienne wzory produktu i wykorzystuje specyficzne konfiguracje *marketing-mix* na poszczególnych segmentach rynku. Warunkiem realizacji takich działań jest występowanie znacznych różnic potrzeb i preferencji. W efekcie możliwe jest zwiększenie sprzedaży poprzez lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, wzrost stopnia zaufania do marki, wzrost liczby klientów i powtarzalności zakupów oraz uzyskanie korzystniejszej pozycji konkurencyjnej, a w następstwie specjalizacja firmy na określonym rynku. Marketing zróżnicowany prowadzi jednak do wzrostu kosztów wraz z rosnącą liczbą modyfikacji produktu, rosnącą rolą

---

<sup>36</sup> W. Bień, B. Dobiegała-Korona, M. Duczowska-Piasecka, S. Kasiewicz, Z. PierścioneK, *Skuteczne strategie*, Warszawa 2000, s. 118–120; G. Sobczyk, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 98–99.

<sup>37</sup> P. Doyle, *Marketing management and strategy*, Prentice Hall, 2002, s. 73.

badania i rozwoju, skomplikowaniem procesów zarządzania, wzrostem poziomu zapasów, różnicowaniem form promocji.

Strategia marketingu skoncentrowanego wiąże się z uzyskaniem dużego udziału w jednym lub kilku segmentach. Podstawą uzyskania korzystnej pozycji konkurencyjnej i wysokiej rentowności jest pogłębione rozpoznanie potrzeb danego segmentu, specjalizacja w poszczególnych obszarach działań i ściśle dostosowanie elementów marketing-mix. Strategia ta właściwa jest dla firm o ograniczonych i ściśle wyspecjalizowanych zasobach lub rozpoczynających działalność na rynku. Specyficzny segment rynku stanowi nisza (luka rynkowa), obejmująca wąską grupę nabywców o szczególnych potrzebach, którzy skłonni są nabyć produkt o wyższej cenie, jeśli spełnia ich preferencje. Nisza umożliwia funkcjonowanie małym podmiotom z wykorzystaniem korzyści skali, jednak niesie ze sobą ryzyko załamania popytu i utraty atrakcyjności oraz wzrostu natężenia konkurencji<sup>38</sup>.

W ramach procesu segmentacji można wyróżnić trzy jej typy: segmentację według potrzeb, stanowiącą część klasycznego marketingu, która ma na celu pozyskanie nowych klientów; segmentację według typu obsługi, pozwalającą na odmienne traktowanie poszczególnych grup klientów przy braku możliwości dostosowania się do każdej potrzeby oraz segmentację według lojalności, której celem jest zatrzymanie klienta i skłonienie go do ponownej realizacji zakupów<sup>39</sup>.

Praktyczne działania przedsiębiorców coraz częściej bazują również na realizacji strategii działań zindywidualizowanych, uwzględniającej koncepcję marketingu partnerskiego, a więc wykorzystaniu segmentów jednoosobowych. Indywidualizowanie oferty dokonywane jest za pomocą elektronicznie zbieranych informacji o nabywanych produktach, z wykorzystaniem kart kredytowych klienta czy też poprzez realizację zakupów internetowych. Koszty pozyskiwania informacji o potrzebach na podstawie wcześniejszych zakupów są stosunkowo niewielkie, a proponowanie indywidualnych rozwiązań umożliwia

---

<sup>38</sup> W. Bień, B. Dobiegała-Korona, M. Duczowska-Piasecka, S. Kasiewicz, Z. PierścioneK, *Skuteczne strategie*, Warszawa 2000, s. 119–123; G. Sobczyk *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006, s. 98–99; P. Doyle, *Marketing management and strategy*, Prentice Hall, 2002, s. 73.

<sup>39</sup> J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 28–32.

pozyskanie lojalnych klientów. Strategia ta stanowi jedną z istotnych tendencji rozwoju przedsiębiorstw, jak i całej sfery rynkowej<sup>40</sup>.

Segmentacja rynku przynosi szereg istotnych korzyści, które można podsumować w ramach następujących stwierdzeń<sup>41</sup>:

- segmentacja jest szczególnie użytecznym rozwiązaniem dla małych przedsiębiorstw. Pozwala na ukierunkowanie oferty na tę część rynku, względem której można wykorzystać specyficzne kompetencje przedsiębiorstwa, co pozwala małym firmom na stworzenie defensywnej niszy rynkowej;
- pozwala zidentyfikować luki rynkowe, tj. nieobsługiwane lub obsługiwane w zbyt małym zakresie segmenty;
- na rynkach dojrzałych lub schyłkowych pozwala zidentyfikować specyficzne segmenty, które wciąż wykazują tendencję wzrostową. Koncentracja na segmentach wzrostowych w ramach malejącego rynku stanowi podstawową strategię w późniejszych fazach cyklu życia produktu;
- segmentacja umożliwia specjalistom ds. marketingu lepiej dostosować produkt lub usługę do potrzeb rynku docelowego. W ten sposób może zostać zbudowana silniejsza pozycja konkurencyjna;
- należy również wskazać niebezpieczeństwo braku segmentacji rynku, podczas gdy konkurenci podejmują takie działania. Przedsiębiorstwo realizujące strategię masowego marketingu na wyraźnie posegmentowanym rynku może znaleźć się w sytuacji spadku udziału w poszczególnych częściach rynku na rzecz konkurentów wykorzystujących zogniskowaną strategię.

Segmentacja niesie ze sobą także szereg zagrożeń<sup>42</sup>:

- mała liczebność segmentu utrudnia lub wręcz uniemożliwia uzyskanie korzyści skali produkcji i obrotów,
- koncentracja może prowadzić do utraty innych potencjalnych możliwości,

---

<sup>40</sup> B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 142; J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006, s. 30–31.

<sup>41</sup> G.J. Hooley, J.A. Saunders, N.F. Piercy, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Financial Times/Prentice Hall, New York 2004, s. 294–295.

<sup>42</sup> B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 139.

- jednoczesna obsługa wielu segmentów prowadzi do wzrostu kosztów konkurowania,
- ukierunkowanie działań na segment schyłkowy ogranicza możliwości rozwoju.

Wysoka złożoność rynku (mnogość i różnorodność segmentów), wysoki stopień indywidualizmu klientów oraz dynamizm zmian powodują, że zastosowanie klasycznych metod segmentacji staje się coraz mniej efektywne. Zasadny okazuje się pogląd, że jeśli przedsiębiorstwa nie są w stanie wyodrębnić z całości rynku względnie identycznych, zbliżonych do siebie pod względem cech grup klientów (jednorodnych segmentów), to skutecznym sposobem staje się wykorzystanie takich metod, technik oraz narzędzi, które prowadzą do budowania nowych segmentów z nowymi potrzebami i oczekiwaniami klientów. Przedsiębiorcy rozpoczynają działania mające na celu aktywizację (pobudzenie) w klientach nowych, ukrytych i niezidentyfikowanych potrzeb, by w następnych krokach zaproponować produkt, który te nowo powstałe potrzeby zaspokoi<sup>43</sup>.

#### 4. Asortyment jako kompozycja produktu

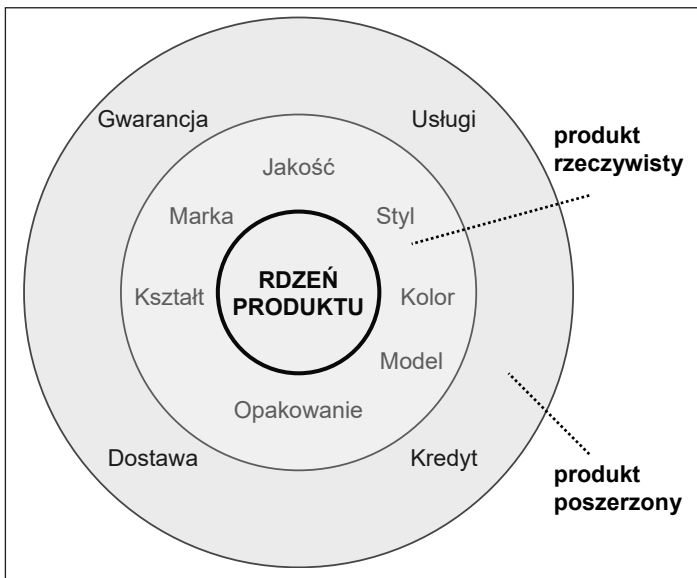
„Produkt to cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, zużyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę”<sup>44</sup>. „To skierowany na rynek wytwór ludzkiej pracy, mogący wzbudzić zainteresowanie nabywcy, który może go kupić, użyć lub skonsumować w celu zaspokojenia swoich potrzeb i pragnień. Produkt obejmuje ogół właściwości materialnych i niematerialnych, zarówno korzystnych jak i niekorzystnych, które otrzymuje nabywca po zawarciu transakcji kupna-sprzedaży”<sup>45</sup>.

Rozpatrując produkt z punktu widzenia poziomu zaspokojenia potrzeb konsumentów wyróżnić można trzy poziomy produktu, tj.: rdzeń produktu, produkt rzeczywisty i produkt poszerzony (Rysunek 2).

<sup>43</sup> M. Grzesiowski, P. Tarka, *Rozwój marketingu drugiego obiegu a strategie rynkowe przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 9, 2005, s. 39–42.

<sup>44</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 400.

<sup>45</sup> E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004, s. 167.



**Rysunek 2.** Trzy poziomy produktu

**Źródło:** E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004, s. 168.

Produkty można podzielić stosując różne kryteria klasyfikacji. Jednym z nich jest kryterium trwałości i nietrwałości produktu, które odzwierciedla czas jego użytkowania (produkty krótkotrwałego i długotrwałego użytkowania). Innym kryterium może być skala potrzeb, według której dzieli się produkty na: podstawowe, wyższego rzędu i luksusowe. Często stosowanym podziałem produktów konsumpcyjnych jest klasyfikacja z punktu widzenia zachowań konsumenta, która dzieli produkty na: powszednie, wybieralne, luksusowe i niepostrzegane<sup>46</sup>.

Istotnym czynnikiem kształtującym charakter firmy jest dobór asortymentu<sup>47</sup> (inaczej: produktu-mix), który stanowi zestaw wszystkich produktów oferowanych przez dane przedsiębiorstwo. Asortyment powinien być: ukierunkowany

<sup>46</sup> <http://ms-orange.pl/klasyfikacja-produktow-konsumpcyjnych/> (dostęp: 2018.04.02).

<sup>47</sup> P. Cyrek, *Kształtowanie asortymentu jako determinanta sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw handlu detalicznego* [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz (red.), Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 197–208.



na docelowy segment klientów, przedstawiać dla nich korzyści i odróżniać się od asortymentu oferowanego przez konkurentów<sup>48</sup>.

Kształtowanie struktury asortymentu wiąże się z określeniem jego szerokości i głębokości oraz wyborem relacji pomiędzy poszczególnymi instrumentami marketingowymi w sytuacji sprzedaży wielu produktów (Tabela 3).

Działania związane z rozszerzeniem asortymentu właściwe są dla podmiotów ukierunkowanych na wzrost sprzedaży o wyjściowo wąskim asortymencie, a także dla przedsiębiorstw oferujących produkty porównywalne, dla których kryterium wyboru stanowi cena, ale również wygoda zakupów dokonywanych w jednym miejscu<sup>49</sup>.

**Tabela 3.** Warianty asortymentu

Warianty asortymentu		głębokość	
		płytki	głęboki
szerokość	wąski	niewiele marek w kilku pokrewnych liniach produktu	wiele marek w kilku pokrewnych liniach produktu
	szeroki	niewiele marek w dużej liczbie różnych linii produktów	wiele marek w dużej liczbie różnych linii produktów

**Źródło:** H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 35.

Działania polegające na pogłębieniu asortymentu powodują zwiększenie możliwości wyboru dla klienta, co szczególnie ważne jest w sytuacji zakupów planowanych i potencjalnie przyciąga większą ich liczbę. Przedsiębiorstwo zwiększa swoje kompetencje i podkreśla profil, stając się postrzegane jako specjalista. Pogłębienie asortymentu oznacza jednak konkurencję nowego towaru z dotychczas oferowanymi, a ponadto nie przesądza o wzroście obrotów i zysków, a dodatkowo powoduje wzrost stanu magazynów. Wiele przedsiębiorstw oferujących szeroki asortyment towarów, obserwuje wydłużenie okresu obrotu znaczną ich częścią. Znajduje to wyraz w regule 80/20, co oznacza, że 20% asortymentu daje

<sup>48</sup> A. Grzesiuk, *Trafić z asortymentem*, „Marketing w Praktyce” nr 3 (31), 2000, s. 35.

<sup>49</sup> A. Grzesiuk, *Trafić z asortymentem*, „Marketing w Praktyce” nr 3 (31), 2000, s. 35.

80% wartości sprzedaży<sup>50</sup>. W efekcie wielu przedsiębiorców dążących do maksymalizacji zysku koncentruje się na najlepszych markach i artykułach. Zarówno rozszerzanie, jak i pogłębianie asortymentu pozwala na pozyskanie klientów, jednak nie jest właściwy rozwój w obu tych kierunkach równocześnie<sup>51</sup> (Tabela 4).

**Tabela 4.** Zalety i wady wariantów kształtowania asortymentu

Wariant produktu-mix	Zalety	Wady
Kilka głębokich linii produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– silna lojalność klientów</li> <li>– wysoki stopień specjalizacji</li> <li>– dobry wizerunek</li> <li>– niewielu niezadowolonych klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ograniczona widoczność na rynku</li> <li>– niewielki przepływ klientów w sklepie</li> <li>– oferowana jest minimalna różnorodność towarów</li> </ul>
Kilka płytkich linii produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– minimalne koszty</li> <li>– szybki obrót towarów</li> <li>– zadowolenie klientów szukających szybkiej i wygodnej obsługi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ograniczone możliwości ruchu w sklepie</li> <li>– mała różnorodność</li> <li>– klienci często nie znajdują poszukiwanego towaru</li> </ul>
Wiele głębokich linii produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– silna lojalność klientów</li> <li>– szybki obrót towarów</li> <li>– duża widoczność towarów na rynku</li> <li>– możliwość dokonania potrzebnych zakupów w jednym sklepie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niski obrót niektórych produktów</li> <li>– znaczne zamrożenie gotówki w zapasach</li> <li>– niezbyt dobry wizerunek</li> </ul>
Wiele płytkich linii produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– duża przepustowość</li> <li>– zakupy dokonywane w jednym sklepie</li> <li>– bardzo duża widoczność na rynku</li> <li>– bardzo wygodne i szybkie zakupy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ograniczona różnorodność</li> <li>– niski obrót niektórych produktów</li> <li>– słaby wizerunek</li> <li>– klienci nie zawsze mogą kupić to, co chcą</li> </ul>

**Źródło:** H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 36.

Właściwy dobór oferty asortymentowej, a więc skuteczne zarządzanie kategoriami powinno opierać się o ocenę cech produktów. Asortyment przedsiębiorstwa powinien obejmować te produkty, które realizują określone potrzeby klientów. Cechy produktu istotne z punktu widzenia nabywcy to zarówno cechy użytkowe, związane z podstawowymi funkcjami produktu i parametrami technicznymi, jak i wartości emocjonalne, związane z funkcjami dodatkowymi i wyobrażeniami o produkcie. Kształtowanie asortymentu obejmuje również wybór

<sup>50</sup> M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997, s. 152, 463, 475.

<sup>51</sup> A. Grzesiuk, *Trafić z asortymentem*, „Marketing w Praktyce” nr 3 (31), 2000, s. 35–36.

produktów zgodnie z ich cyklem życia, które dostosowane są do potrzeb klientów i ich sposobów postępowania. W zależności od tempa akceptacji produktu przez klientów oraz długości ich cyklu życia wyróżnia się produkty:

- wolno akceptowane przez nabywców o wydłużonej fazie wprowadzania i wzrostu,
- szybko akceptowane przez nabywców,
- modne, z bardzo krótkim cyklem życia,
- modyfikowane, które w fazie spadku zostają ulepszone, znajduje się dla nich nowe zastosowania lub nowe rynki i ponownie wchodzi w fazę wzrostu, a ich cykl życia ulega wydłużeniu<sup>52</sup>.

Atrakcyjność asortymentu wynika z treści, charakteru i składu oferowanych produktów. Pozyskanie klienta wiąże się z wykorzystaniem kilku zasad w zakresie kształtowania asortymentu, do których należą<sup>53</sup>:

- zapewnienie dużego wyboru w porównaniu do największego konkurenta,
- kształtowanie asortymentu zgodnie z cyklem życia produktów, z uwzględnieniem preferencji i specyfiki klientów<sup>54</sup>,
- oferowanie nowości i częste zmiany towarów, co wpływa na kształtowanie wizerunku dynamizmu, rozwoju i innowacyjności oraz przyspiesza rotację asortymentu,
- podkreślanie różnic jakościowych poprzez odpowiednio dobrany poziom cen w układzie trzech poziomów: wysoki, średni, niski, co ułatwia orientację klientów i zachęca ich do nabywania produktów z coraz wyższej klasy cenowej; układ cena – jakość musi być zharmonizowany we wszystkich grupach produktów dla różnych grup nabywców,
- oferowanie wyjątkowo atrakcyjnych produktów przyciągających klientów, którzy nabywają również i inne produkty,
- dążenie do ożywienia ruchu, a więc poszerzanie asortymentu nabywanego rzadko o grupy produktów częstego zakupu.

W ujęciu marketingowym produkt jest kompozycją wielu elementów składających się na jego poszczególne poziomy. Mają one różne znaczenie dla poszczególnych klientów, jednak w dążeniu do budowania konkurencyjności współcze-

<sup>52</sup> M. Aluchna, *Z życia produktu*, „Handel” nr 11–12, 2001, s. 50–51.

<sup>53</sup> A. Grzesiuk, *Trafić z asortymentem*, „Marketing w Praktyce” nr 3 (31), 2000, s. 37–38.

<sup>54</sup> *Od młodości do starości*, „Handel” nr 3, 1997, s. 50.

sne przedsiębiorstwa muszą zadbać by dostarczane przez produkt korzyści zaspokajały potrzeby nabywców w satysfakcjonującym ich stopniu. Determinantą efektów ekonomicznych uzyskiwanych przez współczesne przedsiębiorstwa nadal pozostaje właściwy dobór asortymentu, na który składają się najczęściej produkty sprawdzone, chętnie nabywane przez klientów. Jednak rosnące oczekiwania konsumentów ukierunkowanych na czerpanie przyjemności z użytkowania nowych produktów skłaniają do wdrażania innowacyjnych pozycji asortymentowych, co jest traktowane jako przesłanka tworzenia podstaw dla ekspansji rynkowej i kształtowania długookresowej przewagi konkurencyjnej.

### 5. Cena jako komponent marketing-mix

G. Karasiewicz<sup>55</sup> definiuje cenę w ujęciu marketingowym jako „wartość przedmiotu (produktu lub usługi) transakcji rynkowej zgodną z oczekiwaniami kupującego i sprzedającego, określaną najczęściej w ujęciu monetarnym”, zaś strategię cen jako „zespół decyzji dotyczących problemów związanych z cenami na danym rynku produktowym, uporządkowanych w logiczną całość, w ramach której kierownictwo uwzględnia następujące stadia decyzyjne, zgodne z marketingową koncepcją ceny: kalkulację ceny podstawowej i adaptację ceny podstawowej do warunków rynkowych”.

Strategia cenowa<sup>56</sup> realizowana przez przedsiębiorstwa znacząco przekłada się na ich sytuację ekonomiczną. Trafne decyzje dotyczące poziomu cen, celów stawianych stosowanej strategii, a także sposobu ustalania cen, uwzględniające zachowania nabywców, często przesądzają o przewadze na rynku.

Cena jest jednym z elementów determinujących udział w rynku i zyski przedsiębiorstwa. Stanowi najbardziej elastyczny składnik marketing-mix, który może zostać szybko zmodyfikowany w celu dostosowania do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych. Tworząc strategię cenową, przedsiębiorstwo musi dokonać wyborów w zakresie początkowego ustalenia ceny, jej dopasowania do zróżnicowanych rynków oraz inicjowania zmian i reagowania na zmiany cen

<sup>55</sup> G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997, s. 16, 32.

<sup>56</sup> P. Cyrek, *Cena jako determinanta zachowań nabywczych klientów handlu detalicznego*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Tom XIII, Zeszyt 7, Warszawa – Poznań – Wrocław 2011, s. 14–20; P. Cyrek, *Reakcje klientów na wzrost cen w handlu detalicznym*, „Handel Wewnętrzny”, *Perspektywy rozwoju marketingu* (tom II), Warszawa, wrzesień – październik 2012, s. 104–111.

konkurentów<sup>57</sup>. W procesie tym niezbędne jest zdefiniowanie celów realizowanej strategii, jak i poziomu cen z uwzględnieniem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych oraz techniki ich określania.

Poprzez ustalanie ceny firma może zatem dążyć do osiągnięcia jednego z sześciu celów<sup>58</sup>: przetrwanie, maksymalny zysk bieżący, maksymalny przychód bieżący, maksymalny wzrost sprzedaży (penetracja cenowa), „zbieranie śmietanki” (skimming), strategia najwyższej jakości.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podstawowe formuły kształtowania cen: kosztową, zgodnie z którą cena powinna pokryć koszty i umożliwić realizację zysku; popytową, w której cena dostosowywana jest do wielkości popytu oraz konkurencyjną, określającą cenę w oparciu o ceny innych towarów zaspokajających tą samą potrzebę<sup>59</sup>.

Proces ustalania ceny wymaga oszacowania kosztów, które stanowią jej dolną granicę, znajomości cen konkurencji i cen substytutów jako punktu odniesienia, a także wyjątkowych zalet własnej oferty dostrzeganych przez nabywców, wyznaczających górną granicę ceny<sup>60</sup>.

Ramowa strategia cen może przybierać formę strategii cen niskich, średnich (przeciętnych, neutralnych) lub wysokich. Strategia cen wysokich wynika z dążenia do poprawy pozycji rynkowej i wzrostu zyskowności w efekcie zwiększenia postrzeganej wartości produktu i adaptacji strategii różnicowania. Strategia cen neutralnych polega na przyjęciu założenia, że cena stanowi neutralny instrument marketingu, a konkurowanie rynkowe realizowane jest za pośrednictwem innych składowych marketing-mix. Strategia niskich cen oznacza natomiast ustalenie względnych cen poniżej cen średnich na danym rynku produktowym. Pozycja rynkowa budowana jest poprzez atrakcyjny poziom cen i trwałe poprawianie pozycji kosztowej<sup>61</sup>.

---

<sup>57</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 448.

<sup>58</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 450–452.

<sup>59</sup> S. Chudy, M. Pietraszewski, *Ekonomika handlu, część 1*, Wyd. eMPI<sup>2</sup>, Poznań 2003, s. 144.

<sup>60</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 457.

<sup>61</sup> G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997, s. 33.

Wśród czynników uzasadniających wzrost znaczenia realizacji strategii niskich cen B. Borusiak<sup>62</sup> wymienia z jednej strony wzrastającą liczbę grupy nabywców określanych jako *smart shoppers*, charakteryzujących się wysoką wrażliwością cenową, z drugiej zaś nasilającą się konkurencją pomiędzy przedsiębiorstwami. Zdaniem ekspertów McKinsey, konkurowanie z podmiotami wykorzystującymi strategię niskich cen i promocji wymaga<sup>63</sup>:

- zdefiniowania własnej mocnej strony (z uwzględnieniem elementów realnych, takich jak: asortyment, pozycjonowanie cenowe, warunki zakupów, jakość serwisu oraz psychologicznych i emocjonalnych),
- modyfikacji struktury kosztów funkcjonowania w celu ich ograniczenia,
- zmiany postrzegania firmy przez klientów na oferującą niskie ceny, m.in. poprzez obniżenie cen kluczowych produktów,
- uproszczenia struktur zarządzania poprzez redukcję liczby szczebli, uproszczenie najważniejszych procesów, ponowne określenie obowiązków i odpowiedzialności za najważniejsze obszary funkcjonowania, czy wprowadzenie systemów informatycznych,
- wykorzystania nowych formatów lub usług budujących relacje z klientami.

Zmierzając do maksymalizacji korzyści osiągniętych poprzez zakup, nabywcy dokonują szeregu porównań, w których, przy względnie wysokiej homogeniczności produktów i form obsługi, elementem komparatystyki okazuje się właśnie cena. To na jej podstawie klienci określają zarówno warunki realizacji zakupów, jak i (przez korelację z poziomem zamożności) ilość produktów, które mogą zostać przez nich nabyte. W takich uwarunkowaniach cena staje się jedną z kluczowych determinant wyboru przez nabywców zarówno przedsiębiorstwa, marki czy wreszcie konkretnego produktu.

## 6. Działania promocyjne przedsiębiorstw

Promocja<sup>64</sup> jest marketingowym oddziaływaniem na klientów i potencjalnych nabywców, polegającym na dostarczeniu informacji, argumentacji i obietnic

---

<sup>62</sup> B. Borusiak, *Skala działania jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego*, „Handel Wewnętrzny” nr 4–5, 2004, s. 29.

<sup>63</sup> *Okazja w amerykańskim stylu*, „Handel”, 7 lipiec 2004, s. 18–19.

<sup>64</sup> P. Cyrek, *Strategie promocji firm handlu detalicznego a ich sytuacja ekonomiczna*, „Handel Wewnętrzny”, Warszawa, czerwiec 2009, s. 172–179.

oraz zachęty, skłaniających do kupowania oferowanych produktów, jak również wytwarzających przychylną opinię o przedsiębiorstwach<sup>65</sup>. Jest częścią komunikacji, składającą się z wiadomości przekazywanych przez firmę, tak zaprojektowanych, aby zwiększyć świadomość o jej produktach, wywołać zainteresowanie nimi i skłaniać do zakupów<sup>66</sup>.

W ujęciu węższym promocja rozumiana jest jako zespół środków i działań, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt/firmę, kształtuje potrzeby nabywców, pobudza oraz ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność cenową. Ujęcie szersze podkreśla natomiast aspekt komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Łączy elementy aktywizacji sprzedaży z badaniami marketingowymi, mającymi umożliwić wybór i przekazywanie przedsiębiorstwu informacji płynących z rynku i zapewnić tym samym realizację zwrotnego sprzężenia informacyjnego<sup>67</sup>.

Promocja stanowi działania, przy pomocy których przedsiębiorstwo komunikuje się z rynkiem. Jej zadaniem jest zwiększanie sprzedaży poprzez spowodowanie zmiany zachowania potencjalnego nabywcy i skłonienie go do zakupu<sup>68</sup>. Celem promocji jest także poprawa wizerunku firmy w porównaniu z konkurentami<sup>69</sup>. Dla realizacji tych zadań wykorzystywany jest zestaw instrumentów promotion-mix, które pozwalają zbudować strategię promocji. Strategie promotion-mix obejmują kształtowanie instrumentów: reklamy, promocji sprzedaży (zwanej też uzupełniającą bądź dodatkową), sprzedaży osobistej (zwanej promocją bezpośrednią) oraz public relations i publicity (zwanymi propagandą gospodarczą)<sup>70</sup>. Decyzje dotyczące strategii promocji odnoszą się

---

<sup>65</sup> T. Sztucki, *Promocja sztuka pozyskiwania nabywców*, AW Placet, Warszawa 1997, s. 17.

<sup>66</sup> Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004, s. 66.

<sup>67</sup> J.W. Wiktor, *Promocja – system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 10.

<sup>68</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 210.

<sup>69</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 218.

<sup>70</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, s. 239; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 65.

do: wyboru kanałów komunikacyjnych (promotion-mix) oraz wyboru strategii oddziaływania na rynek<sup>71</sup> (Tabela 5).

**Tabela 5.** Instrumenty strategii promocji

Reklama	Sprzedaż osobista	Promocja dodatkowa	Public relations	Publicity
<ul style="list-style-type: none"> <li>– radio, TV</li> <li>– ogłoszenia drukowane</li> <li>– katalogi</li> <li>– wkładki gazetowe</li> <li>– listy przesyłane do domu</li> <li>– filmy</li> <li>– <i>out door</i></li> <li>– ulotki</li> <li>– neony, szyldy</li> <li>– nadruki na koszulkach</li> <li>– w książce telefonicznej</li> <li>– transport publiczny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prezentacja produktu</li> <li>– selekcja i trening personelu</li> <li>– spotkania z klientem</li> <li>– telemarketing</li> <li>– targi</li> <li>– przykłady: sprzedaż obwoźna (<i>door-to-door</i>); akwizytor; przedstawiciel handlowy; trasy domowe (<i>tea and coffee routes</i>); domowa sprzedaż ratalna; sprzedaż klubowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– okresowe obniżki cen</li> <li>– kupony</li> <li>– pokazy, prezentacje</li> <li>– bezpłatne próbki produktu</li> <li>– konkursy, loterie</li> <li>– premie</li> <li>– refundacje</li> <li>– wystawy, kiermasze, targi, jarmarki</li> <li>– gwarancje</li> <li>– redukcje cen</li> <li>– zwroty zapłaty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– meldunki prasowe</li> <li>– sponsorowane audycje radiowe</li> <li>– przemowy</li> <li>– raporty o działalności</li> <li>– seminaria</li> <li>– udział w targach</li> <li>– kontakty z dostawcami</li> <li>– imprezy oświatowe</li> <li>– wydawanie książek</li> <li>– serwis fotograficzny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– konferencje prasowe</li> <li>– spotkania z nabywcami</li> <li>– „dni otwarte”</li> <li>– festyny</li> <li>– działalność charytatywna</li> <li>– członkostwo w stowarzyszeniach</li> <li>– korespondencja specjalna</li> <li>– inauguracje, jubileusze</li> <li>– działania na terenie gminy</li> </ul>

**Źródło:** R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Konceptje – metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 262.

Podstawowym celem organizatorów promocji sprzedaży, a więc producentów i handlowców, jest zwiększenie sprzedaży w czasie jej trwania. Krótkookresowe cele tego typu działań obejmują: wsparcie sprzedaży w okresach największego zainteresowania produktem, przypomnienie o produkcie w okresie mniejszego zainteresowania konsumentów, wyprzedaż zapasów, czy zwrócenie uwagi na nowy produkt wprowadzany na rynek. Natomiast celem długofalowym jest zwiększenie lojalności konsumentów względem marki lub firmy. Klienci pozytywnie odbierają wszystkie formy promocji sprzedaży, jednak stosunek do poszczególnych jej rodzajów jest zróżnicowany. Najbardziej pozytywnie

<sup>71</sup> R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Konceptje – metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 261.



nie postrzegane są te formy promocji sprzedaży, które nie wymagają znacznego zaangażowania klientów i umożliwiają natychmiastowe uzyskanie wymiernych korzyści<sup>72</sup>.

Działania z zakresu promocji sprzedaży przyczyniają się do wzrostu obrotów jedynie pod warunkiem, że prowadzona akcja promocyjna została właściwie zaplanowana i stanowi spójny element całej koncepcji funkcjonowania firmy. Niezbędne jest określenie: celu akcji i jej przedmiotu (sprzedaż jakich towarów i z jakich powodów chcemy intensyfikować), koncepcji plastycznej akcji (typ ekspozycji, oznakowanie, kolorystyka, uporządkowanie towarów, dodatkowe akcesoria), miejsca promocji w sali sprzedaży oraz terminu i czasu trwania akcji<sup>73</sup>.

Reklama to masowa forma prezentowania i popierania sprzedaży, stanowiąca podstawową formę komunikacji z rynkiem. Jej treść może dotyczyć: określonego dobra, usługi, idei, a zwłaszcza znaku towarowego; informacji o określonej sprzedaży lub dodatkowo świadczonych usługach; sprzedaży sezonowej (przecena produktów)<sup>74</sup>. Skuteczna reklama w postaci ogłoszeń w prasie czy ulotek powinna być planowana i regularna, a kolejnych ogłoszeń nie może dzielić zbyt duży upływ czasu. Ogłoszenie powinno posiadać stały format i wymiary oraz być przejrzyste. Zawarte w nim treści powinny redukować czas czytania, posługiwać się pozytywnymi hasłami i obrazami, w tym zdjęciami osób<sup>75</sup>.

Public relations to z kolei kontakty i stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem, a także działania mające na celu wzbudzenie lub utrzymanie zainteresowania firmą i wywołanie lub utrwalenie pozytywnego nastawienia społeczeństwa, a szczególnie uczestników rynku do prowadzonej działalności<sup>76</sup>.

---

<sup>72</sup> Niższa cena czy konkurs?, „Handel” nr 5, 1999, s. 52–53.

<sup>73</sup> B. Borusiak, M. Klama, *Promować z zyskiem*, „Handel” nr 5, 1998, s. 54–56.

<sup>74</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, s. 240.

<sup>75</sup> *Skuteczna reklama*, „Handel” nr 2, 1999, s. 21.

<sup>76</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 210.

Narzędziem promocyjnym jest także sprzedaż osobista polegająca na prezentowaniu oferty firmy za pomocą bezpośrednich kontaktów interpersonalnych sprzedawców z nabywcami<sup>77</sup>.

Typologia strategii promocji pozwala wyróżnić strategię *push* i *pull*<sup>78</sup>. Strategia *push* (pchania) opiera się o przekaz informacji o produkcie przez kolejne ogniwa kanału dystrybucji, aż do finalnego konsumenta. W tym celu wykorzystywana jest sprzedaż osobista i promocja sprzedaży. Idea strategii polega na zapewnieniu powszechnej dostępności produktu i wykorzystuje się ją głównie w przypadku dóbr masowych, mało zróżnicowanych, powszechnego użytku. Strategia *pull* bazuje na przepływie informacji od producenta do ostatecznego odbiorcy, a jej celem jest kreowanie popytu i tworzenie świadomości klientów. Efektem jest specyficzne zachowanie nabywców poszukujących produktu, który nie musi być dostępny we wszystkich punktach dystrybucji. Główny kanał informacji wykorzystywany w tej strategii to reklama, a realizują ją przede wszystkim firmy o silnych markach<sup>79</sup>.

Działania promocyjne uzupełniają pozostałe elementy oferty, wspierając skuteczność pozostałych komponentów marketing-mix, a współczesne realia realizacji działalności gospodarczej skłaniają firmy i zatrudnianych w nich specjalistów do ciągłego poszukiwania nowatorskich form promocji, pozwalających sprawnie realizować jej funkcje informacyjne, perswazyjne i konkurencyjne, pobudzające i ukierunkowujące popyt.

## 7. Istota i kanały dystrybucji

Dystrybucja określa sposób rozmieszczenia gotowych produktów na rynku i zaoferowania ich do sprzedaży<sup>80</sup>. Jest to zorientowana na osiągnięcie zysku działalność obejmująca planowanie, organizowanie i kontrolowanie sposobu przemieszczania gotowych produktów z miejsc ich wytworzenia do miejsc sprze-

---

<sup>77</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, s. 242.

<sup>78</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 65.

<sup>79</sup> R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 262–263.

<sup>80</sup> <http://najlepsze-zajecia.pl/baza/2.%20Marketing%20MIX%204P%207P.pdf> (dostęp: 2018.04.02).

daży nabywcom finalnym. Jej zadaniem jest dostarczenie nabywcom finalnym pożądaných przez nich produktów do miejsc, w których chcą je nabyć, w odpowiadającym im czasie, na uzgodnionych warunkach i po możliwie najniższych kosztach<sup>81</sup>.

Dystrybucja niweluje przestrzenne, czasowe, ilościowe i asortymentowe dysproporcje mające miejsce między sferą produkcji i konsumpcji. Przestrzenne wynikają z fizycznych różnic w lokalizacji miejsc produkcji i konsumpcji. Fakt, że czas produkcji i konsumpcji nie pokrywają się jest źródłem różnic czasowych, które pokonywane są poprzez magazynowanie produktów i oferowanie ich klientom wtedy, gdy chcą je nabyć. Przedsiębiorstwa wytwarzają najczęściej niewielką liczbę produktów w dużej ilości, natomiast konsument oczekuje wyboru z bogatego zbioru produktów różnych producentów w ilościach zgodnych z bieżącymi potrzebami, co warunkuje dysproporcje asortymentowe i ilościowe.

Zadania dystrybucji realizowane są przez złożoną sieć ogniw pośredniczących, które zależnie od roli, powiązane w różnego rodzaju kombinacje tworzą kanały dystrybucji<sup>82</sup>. Kanały dystrybucji określane są więc jako układy wzajemnie zależnych organizacji zaangażowanych w proces udostępnienia produktu bądź usługi konsumentom lub odbiorcom przemysłowym<sup>83</sup>.

Przez ogniwa tworzące kanał dystrybucji przepływają różnego rodzaju strumienie rzeczowe i informacyjne (Rysunek 3). Sprawny przepływ tych strumieni, który warunkuje stopień zaspokojenia oraz kształtowanie potrzeb i aspiracji konsumentów uwarunkowany jest natomiast wzajemnym współdziałaniem ogniw tworzących kanał dystrybucji<sup>84</sup>.

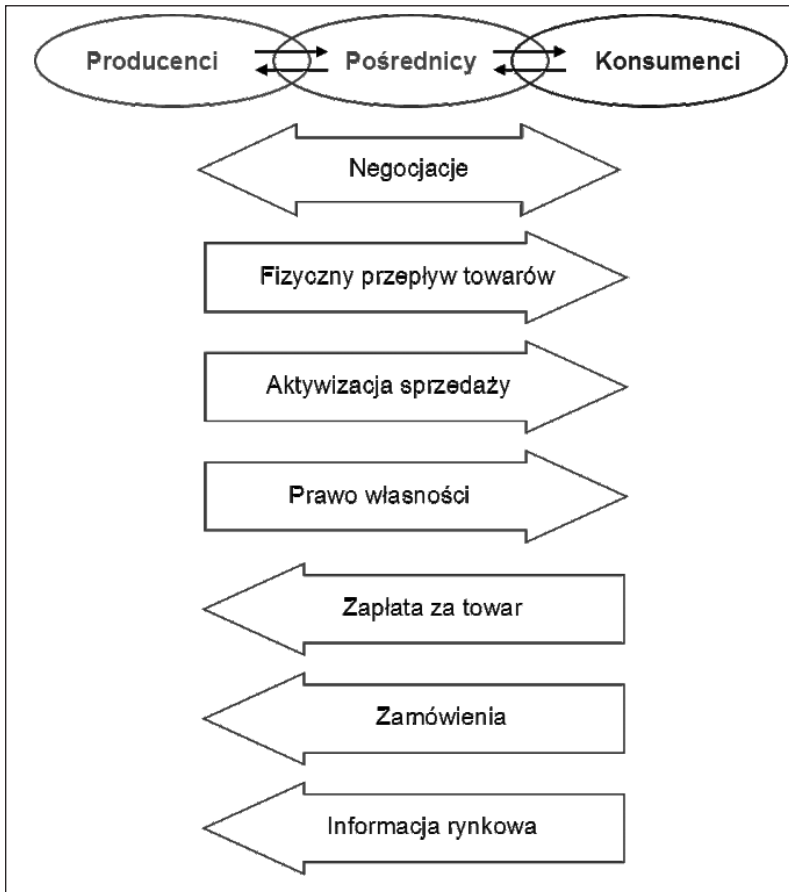
---

<sup>81</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 536–539.

<sup>82</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 406.

<sup>83</sup> <http://najlepsze-zajecia.pl/baza/2.%20Marketing%20MIX%204P%207P.pdf> (dostęp: 2018.04.02).

<sup>84</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 406.



**Rysunek 3.** Kierunki przepływu strumieni w procesie obsługi rynku

**Źródło:** L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 407.

Dystrybucja może być dokonywana samodzielnie przez producenta lub za pomocą pośredników, stąd wyróżnić można kanały (Tabela 6):

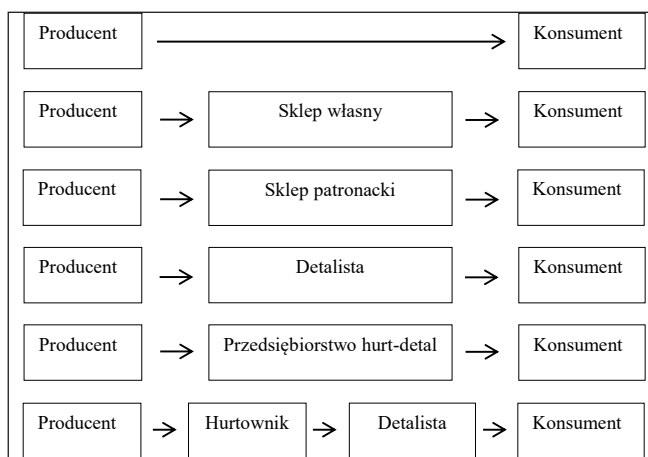
- bezpośrednie (własne, producenta) – kanały, w których producent prowadzi działalność dystrybucyjną bez udziału wyspecjalizowanych pośredników,
- pośrednie – działalność dystrybucyjną prowadzi przez wyspecjalizowanych pośredników.

**Tabela 6.** Cechy bezpośrednich i pośrednich kanałów dystrybucji

Cecha	Kanał dystrybucji	
	bezpośredni	pośredni
Kontrola nad kanałem	pełna producenta	podzielona między uczestników
Strategia dystrybucji	producenta	pośredników
Koszty producenta	wysokie	niskie
Przepływ płatności	szybki	dłuższy
Szywność reguł	mała	duża
Produkt	możliwe uwzględnienie specjalnych życzeń nabywcy	standardowy
Asortyment	wąski, własny	szereki, złożony z produktów wielu producentów
Cena	negocjowana z klientem	zależna od strategii dystrybutora
Sprzężenie zwrotne informacji	duże	małe
Promocja i motywacja	skierowana do nabywców finalnych	skierowana do pośredników
Reklama	„pcha” produkt	„ciągnie” produkt

**Źródło:** A. Czubała, *Dystrybucja produktu*, Warszawa 1996, s. 29.

Konstrukcja kanałów dystrybucyjnych pozwala na wskazanie ich kilku wariantów o różnej liczbie ogniów w kanale, jak i pośredników w ramach jednego ogniwa (Rysunek 4).

**Rysunek 4.** Szczegółowe kanały dystrybucji

**Źródło:** L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 413.

Z punktu widzenia skuteczności procesów dystrybucji, których efektem jest wprowadzenie produktu na rynek, konieczne jest ustalenie warunków w jakich klienci byliby zainteresowani zakupem produktu. Obejmują one sposób zakupu, wsparcie techniczne lub przeszkolenie, produkty uzupełniające, serwis. Przy mnogości możliwych rozwiązań dystrybucyjnych należy zauważyć, że każdy z kanałów dystrybucji ma zarówno szereg zalet, jak i wad. Wykorzystanie konkretnego kanału dystrybucji wiąże się z określonym poziomem kosztów, a także koniecznością zastosowania właściwych metod promocji i reklamy produktu oraz strategii cenowej. Determinantami tych decyzji są typ produktu, klienci, realizowana marża. Dodatkowo bardziej rozbudowane kanały dystrybucyjne (większa liczba pośredników w kanale) wiążą się z niższą marżą dla samego producenta<sup>85</sup>.

Zasadnicze znaczenie dystrybucji dla przedsiębiorstwa wynika zarówno z jej aspektów kosztowych, związanego z nią ryzyka, jak i możliwości uzyskania przewagi marketingowej. Podkreśla się, że dystrybucję towarów kształtuje się zarówno uwzględniając potrzeby klienta, jak i jej spójność z pozostałymi instrumentami marketingu. Podstawą efektywnego zarządzania dystrybucją jest współdziałanie podmiotów w łańcuchu dostaw w zakresie przepływu towarów oraz informacji między dostawcą a ostatecznym klientem<sup>86</sup>.

## 8. Podsumowanie

We współczesnym przedsiębiorstwie podejście marketingowe staje się obecne we wszelkich działaniach i obszarach aktywności, a zarządzanie oparte na zasadach marketingowych determinuje zachowania rynkowe. W praktyce organizacyjnej odzwierciedleniem takiej optyki funkcjonowania jest rezygnacja z wyodrębnienia działu marketingu jako osobnej komórki powołanej do realizacji zadań integrujących przedsiębiorstwo z jego klientami. Jest to uzasadnione koniecznością przyjęcia proklienckiego nastawienia na każdym szczeblu i etapie działalności. Wyłącznie zastosowanie kompleksowego podejścia marketingowego umożliwić może przedsiębiorstwu osiągnięcie długookresowej przewagi konkurencyjnej opartej na lojalności klientów i partnerskich relacjach. Spójność działań wyma-

<sup>85</sup> <http://www.emarketingmix.pl/dystrybucja-jak-wprowadzic-produkt-na-rynek/>.

<sup>86</sup> K. Cyran, *Znaczenie dystrybucji w kształtowaniu wartości produktu* [w:] *Zarządzanie marketingowo-logistyczne w tworzeniu wartości produktu*, S. Makarski (red.), Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010, s. 142–144.

ga więc uwzględnienia potrzeb nabywcy w podejmowaniu decyzji zarządczych na etapie analizy, planowania, organizowania, realizacji i kontroli w wymiarach kształtowania produktu, ceny, promocji, dystrybucji, a także relacjach zewnętrznych (konkurencyjnych i kooperacyjnych) oraz wewnątrzorganizacyjnych.

### Bibliografia

1. A. Czubała, *Dystrybucja produktu*, Warszawa 1996.
2. A. Grzesiuk, *Trafić z asortymentem*, „Marketing w Praktyce” nr 3 (31), 2000
3. A. Kusińska, *Typy konsumentów i ich oczekiwania wobec jakości produktów a strategie marketingowe przedsiębiorstw* [w:] *Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości*, S. Makarski (red.), Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2005
4. A. Nowacka, R. Nowacki, *Podstawy marketingu*, Wyd. Difin, Warszawa 2004
5. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa – Kraków 2000
6. A. Włodarczyk, *Ewolucja marketingu a zdolności konkurencyjne podmiotów agrobiznesu* [w:] *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-spożywczego*, M. Adamowicz (red.), Wyd. SGGW, Warszawa 2003
7. B. Borusiak, M. Klama, *Promować z zyskiem*, „Handel” nr 5, 1998
8. B. Borusiak, *Skala działania jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego*, „Handel Wewnętrzny” nr 4–5, 2004
9. B. Martinet, Y.M. Marti, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, PWE, Warszawa 1999
10. B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001
11. D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley, S. Schaefer, *Economics of Strategy*, John Wiley&Sons Inc., 2004
12. *Dictionary of Marketing Terms*, The American Marketing Association, <http://www.marketingpower.com>
13. E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2004
14. G.J. Hooley, J.A. Saunders, N.F. Piercy, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Financial Times/Prentice Hall, New York 2004
15. G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997

16. G. Sobczyk, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2006
17. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001
18. G. Śmigielska, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007
19. <http://ms-orange.pl/klasyfikacja-produktow-konsumpcyjnych/>
20. <http://najlepsze-zajecia.pl/baza/2.%20Marketing%20MIX%204P%207P.pdf>
21. <http://najlepsze-zajecia.pl/baza/2.%20Marketing%20MIX%204P%207P.pdf>
22. <http://www.emarketingmix.pl/dystrybucja-jak-wprowadzic-produkt-na-rynek/>
23. I. Kienzler, *Leksykon Marketingu.*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008
24. J. Bielski, *Podstawy marketingu*, Toruń 1998
25. J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006
26. J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997
27. J. Penc, *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995
28. J.W. Wiktor, *Promocja – system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001
29. K. Cyran, *Znaczenie dystrybucji w kształtowaniu wartości produktu [w:] Zarządzanie marketingowo-logistyczne w tworzeniu wartości produktu*, S. Markarski (red.), Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010
30. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999
31. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Gebethner & Ska, Warszawa 1994
32. Kotler Ph., *Marketing. Management. Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, New York 1999
33. Kotler Ph., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004
34. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007
35. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001



36. L. Lodish, H. Morgan, S. Archambeau, *Marketing – to działa!*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010
37. M. Aluchna, *Z życia produktu*, „Handel” nr 11–12, 2001
38. M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997
39. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998
40. M. Grzesiowski, P. Tarka, *Rozwój marketingu drugiego obiegu a strategię rynkowe przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 9, 2005
41. M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002
42. McE.J. Carthy, W.D. Perreault, *Basic marketing*, IRWIN, USA 1993
43. *Niższa cena czy konkurs?*, „Handel” nr 5, 1999
44. *Od młodości do starości*, „Handel” nr 3, 1997
45. *Okazja w amerykańskim stylu*, „Handel”, 7 lipiec 2004
46. P. Cyrek, *Cena jako determinanta zachowań nabywczych klientów handlu detalicznego*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Tom XIII, Zeszyt 7, Warszawa – Poznań – Wrocław 2011
47. P. Cyrek, *Kształtowanie asortymentu jako determinanta sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw handlu detalicznego* [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz (red.), Wyd. Nauk. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010
48. P. Cyrek, *Reakcje klientów na wzrost cen w handlu detalicznym*, „Handel Wewnętrzny”, *Perspektywy rozwoju marketingu* (tom II), Warszawa, wrzesień – październik 2012
49. P. Cyrek, *Strategie promocji firm handlu detalicznego a ich sytuacja ekonomiczna*, „Handel Wewnętrzny”, Warszawa, czerwiec 2009
50. P. Doyle, *Marketing management and strategy*, Prentice Hall, 2002
51. S. Chudy, M. Pietraszewski, *Ekonomika handlu*, część 1, Wyd. eMPI<sup>2</sup>, Poznań 2003
52. S. Michalak, *Unikatowość produktu a jego konkurencyjność*, „Marketing i Rynek” nr 9, 2005
53. *Skuteczna reklama*, „Handel” nr 2, 1999

54. Szwacka-J. Salmonowicz, *Uwarunkowania rozwoju strategii marketingowych w przedsiębiorstwach agrobiznesowych w warunkach transformacji gospodarki polskiej* [w:] *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-spożywczego*, M. Adamowicz (red.), Wyd. SGGW, Warszawa 2003
55. T. Sztucki, *Promocja sztuka pozyskiwania nabywców*, AW Placet, Warszawa 1997
56. W. Biń, Dobiegała-B. Korona, Duczkowska-M. Piasecka, S. Kasiewicz, Z. PierścioneK, *Skuteczne strategie*, Warszawa 2000
57. W. Drozd, *Marketing detaliczny*, „Handel” nr 3, 2000
58. Wrzosek W. (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005
59. Wrzosek W. (red.), *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004
60. Z. Knecht, *Zarządzanie marketingiem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008