

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Uniwersytet Donalda Trumpa. Marketing

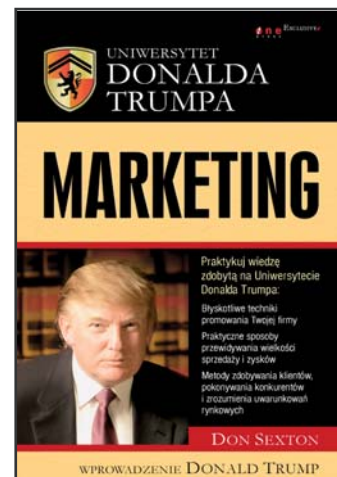
Autor: Don Sexton, Donald J. Trump

Tłumaczenie: Marta Borkowska

ISBN: 978-83-246-1791-3

Tytuł oryginału: [Trump University Marketing 101:](#)[How to Use the Most Powerful](#)

Format: 158x235 stron: 368



Praktykuj wiedzę zdobytą na Uniwersytecie Donald Trumpa:

- Błyskotliwe techniki promowania Twojej firmy
- Praktyczne sposoby przewidywania wielkości sprzedaży i zysków
- Metody zdobywania klientów, pokonywania konkurentów i zrozumienia uwarunkowań rynkowych

Jeśli nie jesteś zadowolony ze status quo w swoim życiu zawodowym, ta książka jest właśnie dla Ciebie – wystarczy ją przeczytać, wybrać jeden z kluczowych pomysłów i zastosować go w praktyce. Gwarantuję, że przyniesie to oczekiwany zysk.

Donald Trump

Wszystko o nowoczesnym marketingu

Teorie marketingowe są domeną nauczycieli akademickich i studentów. Ludzie aktywni zawodowo szukają praktycznych rozwiązań pomagających zwiększyć sprzedaż, przychody, przepływy kapitału czy zyski z inwestycji. Dlatego właśnie autor książki koncentruje się na uświadomieniu, jak doskonale koncepcje sprawdzają się w codziennej pracy. Aby zobrazować to zagadnienie, załącza instrukcje wyjaśniające cały proces krok po kroku. Znajdziesz tu także cenne wskazówki pomocne przy podejmowaniu istotnych decyzji marketingowych.

Lekcje udzielane przez wybitnych biznesmenów w połączeniu z poradami najlepszych profesorów marketingu stanowią gwarancję Twojego sukcesu. Pomogą Ci odkryć, które taktyki marketingowe sprawdzają się w rzeczywistych sytuacjach, a które tylko doskonale brzmią w teorii. Wskażą również narzędzia odpowiednie dla Twojej działalności. Osiągnij swój cel – zwiększ zyski, wykreuj markę i rozbuduj bazę klientów.

- Pomiar i zarządzanie wartością postrzeganą
- Pozycjonowanie produktu lub usługi
- Budowanie strategii marketingowej
- Marketing i reklama internetowa
- Cele i metody badania rynku

Książki z serii Uniwersytet Donald Trumpa to praktyczne i przystępne samouczki wspierające Cię w drodze do sukcesu i przedstawiające metody prowadzenia interesów na sposób Trumpa. Każda książka została napisana przez eksperta z danej dziedziny i zawiera motywującą przedmowę samego Donald Trumpa.

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA DO SERII UNIWERSYTET DONALDA TRUMPA 11

PODZIĘKOWANIA 13

CZĘŚĆ I

JAK ZBUDOWAĆ
WPLYWOWĄ STRATEGIĘ MARKETINGOWĄ 15

ROZDZIAŁ 1.	TRUMP O MARKETINGU — AUTORSTWA DONALDA TRUMPA	17
ROZDZIAŁ 2.	CO TO JEST MARKETING?	21
ROZDZIAŁ 3.	BUDOWANIE STRATEGII MARKETINGOWEJ	29
ROZDZIAŁ 4.	ZROZUMIEĆ KLIENTÓW	43
ROZDZIAŁ 5.	POMIAR WARTOŚCI POSTRZEGANEJ I ZARZĄDZANIE NIĄ	55
ROZDZIAŁ 6.	ZROZUMIEĆ KONKURENTÓW	69
ROZDZIAŁ 7.	ZROZUMIEĆ MOŻLIWOŚCI FIRMY	79

SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ 8.	ZROZUMIEĆ OTOCZENIE KONKURENCYJNE	87
ROZDZIAŁ 9.	OKREŚLANIE POTENCJALNYCH RYNKÓW DOCELOWYCH	97
ROZDZIAŁ 10.	WYBÓR NAJWAŻNIEJSZEGO RYNKU DOCELOWEGO	109
ROZDZIAŁ 11.	PRAWDOPODOBNIENIE NAJWAŻNIEJSZY ROZDZIAŁ TEJ KSIĄŻKI POZYCJONOWANIE PRODUKTU LUB USŁUGI	121

CZĘŚĆ II

UDOSKONALANIE STRATEGII MARKETINGOWEJ 135

ROZDZIAŁ 12.	TWORZENIE NAJBARDZIEJ WARTOŚCIOWEGO ZASOBU WŁASNA MARKA	137
ROZDZIAŁ 13.	OPRACOWYWANIE PLANU ROZWOJU	151
ROZDZIAŁ 14.	OKREŚLANIE CELÓW ROZWOJU	161
ROZDZIAŁ 15.	ZWIĘKSZANIE SATYSFAKCJI KLIENTA	169

CZĘŚĆ III

WDRAŻANIE STRATEGII 179

ROZDZIAŁ 16.	PROJEKTOWANIE PRODUKTU (USŁUGI)	181
ROZDZIAŁ 17.	ZINTEGROWANA KOMUNIKACJA Z KLIENTEM	193
ROZDZIAŁ 18.	REKLAMA	205
ROZDZIAŁ 19.	IDENTYFIKATORY	221
ROZDZIAŁ 20.	PROMOCJA SPRZEDAŻY	231
ROZDZIAŁ 21.	SPRZEDAŻ OSOBISTA	241

SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ 22.	PUBLIC RELATIONS	251
ROZDZIAŁ 23.	MARKETING INTERNETOWY	265
ROZDZIAŁ 24.	POLITYKA CENOWA	277
ROZDZIAŁ 25.	MARKETING PARTYZANCKI	291

CZĘŚĆ IV

ZROZUMIEĆ LICZBY 303

ROZDZIAŁ 26.	ANALIZA FINANSOWA DLA ROZSĄDNYCH DECYZJI MARKETINGOWYCH	305
ROZDZIAŁ 27.	BADANIA RYNKU	319
ROZDZIAŁ 28.	PROGNOZOWANIE	333

CZĘŚĆ V

ZAPEWNIENIE SUKCESU STRATEGII MARKETINGOWEJ 341

ROZDZIAŁ 29.	PLAN MARKETINGOWY	343
---------------------	--------------------------	------------

O AUTORZE 353

SKOROWIDZ 355

3

BUDOWANIE STRATEGII MARKETINGOWEJ

Strategia marketingowa to pewien plan, który pozwoli Ci właściwie rozdzielić zasoby, aby osiągnąć cele biznesowe. Bez tej strategii nie będziesz mógł skoncentrować swoich działań na określonej grupie klientów. Bez niej również nie będzie wiadomo, co wyróżnia produkty lub usługi Twojej firmy i dlaczego grupa klientów docelowych powinna dokonać ich zakupu.

Strategia marketingowa jest potrzebna, aby rozplanować w czasie wszystkie działania marketingowe. Przyda się również wtedy, gdy osoby, które poprosisz o wsparcie finansowe — kredytodawcy, inwestorzy, darczyńcy — będą chciały wiedzieć, na jaki cel spożytkujesz te środki.

Wszystkie firmy — większe czy mniejsze — potrzebują strategii marketingowej. W rzeczywistości małym przedsiębiorstwom jest ona szczególnie przydatna, gdyż mogą odczuwać konieczność skoncentrowania wszelkich zasobów, jakie są w ich dyspozycji, do walki z silniejszymi konkurentami.

Skuteczną strategię marketingową można przedstawić na jednej stronie (tabela 3.1). W tym rozdziale opisujemy dokładnie, co powinna zawierać. W kolejnych rozdziałach rozważymy krok po kroku każdy element strategii marketingowej.

Tabela 3.1. Strategia marketingowa produktu lub usługi*

Produkt lub usługa _____		Segment rynku _____			
		Rok			
		1	2	3	4
Cele	Udział w rynku				
	Zyskowość				
	Przepływ kapitału				
Pozycjonowanie	Docelowy członek zespołu decyzyjnego ¹				
	Docelowy konkurent				
	Przewaga korzyści				
	Przewaga konkurencyjna				
Programy	Projektowanie				
	Reklama				
	Identyfikatory				
	Promocja				
	Sprzedaż				
	Public relations				
	Polityka cenowa				
	Dystrybucja				

Źródło: *Arrow Guide — Market Strategy Analysis*, Copyright © 2004, The Arrow Group, Ltd.®, New York. Uzyskano zgodę na publikację. *Tabelę tę można ściągnąć ze strony internetowej www.trumpuniversity.com/marketing101 i dopasować do swoich potrzeb. W przypadku użycia do innych celów należy się skontaktować z Donem Sextonem, pisząc na adres Marketing101@thearrowgroup.com.

CO ZAPEWNI CI STRATEGIA?

Dobra strategia spełnia trzy funkcje określane jako „3K” — są to główne powody, dla których przygotowuje się strategię:

1. koordynacja,
2. koncentracja,
3. komunikacja.

¹ Szczegóły w rozdziale 4.

Strategia *koordynuje* wszystkie zasoby i działania Twojej firmy w taki sposób, aby realizowane były te same cele. Twój współpracownicy mogą mieć różne poglądy na temat tego, jak powinni sprawować swoje obowiązki. Na przykład kierownik produkcji będzie chciał wytwarzać tylko jedną wersję produktu, aby obniżyć koszty, podczas gdy kierownik sprzedaży wolałby oferować kilka wersji danego produktu, aby zadowolić klientów firmy. Strategia marketingowa umożliwia zrównoważenie wszystkich tych poglądów tak, aby wszystkie funkcje firmy były skoordynowane.

Osiągnięcie celów wymaga, aby działania były *skoncentrowane* na wybranych produktach, usługach czy rynkach. Tradycyjny rozkaz wojenny brzmi: „cel — pal”. Polecenie to ma zastosowanie również w marketingu. Jeśli sądzisz, że wszyscy są klientami Twojej firmy, to tak naprawdę nie masz żadnych klientów. Jeśli nigdy nie odmawiasz swoim klientom, nie masz żadnej strategii marketingowej, gdyż nie możesz skoncentrować swoich działań.

Ostatecznie strategia musi *komunikować* pracownikom firmy, co mają robić. Jeśli osoby te nie zrozumieją strategii marketingowej, czy można oczekiwać od nich, aby ją stosowały?

STRATEGIA MARKETINGOWA — PRZYKŁAD RESTAURACJI

Wyobraź sobie, że prowadzisz włoską restaurację. Radziłeś sobie do tej pory bez żadnej strategii marketingowej, ponieważ Twoja restauracja była jedyną w okolicy. Jednakże niedawno otwarto w sąsiedztwie nową restaurację, należącą do ogólnokrajowej sieci restauracji włoskich. Co zamierzasz zrobić?

Potrzebujesz strategii marketingowej!

Zanim sformułujesz swoją strategię, powinieneś rozważyć, co wiesz o swoich obecnych i potencjalnych klientach. Być może w Twojej okolicy jest wiele młodych rodzin, a może większość mieszkańców to emeryci. Powinieneś przemyśleć, jakiego rodzaju restaurację wolałaby każda z tych grup.

Musisz również wyobrazić sobie, w jaki sposób ogólnokrajowa sieć restauracji będzie z Tobą konkurować. Powinieneś udać się do niej i zajrzeć do menu. Warto również przewidzieć, jakie formy promocji Twój konkurent zaofერuje swoim klientom.

Po przemyśleniach dotyczących Twojego rynku i konkurencji możesz zacząć rozważać różne opcje. Najlepszy sposób to wyobrazić sobie rozmaite scenariusze, tak jakby Twoim celem były poszczególne grupy klientów (nazywane *segmentami rynku* — więcej w rozdziale 9. i 10.). Na przykład



OKREŚLANIE RYNKU I POZYCJONOWANIE: TRUMP INTERNATIONAL HOTEL & TOWER



Śniadanie z widokiem na Central Park w Trump International Hotel & Tower, Nowy Jork
Publikacja zdjęcia dzięki uprzejmości Trump Organization

Dwoma kluczowymi elementami w marketingu są rynek docelowy i pozycjonowanie. Strategia Trump International Hotel & Tower w Nowym Jorku obrazuje, w jaki sposób definiuje się te pojęcia i jak się one wzajemnie przenikają.

Trump International Hotel & Tower zapewnia zamożnym gościom hotelowym i rezydentom dbałość o szczegóły oraz nienaganny poziom usług, których oczekują. George Ross, wiceprezes Trump Organization, stwierdza, że przy konstruowaniu budynków firma używa wyłącznie najwyższej jakości nierdzewnej stali i eleganckiego marmuru (każda część musi idealnie pasować do reszty). W nowojorskim Trump International Hotel & Tower znajduje się pięciogwiazdkowa restauracja Jean Georges (oferująca zjedzenie posiłku w kameralnym otoczeniu swojego pokoju), która serwuje gościom hotelowym raj dla podniebienia.

Największym priorytetem dla pracowników jest ogólnie pojmowana czystość — okna i dywany czyści się częściej niż w innych hotelach.

Personel jest szczególnie wyczulony na potrzeby klientów. Tom Downing, główny kierownik nowojorskiego Trump International Hotel & Tower, przywołuje pewien incydent — typowy przykład obsługi wykraczającej poza obowiązki pracowników: „Jeden z gości — muzyk — wyprowadził się z naszego hotelu i dopiero na lotnisku zorientował się, że zostawił ulubioną gitarę w swoim pokoju hotelowym. Właśnie był w drodze na koncert i nie mógł wystąpić bez tego instrumentu, ale nie miał czasu, aby wrócić do hotelu, gdyż obawiał się, że nie zdążyłby wówczas na samolot. Nasi pracownicy ochrony znaleźli tę gitarę, a bagażowy osobiście zawiózł ją samochodem na lotnisko i przekazał muzykowi, zanim ten wszedł na pokład samolotu. Koncert odbył się zgodnie z planem!”.

możesz skoncentrować swoje działania na młodych rodzinach, ponieważ uznasz, że zwiększa się ich liczba w Twojej dzielnicy. Jeśli tak, to jakie pozycje powinny się znaleźć w Twoim menu? Jak powinna wyglądać Twoja restauracja? W jaki sposób kelnerzy powinni obsługiwać klientów? Z czego Twoja restauracja będzie słać? Wszystkie te decyzje dotyczą tego, co w marketingu nazywamy *pozycjonowaniem* produktu lub usługi (więcej w rozdziale 11.).

Podczas analizy powinieneś również rozważyć możliwe reakcje Twojego sieciowego konkurenta na działania, które podejmiesz. Będziesz musiał znaleźć takie rozwiązania, które nie postawią Cię w niekorzystnym położeniu. Na przykład nie będziesz chciał angażować się w wojnę cenową, gdyż konkurująca z Tobą sieć restauracji dysponuje większymi zasobami finansowymi.

Twoja strategia marketingowa rozpoczyna się od wyboru rynku docelowego, czyli na przykład młodych rodzin, oraz od pozycjonowania — być może dobierania smacznego menu czy przyjaznych kelnerów. Możesz zakomunikować swoją strategię poprzez wykreowanie marki, np. „Twoja ulubiona włoska restauracja — znamy Cię od lat”. Z kolei rynek docelowy, pozycjonowanie i marka pokierują Twoją kampanią reklamową, promocją i polityką cenową. Możesz reklamować się w prasie lokalnej czytanej przez członków młodych rodzin, oferować promocję dla ich dzieci i prowadzić odpowiednią politykę cenową.

To, czy pokonasz restaurację ogólnokrajowej sieci, zależy od tego, w jaki sposób zrealizujesz swoją strategię. Jednak w przypadku gdy zarówno Ty, jak i Twoi pracownicy wypełnicie założenia tej strategii — będziecie

koordynować, koncentrować i komunikować działania, wykorzystując przy tym dostępne zasoby jak najlepiej — wówczas istnieje duża szansa, że pokonacie swojego konkurenta.

ELEMENTY STRATEGII PRODUKTU (RYNKU)

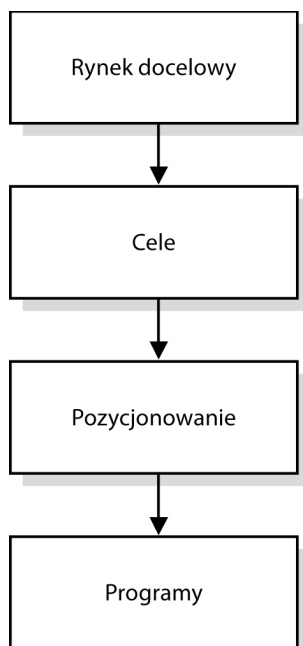
Strategia marketingowa składa się z czterech głównych elementów (tabela 3.2):

1. *Rynek docelowy* — specyficzna grupa klientów, która stanie się centrum zainteresowania Twojej strategii.
2. *Cel biznesowy* — powód, dla którego prowadzisz działalność gospodarczą. Zazwyczaj określany jest w postaci wyników finansowych, takich jak przychody, zysk czy przepływ kapitału, ale również w postaci sprzedanych jednostek towaru czy udziału w rynku.
3. *Pozycjonowanie* — jedna lub dwie główne korzyści produktu lub usługi, na których opiera się strategia. Pozycjonowanie służy do koordynowania wszystkich programów.
4. *Programy* — działania podejmowane w celu wdrożenia strategii. Niekiedy nazywane są taktyką lub *marketingiem mix* — działania te obejmują m.in. reklamę, sprzedaż bezpośrednią, politykę cenową oraz dystrybucję.

Rynek docelowy i pozycjonowanie stanowią podstawę strategii marketingowej. Bez określenia tych dwóch elementów, za pomocą Twojej strategii nie można będzie koordynować, koncentrować ani komunikować.

Podczas konsultacji z firmami zamieszczonymi na liście magazynu *Fortune 500*² poproszono mnie o przeanalizowanie niezliczonych planów marketingowych i opatrzenie ich komentarzem. Połowa planów, które przeglądałem, nie zawierała jednoznacznie określonego rynku docelowego ani pozycjonowania firmy. Plany te nie opisywały strategii marketingowych — zawierały jedynie taktykę. Nie przedstawiały strategii marketingowej, ale marketing taktyczny — nieadekwatne i potencjalnie niebezpieczne stano-

² Ranking 500 największych firm w Stanach Zjednoczonych według przychodów. Lista jest kompilowana i publikowana co roku przez amerykański magazyn gospodarczy *Fortune*.

Tabela 3.2. Elementy strategii marketingowej

Źródło: *Arrow Guide — Market Strategy Analysis*, The Arrow Group, Ltd.®, New York 2004. Uzyskano zgodę na publikację.

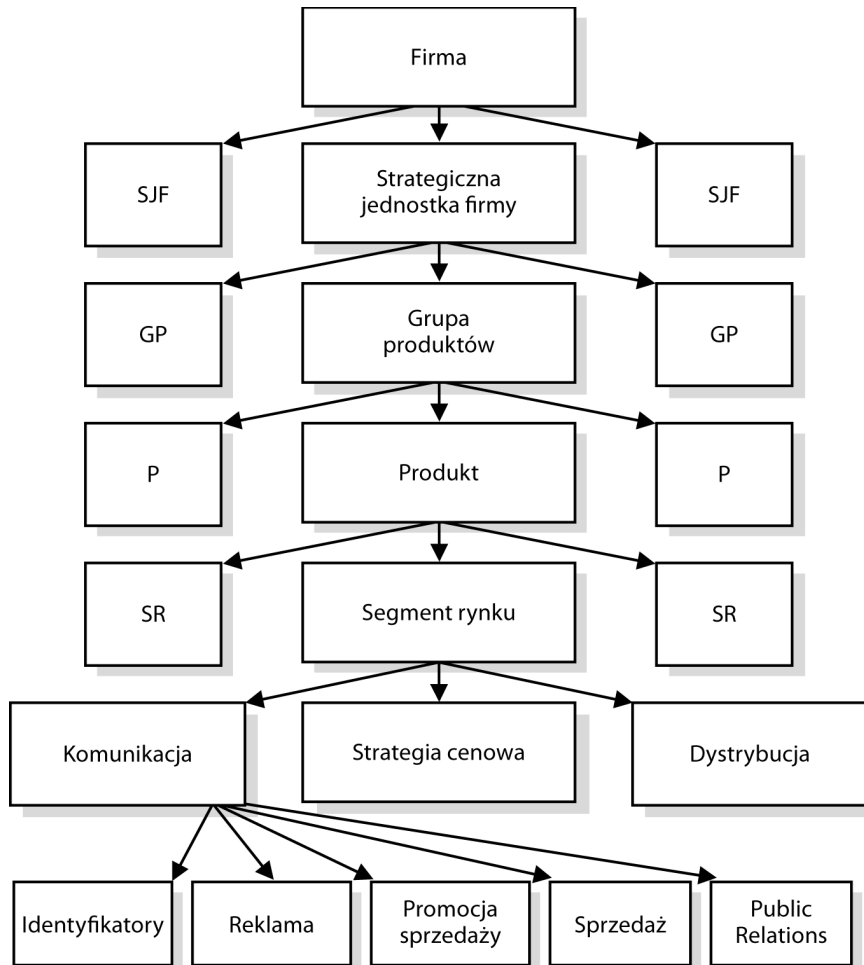
wisko zajmowane w momencie, gdy konkurencja się intensyfikuje. Jeśli nie zamierzasz rozwijać strategii marketingowej, upewnij się, czy zostały przynajmniej określone rynki docelowe i pozycjonowanie produktów czy usług!

**Jeśli nie zamierzasz rozwijać strategii marketingowej,
upewnij się, czy zostały przynajmniej określone rynki
docelowe i pozycjonowanie produktów czy usług!**

HIERARCHIA STRATEGII

W wielu firmach — nawet tych najmniejszych — istnieje wiele poziomów, a na każdym z nich — wiele strategii. Nazywamy to *hierarchią strategii* (tabela 3.3).

Najbardziej rozbudowana jest ogólna strategia firmy, zwana organizacyjną. Strategia ta obejmuje wszystkie czynności, produkty, usługi i rynki,

Tabela 3.3. Hierarchia strategii


Źródło: *Arrow Guide — Formulating the Product/Market Strategy*, The Arrow Group, Ltd.®, New York 2004. Uzyskano zgodę na publikację.

na których działa firma. Jest to nie tylko najbardziej rozbudowana strategia, ale również powinna ona sięgać daleko w przyszłość, gdyż musi wskazywać, w jaki sposób i w jakich obszarach cała firma powinna się rozwijać.

Kolejna strategia na liście dotyczy tzw. *strategicznych jednostek firmy* (SJF). Są to wyspecjalizowane struktury firmy, które są ze sobą powiązane, np. zasobami, technologią, surowcami, klientami czy konkurentami. Na przykład w General Electric (GE) można wyróżnić następujące działy: przemysłowy, infrastruktury oraz finansowej obsługi klientów. Znacznie mniejsze

firmy również mogą mieć SJF: restauracja może świadczyć dodatkowo usługi cateringowe, a pralnia — oferować usługi krawieckie.

Strategiczne jednostki firmy zazwyczaj składają się z serii produktów lub usług, zwanych grupami produktów. Na przykład w ramach działu GE Infrastructure istnieją struktury zajmujące się lotnictwem, transportem kolejowym oraz energią i każda z nich ma swoją własną strategię. W skład przedsiębiorstwa MasterCard wchodzi jednostki, których zadaniem jest obsługa klientów indywidualnych, i takie, które zajmują się obsługą klientów instytucjonalnych. Uniwersytety mają swoje działy marketingu i finansów. Restauracja może organizować przyjęcia urodzinowe dla dzieci oraz zapewniać catering na imprezy firmowe.

Z kolei grupy produktów składają się ze specyficznych produktów lub usług. Dział GE Aviation zajmuje się różnymi typami silników — każdy z nich zaprojektowany jest dla innego rodzaju samolotu. Uniwersytecki dział marketingu może prowadzić kursy dotyczące polityki cenowej i reklamy. Restauracja może serwować rozmaite dania mięsne lub rybne. Każdy z tych produktów lub usług może być przeznaczony dla innej grupy klientów. Na przykład silnik GE 90 był specjalnie zaprojektowany dla boeinga 777. Z kursów reklamy mogą skorzystać studenci zainteresowani profesjonalnym marketingiem produktów konsumenckich. Dania z ryb mogą być zamawiane przez osoby dbające o zdrowy tryb odżywiania.

Strategia dla poszczególnego produktu czy usługi określona dla specyficznego rynku docelowego jest nazywana *strategią produktu (rynku)*.

Rola strategii produktu (rynku)

Niezależnie od tego, czy pracujesz w dużej czy małej firmie, strategia produktu (rynku) stanowi podstawę dla planowania strategicznego i przypomina atom — jest podstawową jednostką planowania i jest niepodzielna.

Bardziej precyzyjnie, skuteczność Twojej strategii produktu (rynku) określa, czy osiągniesz sukces czy też poniesiesz porażkę. Strategie firmy powinny być tworzone na podstawie strategii produktu (rynku). Cele mogą być ustalone ogólnie, jednak aby je osiągnąć, firmy muszą pozyskać klientów — to jest właśnie zadanie dla każdej strategii produktu (rynku).

Strategia ta jest również wykorzystywana przy promowaniu specyficznego produktu czy usługi dla określonej grupy klientów. Na przykład producent sprzętu komputerowego może skierować swoją ofertę do uniwersytetów, a producent szkła — do browarów. W przypadku mniejszych

firm — dentysta może skoncentrować się na świadczeniu usług dla dzieci, sklep spożywczy — oferować produkty dla osób starszych, a pralnia — usługi dla klientów, którzy wcześniej wychodzą do pracy i chcą wtedy zostawić swoje ubrania do wyprania. Te specyficzne grupy klientów nazywane są *rynkami docelowymi*.

Strategia produktu (ryнку) jest również wykorzystywana przy promowaniu specyficznego produktu czy usługi dla określonej grupy klientów.

Pozycjonowanie dla każdego rynku docelowego jest to powód przedstawiany przez znawcę rynku potencjalnym klientom w danej grupie, aby skłonić ich do zakupu określonych produktów czy usług. Producent sprzętu komputerowego może sprzedawać firmowe oprogramowanie uniwersytetom, a producent szkła — oferować usługi szybkiej dostawy do browarów. Dentysta zapewnia dzieciom przyjazną atmosferę, przyozdabiając swój gabinet zabawkami, a sklep spożywczy oferuje szeroki wybór oddzielnie pakowanych produktów, tak bardzo pożądanym przez osoby starsze. Z kolei lokalna pralnia jest otwierana wcześniej niż pralnie konkurentów.

Strategia produktu (ryнку) w dużej czy małej firmie musi wyraźnie określać rynki docelowe i pozycjonowanie. Sposób, w jaki są one sformułowane, determinuje, czy firma osiągnie sukces czy też poniesie porażkę.

STRATEGIE PROGRAMOWE

Programy obejmują projektowanie, reklamę, promocję, sprzedaż, public relations, marketing internetowy, politykę cenową, obsługę klienta i inne działania podejmowane przy wdrażaniu strategii. Łącznie programy te są nazywane *marketingiem mix*.

Każdy program ma swoją strategię, która zostanie omówiona w kolejnych rozdziałach.

Rynki docelowe i decyzje dotyczące pozycjonowania zawarte w strategii produktu (ryнку) Twojej firmy koordynują wszystkie programy. Na przykład Neiman-Marcus³ i Wal-Mart⁴ mają odmienne strategie marketingowe,

³ Amerykańska sieć ekskluzywnych domów towarowych — *przyp. tłum.*

⁴ Największa amerykańska sieć sklepów handlowych na świecie — *przyp. tłum.*

które odzwierciedlają się w wyborze towarów, reklamie i przy ustalaniu cen. Sieci hoteli Ritz-Carlton⁵ i Motel 6⁶ również tworzą różne strategie marketingowe, które zauważyć można we wzornictwie, świadczonych usługach i cenach.

W jaki sposób rozwinąć strategię produktu (rynku)

Tworzenie strategii produktu (rynku) wymaga podjęcia pewnych kroków (tabela 3.4). Gdy już sformułujesz całą swoją strategię, czasami trzeba będzie wrócić do poprzedniego etapu i powtórzyć daną czynność lub zmienić pewną decyzję. W rzeczywistości nic nie jest takie proste i nie zawsze odbywa się to zgodnie z procedurą zaprezentowaną w tabeli 3.4. Podczas przygotowywania strategii marketingowej może zaistnieć potrzeba powtórzenia niektórych kroków nawet kilka razy, zanim ostatecznie się ją sformułuje.

Etapy te zostały omówione w następujących rozdziałach, które zawierają analizę procesu formułowania strategii produktu (rynku).

W pierwszym etapie dokonuje się *analizy sytuacji* — rozwija się wówczas fundament dla strategii produktu (rynku) przez ocenę otoczenia konkurencyjnego. Określa się wówczas *klientów* i ich potrzeby. Identyfikuje się *konkurentów* i przewiduje ich działania. Firma podlega ocenie ze względu na swoje możliwości. Obserwuje się również zmiany, jakie zaszły w otoczeniu w skali *makro*, czyli demograficzne, technologiczne, ekonomiczne, socjalne lub polityczne trendy, które mogą mieć wpływ na działalność firmy.

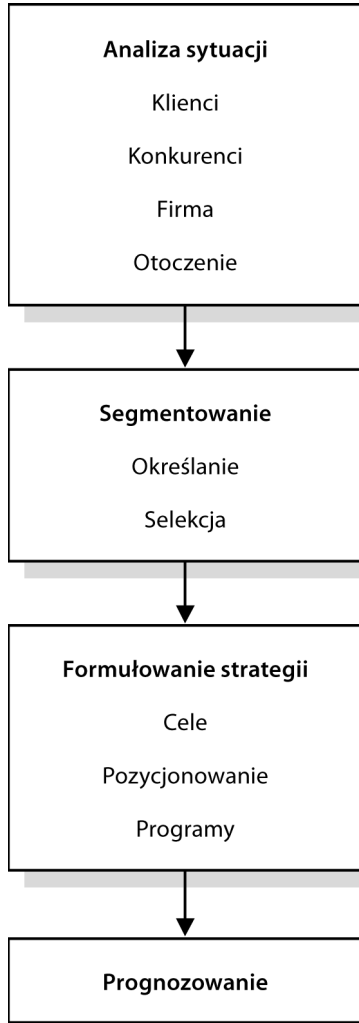
Na przykład w celu sformułowania strategii dla wspomnianej wcześniej włoskiej restauracji należy wziąć pod uwagę klientów, nowego konkurenta w postaci ogólnokrajowej sieci restauracji, jak również własną działalność i potencjalne zmiany, jakie zaszły w aspekcie demograficznym Twojego regionu — czyli wprowadzenie się większej liczby młodych rodzin.

Analiza sytuacji zazwyczaj pozwala wypracować od trzech do pięciu *kluczowych założeń planowania*, na których będzie oparta Twoja strategia. Jeżeli jeden z tych elementów ulegnie zmianie, trzeba będzie poddać ponownej analizie całą strategię.

⁵ Jedna z najbardziej prestiżowych i luksusowych sieci hotelowych na świecie — *przyp. tłum.*

⁶ Sieć tanich moteli należąca do światowej grupy Accor, do której należą również Formule 1, Ibis, Etap — *przyp. tłum.*

Tabela 3.4. Rozwijanie strategii produktu (rynku)



Źródło: Arrow Guide — *Formulating the Product/Market Strategy*, The Arrow Group, Ltd.®, New York 2004. Uzyskano zgodę na publikację.

Segmentacja obejmuje dwie czynności: *określanie* segmentów rynkowych oraz ich *selekcję*. Na tym etapie dokonuje się wstępnego wyboru rynku docelowego.

Formułowanie strategii zakłada ustalanie celów, pozycjonowanie i określanie programów. Wszystkie te decyzje oczekują na moment wdrożenia strategii produktu (rynku).

Ostatnim etapem jest *prognozowanie* wyników strategii — w szczególności celów firmy. Jeśli prognozy oparte na strategii są co najmniej zgodne z celami biznesowymi, wówczas strategię określa się jako możliwą do wykonania. Jeśli nie realizuje ona celów firmy, trzeba rozpocząć cały proces od nowa, a jeśli jest to konieczne, powtórzyć go jeszcze raz i jeszcze raz — aż do momentu wypracowania odpowiedniej strategii.

TWORZENIE WŁAŚCIWEJ STRATEGII MARKETINGOWEJ

Czasami możesz nie wypracować takiej strategii marketingowej, która zawierałaby cele biznesowe potrzebne Twojej firmie. Wówczas jednym z rozwiązań jest obniżenie celów firmy. Zazwyczaj nie jest to pierwsze rozwiązanie, które zamierza się zastosować, chociaż czasem jest to konieczne.

Nawet jeśli opracujesz taką strategię, która, według Ciebie, pozwoli osiągnąć cele firmy, wciąż możesz rozważać powrót do etapów tworzenia strategii, gdyż możesz uznać, że inna strategia jest znacznie lepsza od tej, którą sformułowałeś wcześniej.

W celu poprawienia strategii bądź stworzenia nowej wystarczy przeprowadzić proces rozwoju strategii w odwrotnej kolejności.

Najpierw można ponownie przyjrzeć się programom marketingowym. Być może należy usprawnić komunikację czy politykę cenową. Jeśli i to nie pomoże, trzeba dokonać analizy pozycjonowania. Może należy skoncentrować się na innej korzyści lub innym konkurencie docelowym. Jeśli zmiana strategii pozycjonowania również nie odniesie zamierzonego skutku, trzeba rozważyć ponownie wybór rynku docelowego lub nawet sposobu, w jaki dokonano jego segmentacji.

Próbując poprawić strategię w przykładzie dotyczącym włoskiej restauracji, najpierw trzeba by było poddać ponownej analizie plany reklamowe lub politykę cenową tego przedsiębiorstwa. Następnie można rozważyć, czy właściwe jest pozycjonowanie gustów klientów i przyjaznej obsługi, i zamiast tego skoncentrować się na jakości podawanych dań i obsługi klientów. Jeśli te rozwiązania nie pomogą ulepszyć strategii, wówczas trzeba spróbować unikać wpływu konkurencyjnej restauracji i postarać się znaleźć innego konkurenta, na przykład lokalną pizzerię. W końcu można zdecydować się na zaprezentowanie swoich usług młodym singlom lub nawet skierować swoją działalność do nowego segmentu rynku. Każda z tych zmian pociągnie za sobą zmianę strategii marketingowej i będzie miała wpływ na cele, które zamierzasz osiągnąć.

Można zmienić dowolny element strategii marketingowej i przekonać się, że dzięki temu można odnieść większy sukces. Jednak strategia produktu (rynku) jest jak skomplikowana część maszyny. Wszystkie komponenty muszą ze sobą współpracować. Należy systematycznie wprowadzać zmiany w strategii, dbając o to, aby Twój rynek docelowy i pozycjonowanie były zawsze jasno określone, tak by wszystkie komponenty pozostawały wciąż skoordynowane.

WNIOSKI

Strategia produktu (rynku) koordynuje wszelkie działania firmy podejmowane w celu pozyskania i utrzymania klientów, koncentruje czynności firmy na poszczególnych rynkach i komunikuje stronom zainteresowanym, co należy zrobić, aby zdobyć i utrzymać klientów. Podstawą strategii są dwa elementy: rynek docelowy i pozycjonowanie.

W celu zweryfikowania wiedzy zaprezentowanej w tym rozdziale załóż się na stronie www.trumpuniversity.com/marketing101.