

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Błyskotliwość to za mało! Skuteczne techniki planowania marketingowego

Autor: Malcolm McDonald

Tłumaczenie: Anna Kwaśniewska

ISBN: 83-246-0113-9

Tytuł oryginału: [If You're So Brilliant... How Come Your Marketing Plans Aren't Working?: The Essential Guide to Marketing Planning](#)

Format: A5, stron: 216



Wyczerpujące omówienie wszystkich najważniejszych aspektów planowania marketingowego

- Poznaj zasady planowania marketingowego
- Sprawnie definiuj rynki i segmenty docelowe
- Zaplanuj politykę promocji, sprzedaży i obsługi klienta

Tworzenie strategii marketingowych nadal pozostaje słabą stroną wielu przedsiębiorstw. Tymczasem realistyczne, użyteczne i osiągalne plany marketingowe są kluczowym elementem sukcesu firmy. Zanim jednak rozpocznie się tworzenie planu marketingowego, należy wykonać kilka czynności przygotowawczych. Po ich realizacji oraz zrozumieniu celów i zasad planowania marketingowego stworzenie doskonałej strategii marketingowej nie powinno nastręczyć trudności.

Książka „Błyskotliwość to za mało! Skuteczne techniki planowania marketingowego” to doskonały podręcznik dla menedżerów, którzy chcą poznać zasady tworzenia strategii podbijania rynków, a nie mają czasu na przebijanie się przez setki stron książek pełnych wiadomości teoretycznych. Przedstawia kluczowe zasady i pojęcia oraz działania niezbędne do stworzenia skutecznego i możliwego do realizacji planu marketingowego. Zawiera wiele ćwiczeń, przykładów i testów, które ułatwią szybkie zastosowanie wiedzy w praktyce.

- Różnice pomiędzy strategią i taktyką
- Miejsce planowania marketingowego w procesie planowania w firmie
- Wewnętrzny audyt marketingowy
- Analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa
- Określenie rynków docelowych
- Analiza portfela produktów
- Ustalanie strategii reklamy, promocji i sprzedaży
- Stworzenie polityki cenowej

Poznaj tajniki jednego z najistotniejszych elementów procesów marketingowych

Spis treści

Wprowadzenie — zacząć od początku	5
Krok 1 Twoje cele	13
Szeroka definicja	14
Możliwe cele	17
Krok 2 Twoje zasoby	25
Trzy tryby „sprzedawania”	26
Krok 3 Zbierz zespół selekcjonerów	33
Zespół idealny	34
Praktyka działania zespołu	37
Wielkość zespołu	40
Znajomość celów	40
Harmonogram	41
Krok 4 Rekonesans	43
Mapa rynku	43
Krok 5 Plan marketingowy i segmentacja rynku	55
Segment rynku	57
Segmentacja a mieszanka marketingowa (marketing mix)	59
Korzyści z segmentacji	60
Segmentacja a kluczowi klienci	61
Jak podzielić rynek na segmenty?	65
Krok 6 Macierz identyfikacji i selekcji kluczowych klientów (MiSKK)	73
MiSKK wyjaśniona	76
Cele MiSKK i korzyści, które zapewnia	79

	Zarządzanie czterema kategoriami — portfel inwestycji	81
	Właściwe plany	83
	Pakiety oprogramowania	89
Krok 7	Atrakcyjność klientów	93
	Typy czynników stanowiących o atrakcyjności	93
	Proces	96
	Przebieg procesu	97
	Wybór sześciu czynników	102
	Tworzenie wzorców ocen	104
	Ważenie	105
	Ocenianie, nadawanie wag i tworzenie rankingów	107
Krok 8	Względna siła	111
	Proces	114
	Identyfikacja kryteriów oceny dostawców	114
	Identyfikacja stosowanych przez klienta unikalnych czynników oceny dostawców	117
	Określanie wag	122
	Ocenianie, nadawanie wag i tworzenie rankingów	123
	Dowiedzieć się tego, czego się nie wie	125
	Ostatnie wskazówki	128
	Wypełnienie macierzy	129
Krok 9	Selekcja a komunikacja	131
	Selekcja — pragmatyzm czy teoria?	131
	Kwestionowanie wyniku	133
	Selekcja — zrównoważony portfel klientów	134
	Współpraca między komórkami organizacyjnymi	135
	Komplikacje	139
Krok 10	Przeglądy, przeglądy, przeglądy	147
Krok 11	Następne kroki...	149
	Plany marketingowe i segmentacja	149
	Pakiety oprogramowania	150
	Zarządzanie kluczowymi klientami	150
	Szkolenie i doradztwo	151
Skorowidz		155

Krok 5

Plan marketingowy i segmentacja rynku

Twoja firma ma biznesplan, a także plan marketingowy — być może więcej niż jeden, ponieważ przygotowała zapewne plan marketingowy dla każdego rynku, na którym działa. Możliwe nawet, że macie plany dla segmentów rynkowych, traktowane jako części składowe takich planów marketingowych.

OK, bądźmy uczciwi — czy to opis *rzeczywistości*, czy raczej krążymy po biznesowej Kranie Niby-Niby?

Przyjmijmy na razie, że jest to prawdziwy opis — kolejne pytania to: czy takie plany marketingowe i plany dla segmentów są aktualne? Czy wszystkie komórki organizacyjne ich przestrzegają? Czy są wdrażane?

Zbyt wiele (być może większość) planów marketingowych opiera się na danych starszych niż trzyletnie, opatrzonych jest pieczęcią z napisem „poufne dane firmy” i udostępnianych jedynie wybranym — poza tym powoli pokrywają się kurzem, okupując najwyższe półki biurowych regałów (jeżeli nie macie planu marketingowego lub jeśli którekolwiek z tych problemów są w Waszym przypadku prawdziwe, zawsze możecie kupić jakąś dobrą książkę opisującą sposób przygotowania strategii marketingowej).

**Najpierw rynki,
potem segmenty,
a na końcu
identyfikacja
kluczowych
klientów**

Jeżeli jednak żadna z powyższych uwag nie dotyczy Was i naprawdę macie dobrze udokumentowane plany dla rynków i segmentów, to już na starcie dysponujecie olbrzymią przewagą, jeśli chodzi o identyfikowanie kluczowych klientów. Tak wielką, że w zasadzie to, co nazywam w niniejszym procesie krokiem piątym, Wy już od dawna macie za sobą. W swoim biznesplanie określiliście cele swoich planów marketingowych, a Wasi kluczowi klienci zostali objęci planami dla poszczególnych segmentów. Rysunek 5.1 przedstawia typową hierarchię procesu planowania.



Rysunek 5.1. Typowa hierarchia procesu planowania

W Waszym przypadku krok piąty jest zatem bardziej przeglądem, który pozwoli sprawdzić, czy Wasz sposób myślenia o kluczowych klientach jest zgodny z Waszym podejściem do segmentacji rynku. Jeżeli jednak macie pewne wątpliwości w związku z dokładnością przeprowadzonej segmentacji, krok piąty będzie dla Was okazją do przeprowadzenia ponownej oceny sytuacji i przemyślenia pewnych kwestii od nowa.

Jeżeli macie do wykonania znacznie obszerniejsze zadanie niż tylko przegląd czy ponowna ocena (być może tak rozległe, jak sporządzenie od nowa strategii segmentacji), to z pewnością zechcecie zapoznać się

również z innymi źródłami porad i informacji (w rozdziale 11., „Następne kroki...” znajdziecie kilka przydatnych wskazówek).

Warto poświęcić chwilę na przeanalizowanie kilku kwestii związanych ze znaczeniem segmentacji, jej rolą w firmie oraz olbrzymim znaczeniem w procesie wyboru kluczowych klientów.

SEGMENT RYNKU

Segment rynku to grupa nabywców o podobnych potrzebach zaopatrzeniowych, nastawieniu do dokonywania zakupów oraz zachowująca się w podobny sposób.

Istotne jest, by podkreślić dwa ostatnie pojęcia: „nastawienie” i „zachowania”. Gdybyśmy skupili się wyłącznie na potrzebach, poważnie ograniczylibyśmy liczbę dostępnych opcji. Wszyscy *potrzebujemy* jedzenia, ale gdyby tylko to nas wyróżniało, na rynku żywności istniałby tylko jeden segment — żywność! Istnieją oczywiście dziesiątki segmentów, ponieważ oprócz samej potrzeby wykazujemy zdumiewającą liczbę typów nastawienia do żywności i wykazujemy się równie szeroką gamą sposobów nabywania pożywienia i wykorzystywania go. Każdy z tych aspektów zachowania lub nastawienia pozwala utworzyć potencjalny segment rynku. Pomyśl tylko o kilku typowych przykładach segmentów rynku spożywczego:

- jedzenie na mieście — restauracje, kawiarnie, bary szybkiej obsługi, bary dla kierowców, jedzenie na wynos...;
- jedzenie w domu — śniadanie, drugie śniadanie, obiad, grill...;
- biznes — stołówki, hotele, instytucje, catering linii lotniczych...;

- sprzedaż detaliczna — supermarket, hurtownie, hurtownie typu cash and carry, delikatesy...;
- tworzenie marek — marki, własna marka, brak marki...;
- zdrowie — dieta niskosodowa, wysokokaloryczna, wysokobłonnikowa...;
- dieta — wegetariańska, wegańska, organiczna...;
- kuchnie narodowe — indyjska, chińska, włoska, marokańska...;
- rodzina — dwa plus dwa, samotny rodzic, emeryci, kawalerowie/panny...;
- doświadczenie — mistrzowie kuchni, początkujący, profesjonaliści...

Dodaj do tej listy całą gamę takich parametrów, jak kaprysy kulinarne, lokalne upodobania smakowe, tradycje, poziom dochodu, czas poświęcany na gotowanie, styl życia i inne, a przekonasz się, że jest naprawdę bardzo długa. Tak długa, że musimy znaleźć sposoby na połączenie niektórych takich mikrosegmentów, aby znaleźć segmenty, które będziemy nazywać „zdolnymi do życia”.

Segment „zdolny do życia”

W przypadku segmentu „zdolnego do życia” odpowiedzi na poniższe pytania powinny być twierdzące:

- Czy jego wielkość usprawiedliwia skoncentrowanie na nim uwagi?
- Czy potrzeby, postawy oraz zachowania klientów są wystarczająco podobne, by można je było zgrupować?
- Czy potrzeby, postawy oraz zachowania są wystarczająco specyficzne, by można je było odróżnić od innych segmentów?

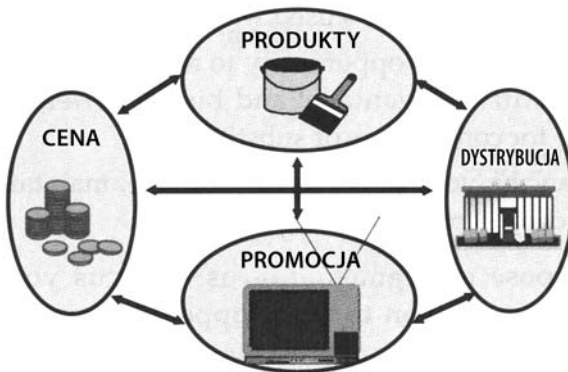
- Czy możliwe jest zaprojektowanie odpowiedniej *mieszanki marketingowej* dla segmentu (patrz: niżej)?
- Czy segment jest *osiągalny*, czy może zostać zidentyfikowany, zmierzony, przeanalizowany, czy można się z nim komunikować i sprzedawać mu produkty lub usługi *osobno*, pomijając inne segmenty?

SEGMENTACJA A MIESZANKA MARKETINGOWA (MARKETING MIX)

Segmentacja jest procesem trójetapowym:

1. Podjęcie decyzji o „pokrojeniu” rynku na segmenty.
2. Wybór segmentów, w których chcemy być aktywni.
3. Dotarcie do każdego z takich aktywnych segmentów za pośrednictwem unikalnej *mieszanki marketingowej*.

Celem dostawcy jest wpłynięcie na popyt i zyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez zastosowanie kompozycji marketingowej, obejmującej produkt, cenę, promocję i dystrybucję (zwanej często „czterema P” od pierwszych liter angielskich odpowiedników tych terminów) — przedstawiono ją na rysunku 5.2.



Rysunek 5.2. Mieszanka marketingowa

Przygotowując odmienną, specyficzną mieszankę marketingową dla każdego segmentu, firma upewnia się, że spełni potrzeby każdej grupy klientów w sposób bardziej skoncentrowany. Tego rodzaju koncentracja pomoże jej zyskać przewagę konkurencyjną, a co za tym idzie — zwiększyć zyskowność.

KORZYŚCI Z SEGMENTACJI

Istnieje wiele korzyści, które można osiągnąć dzięki dobrej segmentacji:

- Lepsze zrozumienie dynamiki rynku, a zwłaszcza pojęcia *łańcuchów możliwości* (patrz: krok czwarty) docierających aż do nabywcy końcowego.
- Lepsze zrozumienie atutów konkurentów (konkurencja będzie różnić się w poszczególnych segmentach), a co za tym idzie, okazja do zdobycia przewagi konkurencyjnej.
- Lepsze zrozumienie potrzeb, postaw oraz zachowań nabywców.
- Większa szansa na dostrzeżenie sposobów rozwoju możliwości Twojej firmy w celu spełnienia takich potrzeb.
- Stworzenie podstawy do przeorganizowania i zrestrukturyzowania Twojej firmy — skoncentrowanie całego łańcucha dostaw wokół klienta.
- Wzrost umiejętności zarządzania mieszanką marketingową w sposób skoncentrowany na kliencie.
- Większe szanse na dodawanie wartości, zdobywanie przewagi konkurencyjnej i budowanie barier wejścia dla konkurentów bądź produktów lub usług substytucyjnych.
- Wzrost szans na tworzenie, utrzymywanie oraz obronę nadwyżek cenowych.

Celem segmentacji jest skoncentrowanie posiadanych ograniczonych zasobów na tych okazjach, które wiążą się z największym prawdopodobieństwem zdobycia przewagi konkurencyjnej i pozwolą Ci doprowadzić firmę tam, gdzie zamierzasz.

Zaniechanie przeprowadzenia segmentacji w najlepszym przypadku będzie się wiązać z przegapionymi okazjami, a w najgorszym — z niezdolnością firmy do uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz długoterminowego bezpieczeństwa finansowego.

SEGMENTACJA A KLUCZOWI KLIENCI

Teraz jest już jasne, że segmentacja oraz ZKK są jak nierozłączni partnerzy. Mają podobne cele — skoncentrowanie ograniczonych zasobów w celu wykorzystania najlepszych okazji. Prezentują również podobne wyzwania — wcale nie najmniej istotnym jest konieczność dokonywania wyborów.

Bez segmentacji wybór kluczowych klientów może ucierzeć na skutek „gigantomanii”. W kroku szóstym przedstawię narzędzie, które pomoże zidentyfikować kluczowych klientów na podstawie ich atrakcyjności dla nas oraz naszych atutów, które możemy im zaofiarować. Narzędzie to wymaga, by można było dokonywać na tej podstawie porównań między klientami. Bez segmentacji większość rynków okazałaby się zbyt duża i zbyt zróżnicowana, by w ich przypadku można było posłużyć się tą metodą — to, co wydaje się atrakcyjne w jednej części rynku, w innej wcale nie musi być takie istotne, a co za tym idzie, jedynym naprawdę porównywalnym czynnikiem staje się wielkość firmy (stąd „gigantomania”). 20 procent nabywców zapewniających 80 procent obrotów stanie się kluczowymi klientami.

Dlaczego segmentacja musi zostać przeprowadzona w pierwszej kolejności?

Oto, jak niektóre firmy kończą, poświęcając olbrzymie środki angażowane w sprzedaż „dużym” nabywcom działającym w segmentach rokujących niewielkie nadzieje na przyszłość, podczas gdy pracownicy działu marketingu stają się coraz bardziej sfrustrowani tym, że nie poświęca się uwagi „małym” klientom w tych segmentach, które zostały zidentyfikowane jako istotne dla przyszłości firmy. Po zebraniu zespołu w kroku trzecim pamiętaj o tym konkretnym zagrożeniu i upewnij się, że w trakcie przeprowadzania segmentacji właściwie reprezentowane będą zarówno sprzedaż, jak i marketing.

Oczywiście, może być gorzej. Jeżeli od samego początku nie ma prawidłowej segmentacji, jej podstawą stają się po prostu „duzi” klienci — musisz tańczyć, jak Ci zagrają. Będzie świetnie, jak będziesz miał szczęście i puszczą Ci jakiś niezły kawałek — ale niezbyt dobrze, jeśli uraczą Cię kakofonią, dbając o swoje interesy i lekceważąc potrzeby Twojej firmy.

Każdemu klientowi własny segment

W teorii segment może być tak mały, że może mieć wielkość pojedynczego klienta — uwzględniane są wtedy jego unikalne potrzeby, postawy i zachowania. W praktyce dzięki ZKK może się to naprawdę okazać wykonalne. To, czy uda się wdrożyć taką segmentację, będzie w znacznym stopniu zależeć od typu branży i rynku.

Na rynkach szybkozbywalnych dóbr konsumenckich (ang. *fast-moving consumer goods* — *FMCG*), gdy elektroniczna rewolucja oraz koncepcje, takie jak zarządzanie relacjami z klientami (ang. *customer relationship management* — *CRM*), sugerują, że każdy konsument wkrótce będzie stanowić osoby segment, w praktyce

nadal bardzo pomocne (i praktyczne) jest grupowanie konsumentów w ramach jakichś ogólnych definicji. Na niektórych rynkach B2B (ang. *business-to-business* — biznes dla biznesu) traktowanie klienta jako segmentu naprawdę może okazać się wykonalne, pod warunkiem, że nabywców nie jest tylu, że firma dostawcy znacznie pękać w szwach.

Zapoznawszy się z krótkim opisem ZKK, wiesz, z czym może się ono wiązać (krok trzeci) — przekonałeś się, że niezależnie od wszystkiego z pewnością wymaga wysiłku. Skanalizowanie zasobów (zwłaszcza ludzkich) jest być może jego najbardziej charakterystyczną cechą. Jeżeli każdy nabywca uważany będzie za absolutnie unikalnego, wystąpią dwa rodzaje trudności: albo tylko kilku będzie można poświęcić taką uwagę (*naprawdę niewielu*), albo zasoby zostaną „rozsmarowane” tak cienko, że staną się nieefektywne. Rozwiązaniem tego dylematu może okazać się segmentacja, która pozwoli zidentyfikować i pogrupować klientów o tak podobnych potrzebach, postawach i zachowaniach, że to, co będzie odpowiadać jednemu, z pewnością zadowoli również innych. Korzyść z ZKK w takich okolicznościach wiąże się z tym, że współpraca z podmiotem, który moglibyśmy nazwać „wiodącym kluczowym klientem”, wpłynie pozytywnie również na kontakty handlowe z innymi nabywcami (kluczowymi lub innymi) należącymi do tego samego segmentu.

Pomoc w wyborze kluczowych klientów

Ze względu na cel, jaki określiliśmy w tej książce (wybór kluczowych klientów), widzimy jedną bardzo konkretną korzyść z segmentacji — dzięki niej nasze zadanie będzie po prostu o wiele łatwiejsze.

„Duże” czasami
jest piękne — to
zależy od natury
segmentu
rynkowego

W kroku czwartym analizowaliśmy rynek ponownego wykańczania samochodów jako przykład tworzenia map rynkowych. Zastanówmy się nad innym rodzajem farby — dekoracyjną farbą do wnętrz — pozwoli nam on zilustrować wspomnianą korzyść z segmentacji.

Działająca w Zjednoczonym Królestwie firma ICI Dulux dostarcza farbę „majsterkowiczom” za pośrednictwem kanałów sprzedaży detalicznej, a także profesjonalnym dekoratorom za pośrednictwem dystrybutorów — część produkcji jest też przedmiotem sprzedaży bezpośredniej. „Majsterkowicze” oraz profesjonalni dekoratorzy reprezentują dwa zróżnicowane segmenty rynku farb dekoracyjnych. W obrębie tych segmentów istnieje wiele mniejszych segmentów lub podsegmentów — dla celów przykładu nie będziemy ich jednak dalej dzielić.

Jeżeli teraz wybierzemy jeden czynnik, który mógłby decydować o atrakcyjności dla nabywcy, natychmiast zrozumiemy, jak ważna jest segmentacja w procesie wyboru kluczowych klientów. Zastanówmy się nad skalą (tak, wiem, mówiłem już o skali dobre paręnaście razy, ale ten czynnik *ma* znaczenie; trzeba tylko pamiętać, że nie jest to *jedyn*e dostępne kryterium).

Na rynku produktów dla majsterkowiczów cel, jakim jest zostanie marką o wiodącej pozycji, sprawia, że supermarkety budowlano-remontowe stają się bardzo atrakcyjnymi klientami. Zabierają Dulux wszędzie tam, gdzie powstają, a w dzisiejszych czasach starają się być prawie wszędzie. „Duży” naprawdę oznacza „dobry” dla firmy pragnącej zdobyć krajowy zasięg i przywództwo pod względem marki. Pamiętaj jeszcze o tym, że krajowi sprzedawcy detaliczni potrzebują silnych krajowych marek — Twoja szansa na sukces jest zatem naprawdę spora.

Na rynku profesjonalnych dekoratorów duża firma oznacza kontrakty na duże kwoty, co wiąże się z presją na obniżanie cen, często nieopartą kontrargumentem, jakim jest pomoc w tworzeniu silnej marki konsumenckiej — perspektywa wcale nie jest tak atrakcyjna, jak mogłoby się wydawać. Prawdziwi kluczowi klienci znajdują się gdzie indziej — być może są nimi dystrybutorzy, być może twórcy specyfikacji wykonawczych, a być może architekci.

JAK PODZIELIĆ RYNEK NA SEGMENTY?

Pełne i szczegółowe omówienie tego wyzwania możesz znaleźć w pozycji *Kluczowe umiejętności marketingowe* (Onepress 2006) Petera Chevertona. Nam wystarczy krótkie podsumowanie.

Mam dla Ciebie dobrą wiadomość — już rozpoczęliśmy proces segmentacji. Krok czwarty dotyczył sporządzania mapy rynku, a to jest pierwszy etap segmentacji rynku, czyli przygotowanie całościowej wizji otoczenia rynkowego. Na tle takiej całościowej wizji zaczynamy rysować *łańcuchy możliwości* — konkretne drogi dotarcia na rynek i do nabywców ostatecznych, które oferują nam do wyboru różne opcje, a często również okazje do wykorzystania.

Następnie musimy przyjrzeć się, jakie punkty takich łańcuchów moglibyśmy wybrać, żeby „pokroić” rynek. Moglibyśmy poszukać tego, co można by nazwać „punktami podparcia dźwigni”. To punkty łańcucha, w których podejmowane są kluczowe decyzje bądź wywierane są znaczące wpływy. Poszukując takich punktów, nie wystarczy rozglądać się za podmiotami, które podejmują decyzję o zakupie — trzeba również zwrócić uwagę na miejsca, w których podejmuje się lub wpływa się na decyzję o tym, że zakup *nie zostanie dokonany*.

Na tym etapie istnieje kilka ważnych czynników, które trzeba rozważyć — trzeba m.in. odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy decyzje podejmowane są w skali globalnej, regionalnej, czy lokalnej?
- Czy sprzedawcy detaliczni oraz dystrybutorzy dokonują świadomego wyboru, oferując na rynku Twoje produkty, czy po prostu „obsługują” zgłaszany popyt? Innymi słowy, czy Twoje produkty i usługi

są „wpychane” na rynek staraniami personelu sprzedażowego lub poprzez agresywną politykę cenową, czy raczej są „ciągnięte” przez zapotrzebowanie zgłaszane przez użytkowników końcowych?

- Czy istotne wybory wiążą się z typem kanału, czy raczej z zachowaniem ostatecznego użytkownika?
- Gdzie konkurenci angażują się najbardziej?
- Kto, co, jak, kiedy i gdzie kupuje? Pamiętaj o prostej prawdzie — rynki niczego nie kupują, za każdym razem to ludzie chodzą na zakupy!
- Z jakimi kluczowymi postawami i zachowaniami masz do czynienia? Czy wpływ na decyzję mają pieniądze, parametry produktu lub usługi, czy wizerunek firmy?

Pewien producent nawozów stwierdził, że sprzedaż jego produktu na dojrzałym rynku zaczęła powoli maleć. Konkurencja nasilała się, nabywcy konsolidowali się, a zyski malały. Szczególnie dotkliwa była konsolidacja klientów, ponieważ stawali się coraz ważniejsi w miarę wzrostu ich firm na drodze fuzji. Ich „najważniejsi” klienci szybko stawali się tymi, którzy przynosili najmniejsze zyski!

**Opowieść
o producencie
nawozów albo:
jak segmentacja
może zrewolucjo-
nizować dojrzałą
firmę?**

Firma zdecydowała się dokonać segmentacji, którą uważała za środek pozwalający na wprowadzenie nowych ofert, najpierw testując najbardziej oczywiste „kawałki”: typ zboża, uwarunkowania geograficzne, sezonowość itp. Ostatecznie dotarła do niej przedstawiona powyżej prosta prawda — to nie „pszenica” kupowała nawozy ani nawet „Wschodnia Anglia”, tylko za każdym razem rolnicy z krwi i kości!

Rolnicy pochodzili z różnych środowisk i reprezentowali bardzo zróżnicowane postawy, aspiracje oraz zachowania związane z zakupami. Gdy producent zaczął odkrywać te czynniki, dotarło do niego (w zasadzie po raz pierwszy), co *naprawdę* sprawiało, że ludzie kupowali jego produkt albo z niego rezygnowali. Ostateczna segmentacja została przeprowadzona na podstawie postaw i potrzeb — na przykład tradycyjny rol-

nik rodzinny miał raczej inne poglądy na wiele spraw niż absolwent akademii rolniczej zarządzający dużym majątkiem ziemskim. Podział rynku na siedem segmentów (przedstawiony na rysunku 5.3) umożliwił firmie przyznanie wyższych priorytetów tym grupom klientów, które zareagowałyby najlepiej na posiadane przez nią atuty.



Autor dziękuje profesorowi Malcolmowi Macdonaldowi

Rysunek 5.3. Rynek nawozów sztucznych podzielony na siedem segmentów

Kluczowymi klientami nie byli już po prostu „duzi” — w każdym segmencie wybrano tych, którzy byli najatrakcyjniejsi, a atrakcyjność coraz częściej oznaczała, iż „zareagują najlepiej na naszą w wysokim stopniu zindywidualizowaną ofertę”. Powstałe w rezultacie takiego podejścia mieszanki marketingowe pomogły producentowi lepiej dopasować ofertę do potrzeb konkretnych grup klientów, dodać więcej istotnej wartości, zrestrukturyzować własną organizację, tak by pasowała do wymagań klientów, a także uzyskać znaczący wzrost przychodów i zysków.

Krzywa akceptacji nowego produktu

Ta metoda segmentacji jest niezwykle atrakcyjna dla firm zainteresowanych identyfikacją kluczowych klientów, ponieważ tych samych kryteriów można używać zarówno do zidentyfikowania docelowego segmentu, jak i docelowego klienta.

Gdy wprowadzany jest nowy produkt, zwykle pojawia się grupa awangardowych, żarliwych entuzjastów, którzy „połykają haczyk” — czasami prawie w ogóle nie zwracając uwagi na zalety produktu. Często na tym się kończy i produkt umiera, zapamiętywany jedynie jako nowinka wspierana przez klikę fanatyków.

Jeżeli produkt ma odnieść sukces, musi wyjść poza taką wąską grupę zwolenników i znaleźć szersze grono odbiorców. Musi czynić postępy — po *innovatorach* powinni zaakceptować go *wcześni nabywcy*. Everett Rogers przedstawił tę koncepcję w postaci swojej często cytowanej „krzywej akceptacji nowego produktu”, pokazanej na rysunku 5.4. Wykres ten przedstawia, jak większość nowych produktów lub koncepcji przechodzi przez kolejne etapy akceptacji: najpierw przez *innovatorów* (grupę małą, ale entuzjastycznie nastawioną), a następnie przez *wczesnych nabywców*, którzy pomagają mu zdobyć nieco większy rozgłos. „Wczesna większość” zapewnia wzrost obrotów powodujący spadek kosztów i zamienia produkt w wyrób masowy — taki, po który tłumnie zgłosi się do sklepów „późna większość”. Maruderzy to ci, którzy do samego końca będą się opierać pokusie nabycia produktu, a być może nawet nigdy jej nie ulegną.

Jak zaakceptowaliśmy kieszonkowy kalkulator?

Klasycznym przykładem takiego rozwoju jest kieszonkowy kalkulator. Pierwsze kalkulatory były nieporęcznymi przyrządami, często posiadającymi przyporządkowane funkcje, od odwrotności do kosinusów. Kupowane były jako zaawansowane technicznie



**Krzywa
akceptacji
nowego produktu**

Autor dziękuje Everetowi Rodgersowi

Rysunek 5.4. Krzywa akceptacji nowego produktu

pomoce naukowe głównie przez firmy i instytucje, przy czym ich zakup bez wątpienia wymagał zatwierdzenia przez komitet ds. wydatków kapitałowych. Nie upłynęło jednak wiele czasu, zanim dzięki korzystnemu ustawodawstwu na rynku powstał nowy segment. Gdy tylko wyrażono zgodę na korzystanie z kalkulatorów na podstawowej maturze z matematyki, młodzież ruszyła do domów, by poprosić rodziców, żeby kupili im elektroniczne чудо. Takie nowe zapotrzebowanie zgłaszane przez „wczesnych nabywców” sprawiło, że ceny zaczęły spadać. Wkrótce kieszonkowy kalkulator stał się nieodłącznym towarzyszem ludzi biznesu, a ta „wczesna większość” pomogła obniżyć ceny jeszcze bardziej — doszło do tego, że kalkulatory zaczęły być rozdawane za darmo jako upominki promocyjne, a na rynku ujawniła się „późna większość”.

Interesującą cechą modelu jest rola innowatora, stanowiąca często źródło pozytywnego oddziaływania, ale też wcale nie tak rzadko — utrudniająca zdobycie większego udziału w rynku. Doskonałym przykładem jest internet: wczesnych użytkowników internetu przedstawiano jako „czubków”, smutne postaci bez życia towarzyskiego, które do późna w nocy siedziały przed monitorem, surfując po sieci w poszukiwaniu innych

zagubionych dusz. Niezależnie od prawdy, taki wizerunek wczesnych użytkowników spowodował wstrzymanie szerszej akceptacji internetu, być może aż o dwa lata.

Jako model procesu segmentacji krzywa akceptacji nowego produktu jest bardzo obiecująca — może również posłużyć jako użyteczna metoda identyfikacji kluczowych klientów. Jeżeli Twoja oferta jest nowa, oparta na zaawansowanej technologii, a nawet ryzykowna, będziesz musiał znaleźć kluczowych klientów wśród innowatorów i wczesnych nabywców. Jeżeli Twoja oferta jest dobrze znana, bezpieczna, pewna, a być może nawet nieco „stateczna”, będziesz musiał ich szukać na drugim końcu krzywej.

Bądź jednak ostrożny, jeśli chodzi o pewną szczególną grupę innowatorów — możliwe, że bez trudu sprzedasz im swój produkt, ale uważaj, ponieważ może się okazać, iż zmarnujesz na nich posiadane zasoby, a oni wykażą się zmiennością i „zdradzą” Cię, gdy tylko pojawi się kolejna nowinka. Na dłuższą metę najbezpieczniejszymi grupami docelowymi mogą okazać się wcześnie nabywcy i wczesna większość.

Ćwiczenie praktyczne

W zależności od tego, jak trwała jest Twoja obecna segmentacja rynku, masz do wykonania zadanie stosunkowo łatwe lub dość trudne.

Zakładając, że segmentacja została już prawidłowo wdrożona, musisz dokonać przeglądu ustalonych celów ZKK, zasobów, którymi dysponujesz i sposobu ich wykorzystania, a także upewnić się, że są one zgodne z celami Twoich planów marketingowych i planów dla poszczególnych segmentów.

Jeżeli segmentacja istnieje, ale dojrzała już do wprowadzenia ulepszeń, wykorzystaj pracę, jaką wykonałeś w kroku czwartym (mapa rynkowa), aby poszukać nowych podejść. Zwróć szczególną uwagę na bardziej atrakcyjne łańcuchy okazji.

A jeśli nie przeprowadziłeś jeszcze segmentacji, nadaj jej najwyższy priorytet, jeszcze zanim przejdziesz do kolejnych etapów wyboru kluczowych klientów. Tak, to trochę spowolni pracę, ale załatwienie tej sprawy teraz zaoszczędzi Ci sporo wyrzutów sumienia (i żałosnego cofania się) później.