

Jerzy J. Kowalski

## Zarządzanie marketingowe w mikroprzedsiębiorstwach

Marketing jest obecnie w Polsce jednym z najczęściej wymienianych słów w działalności każdej firmy. Potocznie mówi się, iż w telewizji są emitowane reklamy, jest marketing i public relations. W rzeczywistości są to różne działania. Marketing jest pojęciem najszerszym i obejmuje również inne działania, takie jak badania rynku, opracowanie nowej oferty lub produktu, nawiązywanie kontaktów z klientami; pod tym pojęciem rozumie się również planowanie (marketingowe), politykę cenową i system logistyczny. Dla celów marketingowych robione są programy rozwoju kadr oraz analizy finansowe.

Opracowanie niniejsze ma na celu przybliżenie działań marketingowych, zwłaszcza w odniesieniu do małych firm i mikroprzedsiębiorstw. Nie dysponują one dużymi zasobami finansowymi, nie mają zaplecza w postaci zespołów wyspecjalizowanych w badaniach rynkowych czy też reklamie. Nie prowadzą dużych, wysokobudżetowych kampanii reklamowych. Firmy te jednak istnieją, część z nich rozwija się bardzo dynamicznie,

a jeszcze inna część z nich z czasem staje się dużą firmą. Można zatem zadać pytanie – czy mikroprzedsiębiorstwa potrzebują marketingu? Jakie działania marketingowe może podjąć jedna osoba będąca właścicielem firmy i zarazem jej jedynym pracownikiem? Jak to się dzieje, iż bez marketingu (jak się niekiedy uważa) firma pozyskuje klientów, ma zlecenia oraz osiąga zyski? Odpowiedź może być tylko jedna – takie firmy stosują skuteczne i dobrze dobrane działania marketingowe.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono najistotniejsze działania marketingowe zalecane małym firmom. Opracowanie ma raczej charakter poradnika a nie publikacji dotyczącej szeroko rozumianego marketingu. Zawiera treści mające praktyczny charakter, wynikły z doświadczenia autora. Wyrażam nadzieję, że zawartość niniejszej publikacji okaże się przydatna w prowadzeniu działalności gospodarczej i zainspiruje Czytelników do pogłębiania wiedzy o marketingu, zarządzaniu i prowadzeniu własnej firmy.

## Podstawowe pojęcia marketingu

### Czym jest marketing?

W publikacjach poświęconych marketingowi zamieszczone są liczne definicje marketingu. Marketing jest procesem społecznym i zarządczym, w wyniku którego osoby indywidualne i grupy uzyskują co jest im potrzebne i czego chcą, poprzez tworzenie i wymianę z innymi produktów i wartości (P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Fourth Edition, Wyd. Prentice Hall).

Definicja marketingu wg Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu jest następująca: „Marketing jest procesem planowania i realizacji pomysłów, ustalania cen, promocji i dystrybucji idei, towarów i usług do kreowania wymiany, która realizuje cele jednostki i przedsiębiorstw” (w: P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Wyd. 1).

Inna definicja obejmuje szereg powiązanych ze sobą czynników i może być najszybciej adaptowana nie tylko w małym przedsiębiorstwie:

*Kreatywna funkcja zarządu firmy, która promuje sprzedaż i angażuje zatrudnionych, tak by spełnili zadowolenie klientów i zwiększali zadowolenie klientów. Zarząd, dla osiągnięcia tego celu, koordynuje zużycie zasobów produkcyjnych, dystrybucję towarów i usług, określa i nadaje kierunkirozwoju oraz zakres koniecznych działań. Celem tego wszystkiego jest zyskowna sprzedaż końcowemu użytkownikowi.*

Generalnie, marketing polega na oferowaniu i wytwarzaniu tego na co istnieje popyt, czego potrzebują klienci. Z tego powodu wiele firm upada, gdyż produkują to co potrafią wyprodukować,

a nie to czego potrzebują klienci (Moi Ali. *Marketing i public relations w małej firmie*). Z wymienionych wyżej definicji wynika też, iż marketing to nie tylko sprzedaż; jest to złożony proces, a sprzedaż jest tylko jednym z elementów tego procesu.

Małe firmy, działające z reguły na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej, najczęściej rozpoczynają działalność oferując produkty lub usługi już znane, które albo w danym obszarze nie występują, albo są świadczone w nieodpowiedni sposób. W praktyce oznacza to powielanie już istniejących wzorców działania oraz produktów i oferowanie klientom w sposób przez nich oczekiwany. Przedsiębiorca w sposób intuicyjny lub świadomie tworzy wówczas swój własny marketing-mix odpowiedni do sytuacji. Analiza potrzeb klientów prowadzi często do powstawania nowych produktów lub usług, nowych sposobów świadczenia usług, oferowania klientom tego czego potrzebują lub uświadomienie klientom, iż w danej sytuacji oferowane rozwiązanie będzie dla nich najlepsze, czy zaspokajające ich potrzeby i oczekiwania. Podejmując działania marketingowe w każdej firmie należy pamiętać o następujących zasadach:

- Istotą marketingu jest jego zmienność wynikła z uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych w firmie.
- Jest to proces, który trwa cały czas. Brak podejmowania działań marketingowych to też element procesu, wpływający niekorzystnie na efekt działalności firmy.
- Planowane działania marketingowe powinny zawsze zapewniać możliwość elastycznego postępowania, dokonywania zmian i ujmowania zjawisk rynkowych w sposób dynamiczny.

Proces marketingowy obejmuje następującą sekwencję działań niezbędnych do zaistnienia na rynku i utrzymania się na nim:

- analizy marketingowe (klienci, firma, konkurenci, współpracownicy, otoczenie),
- kreowanie wartości,
- oferta wartości,
- utrzymywanie wartości.

Analizy marketingowe winny dostarczać informacji istotnych dla przedsiębiorcy, będących podstawą podejmowania uzasadnionych i racjonalnych decyzji, pozwalających realizować założone cele dotyczące sprzedaży, polityki cenowej, rozwoju firmy itp. W związku z tym, że marketing jest obszernym i złożonym procesem, analizy powinny obejmować możliwie szerokie spektrum zagadnień. Dlatego istotne jest dokonywanie analiz zewnętrznego otoczenia, w tym klientów, konkurencji, otoczenia oraz analiz wewnętrznych obejmujących firmę i współpracowników. Małe i mikroprzedsiębiorstwa ze względu na wysokie koszty zlecenia badań, analizy te wykonują samodzielnie lub z pomocą najbliższych współpracowników. Zastosowane metody są proste a ilość zebranych danych nie jest zbyt duża. Mimo takiego prostego podejścia wartość otrzymanych danych jest dla przedsiębiorcy wysoka. Dokonując analiz lub planując ich wykonanie należy odpowiedzieć na kilka prostych pytań:

*Dlaczego (po co) potrzebuję tych analiz?*

*Jakie decyzje będzie można podjąć na odstawie analiz?*

*Co ryzykuję nie mając tych analiz?*

*Jaki jest koszt planowanej analizy (przy czym własne zaangażowanie i poświęcony czas to również koszt)?*

Sposoby analiz, w warunkach mikroprzedsiębiorstw są proste. Dostęp do Internetu ułatwia zdobywanie różnych informacji rynkowych.

W przypadku wielu działalności gospodarczych obserwacja najbliższych konkurentów (np. sklepy, zakłady usługowe w danej miejscowości czy na danym osiedlu), ich metod, organizacji i procesów sprzedaży pozwala wysnuć wiele cennych wniosków. W przypadku sprzedaży na targowiskach, w pawilonach handlowych lub na imprezach plenerowych analiza konkurencji winna być jednym z pierwszych zadań.

Wyniki analiz marketingowych odgrywają bardzo istotną rolę w tej części procesu marketingowego, w której oferowany produkt (element marketing-mix) widziany przez sprzedającego charakteryzowany jest pojęciami ważnymi dla kupującego, takimi jak korzyści i zaspokojenie potrzeb. Można wówczas powiedzieć, iż stworzono dla klienta ofertę wartości produktu. Jest to proces kreowania wartości, w którym przedsiębiorca określa co chce robić inaczej niż konkurencja oraz co zamierza robić lepiej niż konkurencja.

Kolejnym ważnym problemem, przed jakim staje przedsiębiorca jest odpowiedź na jedno z podstawowych pytań: *Dlaczego klient ma kupić/kupować u mnie? Czy zaoferowana wartość produktu/usługi będzie interesująca dla klienta? Co powoduje, że spośród wielu firm wybrał moją?* Odpowiedź na to pytanie jest tylko jedna: zakup towaru/usługi przez klienta w naszej firmie był spowodowany tym, że zakup u nas miał dla klienta większą wartość niż zakup u konkurenta. Złożona klientowi oferta wartości spełniła oczekiwania przedsiębiorcy, czyli doprowadziła do sprzedaży oferowanego produktu lub usługi. Należy zdać sobie sprawę z tego, że wartość dla klienta mają różne czynniki: czas potrzebny na zakupy (nasz sklep jest najbliżej klienta), sposób obsługi (klient lubi być wysłuchanym, często oczekuje wyjaśnień, miłej atmosfery), cena i związany z tym koszt dla klienta, marka towaru kupowanego przez klienta,

jakość towaru, jego trwałość, warunki gwarancji, itd. Odpowiedź na pytanie – *Dlaczego klient kupuje u mnie?* – winna wyjaśnić, co robimy lepiej niż konkurencja i wskazać ofertę wartości oczekiwanych przez klienta.

Marketing to proces. Wyjaśnienie dlaczego klient kupuje u mnie winno prowadzić do odpowiedzi na pytanie o przyszłe zachowania klienta wobec firmy. *Co należy zrobić (lub robić) aby klienci chcieli kupować w mojej firmie? Jak utrzymać wartość oferty dla klienta?* Odpowiedzi na te pytania nie są proste. Istotna jest znajomość branży, w której przedsiębiorca działa. Oznacza to znajomość trendów, zachowań klientów, uwarunkowań technologicznych, co z kolei przełoży się na strategię działania firmy i rozwój produktu. Należy pamiętać, iż w obecnym stanie techniki zmiany technologiczne i postęp techniczny wpływają na zachowania społeczeństwa. Utrzymanie wartości w przyszłości bardzo często oznacza konieczność wprowadzania ciągłych zmian w przedsiębiorstwie sprzedawcy, szkoleń personelu, podnoszenia poziomu jakości, lepszego kontaktu z klientami, itp.

## Rynek

Działania marketingowe winny prowadzić do sprzedaży. Transakcje te dokonują się na rynku, czyli w miejscu, gdzie spotykają się sprzedający i kupujący, którzy ustalają warunki transakcji (sprzedaży). Rynek może mieć znaczenie fizyczne (sklep, targowisko, sprzedaż bezpośrednia) lub coraz częściej jest to przestrzeń wirtualna, w której dokonywane są transakcje drogą elektroniczną (przez Internet). Rynek w ujęciu marketingowym ma jednak szersze znaczenie, obejmuje szereg kategorii klien-

tów, ich zachowań, odczuć i relacji. Dlatego warto zwrócić uwagę na to, iż rynek to pojęcie:

- związane z miejscem wymiany (segmentacja, rynki fizyczne, przestrzeń cyfrowa i rynki internetowe),
- związane z odczuciami klientów (marka, reklama, jakość, sposób obsługi),
- związane z relacjami (sieć, komunikacja),
- związane innymi uczestnikami procesu wymiany (konkurencja).

Uwzględniając powyższe należy stworzyć program marketingowy dostosowany do właściwości rynku/rynków, na których zachodzi transakcja kupna-sprzedaży.

Każdy przedsiębiorca chciałby aby założona przez niego firma istniała długo i pozwalała na ciągłe osiąganie zysków. Biorąc pod uwagę, iż potrzeby klientów ciągle się zmieniają i są kształtowane przez konkurencję, możliwość ciągłej sprzedaży oraz osiągania zysków może być zrealizowana pod warunkiem, iż rynek docelowy będzie atrakcyjny. Atrakcyjność rynku oznacza zarówno bieżące możliwości osiągania zysków, jak i przyszły rozwój tego rynku. Jak wspomniano wyżej sprzedaż jest możliwa tylko wtedy, gdy nasza oferta spotka się z zainteresowaniem klientów i zaspokaja ich potrzeby. Przedsiębiorstwo może stosować różne strategie – wykorzystania istniejących okazji, jak i inwestowania w przyszły rozwój rynku. Trudno ocenić z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa, która strategia jest lepsza. Małe przedsiębiorstwa z reguły łatwiej poddają się zmianom niż duże. Z kolei poniesione inwestycje, tworząc finansowe bariery wyjścia, mogą utrudnić lub uniemożliwić dokonanie istotnych zmian. Dla dokonania właściwego wyboru i oceny atrakcyjności rynku niezbędne są badania rynkowe, analiza konkurencji oraz analiza trendów.

## Marketing mix

Marketing mix jest to zestaw narzędzi marketingowych stosowanych przez przedsiębiorstwo do osiągnięcia zamierzonych celów. Marketing mix jest jednym z najważniejszych pojęć współczesnego marketingu.

Marketing-mix sprzedawcy	Marketing-mix nabywcy
Produkt	Korzyści i potrzeby
Cena	Koszt dla klienta
Dystrybucja	Wygoda zakupu
Promocja	Pozyskiwanie informacji
Ludzie	Jakość zakupu usługi
Procesy	Sprawność obsługi
Materialne świadectwo produktu	Gwarancja realizacji zakupionej usługi

Należy pamiętać, iż sprzedawca w dużej mierze jest twórcą produktu lub usługi oraz oferty sprzedaży. Naturalne jest, iż koncentruje się na produkcie, jego charakterystyce i własnościach. Stąd też najczęściej budowany marketing-mix sprzedawcy nie uwzględnia lub uwzględnia w niewielkim stopniu punkt widzenia klienta. Natomiast nabywca z reguły ocenia produkt lub usługę przede wszystkim pod kątem potrzeb i korzyści wynikłych z nabycia i używania produktu. Dlatego niezwykle ważne jest by marketing-mix sprzedawcy „przetłumaczyć” na język nabywcy, klienta – nie sprzedaje się tego co można wytworzyć, ale to co zaspokaja potrzeby klienta i daje mu korzyści. Marketing-mix obejmuje więc kategorie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, z uwzględnieniem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Kompozycja marketing mix winna dawać gwarancję najlepszego dostosowania możliwości WEWNĘTRZNYCH firmy do uwarunkowań ZEWNĘTRZNYCH.

## Segmentacja rynku i klientów

Organizacje, które rozwijały się z powodzeniem, wzrastały dzięki spełnieniu potrzeb pewnej grupy klientów, ale nie wszystkich klientów. Dostarczały im specyficznych produktów i usług, ale nie wszystkich produktów i usług. Naukowcy zważywszy ten proces segmentacją, przedsiębiorcy – zdrowym rozsądkiem.

Planując działalność firmy należy zastanowić się nad następującymi zagadnieniami:

*Jakie potrzeby zaspokaja/zaspokajają moje produkty?*

*Czy istnieją osoby/klienci mające takie potrzeby?*

*Jaki jest profil tych osób/klientów i gdzie należy ich poszukiwać.*

Odpowiedzi na powyższe pytania prowadzą wprost do segmentacji rynku oraz klientów. Jest to szczególnie ważne dla mikroprzedsiębiorstw, gdyż z reguły nie dysponują one dużym kapitałem i zasobami finansowymi, ponadto w początkowej fazie działalności właściciel/założyciel mikroprzedsiębiorstwa (działalności gospodarczej) sam realizuje wszystkie działania i zadania.

**Segmentacja:** Jest to podział rynku/klientów na względnie jednorodne grupy pod względem cech mających związek z naszą ofertą. Segmentację klientów można przeprowadzić w następujących etapach, odpowiadając na poniższe pytania:

Pytanie 1: *Dla kogo jest przeznaczony produkt?*

Odpowiedź na pytanie 1: Dla kobiet, mężczyzn, dzieci. Należy wybrać właściwą odpowiedź uzupełniając ją o inne dane, np.: wiek, wykształcenie, poziom zamożności, miejsce zamieszkania, itp.

Pytanie 2: *Jakie potrzeby zaspokaja oferowany produkt?*

Odpowiedź na pytanie 2: Potrzeby podstawowe wynikłe z uwarunkowań kulturowych i eko-



nomicznych lub potrzeby wyższego rzędu, charakterystyczne zwłaszcza dla dóbr luksusowych. Przykładem potrzeb podstawowych są: potrzeba jedzenia, ubrania, wykonywania codziennych lub częstych czynności (np. mycie, golenie, utrzymanie czystości domu, samochodu, itp.)

Pytanie 3: *Scharakteryzuj te potrzeby, opisując je możliwie dokładnie.*

Odpowiedź na pytanie 3: Przykład – środki czystości pomagające utrzymać czystość w kuchni: szybkie mycie brudnych i tłustych naczyń, nie pozostawia smug, ładnie pachnie, ulega biodegradacji i nie zatyka kanalizacji, itp. Charakterystyka potrzeb winna koncentrować się na potrzebach klienta związanych z danym produktem.

Pytanie 4: *W jakich sytuacjach klienci będą potrzebować oferowanego produktu?*

Odpowiedź na pytanie 4: Codziennie lub często, przy specjalnych okazjach (prezenty, uroczystości), w określonych porach roku (zima, lato, święta, itp.) w określonych sytuacjach życiowych (budowa domu i jego wyposażanie, potrzeby rosnących dzieci), itp.

Pytanie 5: *Gdzie są potencjalni klienci-nabywcy danego produktu?*

Odpowiedź na to pytanie dotyczy nie tylko sfery geograficznej (np. w danym kraju lub regionie, na wsi, w mieście) ale również społecznej (mogą to być np. mieszkańcy wsi, którzy nie są rolnikami i wykonują określony zawód).

Pytanie 6: *Gdzie klienci będą zaopatrywać się w produkt z naszej oferty?*

Odpowiedź na pytanie 6: w sklepach wielobranżowych w małych miejscowościach, w dużych supermarketach, w moim własnym sklepie, przez Internet, itp.

Pytanie 7: *Gdzie geograficznie znajdują się miejsca zakupu „naszego” produktu?*

Odpowiedź na pytanie 7: w jednym miejscu/miejscowości, w kilku miejscach/miejscowościach, w Internecie (zakupy przez Internet), itp.

Pytanie 8: *Jaki charakter ma lokalizacja miejsca zakupu?*

Odpowiedź na pytanie 8: wieś, mała miejscowość, miasto (jak duże?), osiedle w mieście, lokalizacja wirtualna (w Internecie), itp.

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą na podział czyli na segmentację klientów. Są one podstawą do stworzenia części marketingu – mix. Dokonanie segmentacji klientów, rynków i sytuacji pozwoli na powiązanie profilu klientów z sytuacjami, w których będą potrzebować naszego produktu.

## **Segmentacja a pozycjonowanie produktu**

Idealny produkt, to taki produkt, który sam się sprzedaje, a „działalność marketingowa winna dać takiego klienta, który jest gotowy od dokonania zakupu” (P. Drucker w: P. Kotler, Marketing, Wyd. Rebis). Jednak, aby do takiej sytuacji doszło konieczna jest praca marketingowa nad świadomością klientów oraz nad zrozumieniem jego potrzeb. Przykłady niektórych światowych produktów (np. lalka Barbie, SONY Walkman, produkcja i sprzedaż wysyłkowa komputerów DELL) pokazują jak skuteczne mogą być działania marketingowe.

## **Zrozumienie odbioru produktów przez klientów**

Pierwszym etapem, przy określonym obszarze działania (zakres działalności gospodarczej, świadczone usługi, itp.) jest poznanie potrzeb klientów. Trzeba pamiętać, iż klienci nie zawsze oczekują nowych produktów. Najczęściej oczekują nowych

sposobów działania, ich potrzeby nie kończą się tylko na dążeniu do posiadania. Z tego powodu dużą popularnością cieszą się usługi gastronomiczne/cateringowe dostarczane klientom we wskazane miejsce. Klienci nie tylko chcą się posilić, chcą również aby posiłek był dostarczony w określone miejsce i w określonym czasie, gdyż takie rozwiązanie umożliwia lepszą organizację pracy klienta. W Polsce przeżytkiem stają się usługi budowlane, wymagające od inwestora kupienia wszystkich rzeczy niezbędnych do budowy a także wypożyczenia niezbędnych narzędzi i wyposażenia. Preferowani są przedsiębiorcy wykonujący zamówienie „pod klucz” z uprzątnięciem terenu po budowie, którzy mają niezbędne wyposażenie, narzędzia oraz możliwości zakupu materiałów budowlanych. Te dwa proste przykłady zaczerpnięte z polskiej rzeczywistości pokazują wyraźnie, że potrzeby klientów wykraczają poza potrzebę związaną ściśle z produktem. Przygotowując ofertę dóbr luksusowych – drogiej, trzeba koniecznie pamiętać, iż zaspokajają one inne potrzeby klienta niż tylko posiadanie produktu czy nabycie usługi. Dla tego segmentu klientów bardzo ważne są doznania związane z nabywanym produktem lub usługą. Decydujące znaczenie ma oprócz marki sposób sprzedaży lub korzystania z usługi (por. T. Peters, *Biznes od nowa*). Otwierając działalność gospodarczą należy więc określić/poznać następujące zagadnienia:

*Jakich produktów potrzebuje klient (pizza/catering/posiłek, usługa budowlana/remontowa, odpoczynek/turystyka/rozrywka, itp.)?*

*Czy oferowany towar/usługa jest zaliczany do towarów luksusowych czy zwykłych?*

*Co jest ważne aby klient zechciał skorzystać z oferty nabycia konkretnego produktu/usługi?*

(Np. catering – dostawa w określone miejsce w określonym czasie; usługa budowlana/remontowa – wykonanie budowli/remontu, ale również posiadanie przez wykonawcę wszystkich narzę-

dzi i wyposażenia, posprzątanie po realizacji usług, zakup brakujących materiałów, doradztwo w trakcie wykonania usługi, posiadane uprawnienia i świadczenie usług gwarancyjnych; hotelarstwo – posiadanie miejsc noclegowych, ale jednocześnie w pokojach np. jedno-, dwuosobowych z osobną łazienką, miejsce parkingowe, dogodny dojazd, zaplecze w postaci restauracji, miejsca zabaw dla dzieci, możliwość zorganizowania dodatkowych atrakcji, itp.).

Wykonanie powyżej opisanych działań umożliwi spojrzenie na ofertę oczami klienta i ocenę jego potrzeb. Na tym etapie często rozwijana jest oferta dodatkowych świadczeń na rzecz klienta. Trzeba pamiętać, iż to co dla wykonawcy/sprzedawcy jest ofertą na produkt podstawowy/główny oraz ofertą dodatkowych świadczeń (choćby objętych jedną ceną) – dla klienta jest jedną ofertą produktu/usługi i klient ocenia wartość kompleksowej oferty a nie poszczególnych jej elementów.

### **Umieść produkt w świadomości klientów**

Ten nakaz marketingowy oznacza, że produkt musi być wyrazisty dla klienta, musi odróżniać się od konkurencji i wraz z ofertą dodatkowych świadczeń winien być znany klientowi. Konieczna jest więc praca marketingowa nad sposobem przekazania tych informacji do otoczenia, a zwłaszcza tym klientom, do których oferta jest skierowana. Jest to proces pozycjonowania, w wyniku którego klient powinien bez trudu określić produkt i/lub producenta, znać status rynkowy produktu (zwykły lub luksusowy) i kojarzyć produkt z określoną cechą lub cechami (niezawodny, bardzo nowoczesny, trwały, itd.). Aby to zrealizować należy odpowiedzieć na następujące pytania: *Jakie informacje o produkcie chcemy przekazać? Jakie informacje o świadczeniach dodatkowych chcemy przekazać? Jakie potrzeby klienta zaspoko-*

kaja produkt kompleksowy? W jakich sytuacjach klient potrzebuje kompleksowego produktu/usługi?

### Utwórz odpowiedni marketing-mix

Jak wspomniano wyżej marketing mix to zestaw narzędzi, pokazujących ofertę na rynku i wy-

jaśniających dlaczego taki produkt/usługa znajduje się na rynku. Efekty działań w poprzednich etapach należy teraz przełożyć na odpowiedni dla danego produktu/usługi marketing mix. Prawidłowo opracowany marketing mix przybliży ofertę do ideału, tzn. do stanu, w którym produkt/usługa „same” się sprzedają.

## Zarządzanie marketingowe w małej firmie

W małej firmie zarządzanie marketingowe najczęściej realizowane jest przez właściciela/zalóżyciela w początkowym okresie funkcjonowania, gdy przedsiębiorstwo rozwija się część tego zarządzania przekazywana jest innym pracownikom. Mimo, iż działalność marketingowa obejmuje bardzo szeroki zakres zagadnień dla małej firmy zarządzanie obejmuje analizę oraz formułowanie wniosków zarządczych, obejmujących następującą problematykę:

- obszary działalności gospodarczej: handel, usługi, produkcja;
- planowanie marketingowe;
- strategia marketingowa w działalności gospodarczej;
- planowanie rozwoju.

### Obszary działalności gospodarczej

Przedsiębiorca rozpoczyna działalność w następujących obszarach: handel, usługi, produkcja. Często działalność prowadzona jest we wszystkich obszarach jednocześnie. Z tego względu warto je określić i scharakteryzować pod kątem marketingowym.

**Produkcja:** wytworzenie fizycznych dóbr, które są sprzedawane następnemu użytkownikowi,

będącemu klientem. Cechą charakterystyczną produkcji jest to, że otrzymujemy fizyczne dobro, mające swój kształt, wymiary i wygląd oraz określone cechy/parametry. Zatem wszystko to co jest namacalne, fizycznie istniejące jest efektem produkcji. Przykłady wydają się być oczywiste: meble, sprzęt RTV, odzież, towary spożywcze, samochody to tylko kilka przykładów towarów będących efektem produkcji.

**Usługi:** Każda czynność lub działanie, które jedna strona może wykonać na rzecz drugiej i jest niematerialne oraz nie prowadzi do przejścia czy przekazania własności. Czynność lub działanie nie muszą być związane z obiektem materialnym (A. Payne, *Marketing usług*, str. 20).

Usługi charakteryzują się pewnymi cechami, odróżniającymi je wyraźnie od produktów materialnych, i są to:

- *niematerialność* – nie jest produktem fizycznym,
- *nierozdzielność z osobą wykonawcy* – do zaistnienia usługi musi być wykonawca,
- *nierozdzielność procesów wytwarzania i konsumpcji* – usługa jest wytwarzana przez wykonawcę (sprzedawcę) i w tym samym czasie jest konsumowana przez nabywcę,



- *różnorodność* – ta sama usługa w tym samym miejscu może być świadczona w różny sposób, zależny od wykonawcy,
- *nieatrwałość* – nie można usługi magazynować, przygotować na okres wzmożonego popytu; usługa wytwarzana jest dokładnie w „takiej ilości” w jakiej jest konsumowana,
- *niemożność nabycia prawa własności*, opatentowania – nie jest możliwe nabyć np. prawo do świadczenia usług remontowych, handlowych, edukacyjnych, turystycznych, itp. przez jednego, ściśle określonego wykonawcę.

Klienci w chwili gdy np. weszli do biura turystycznego wyraźnie sygnalizują sprzedawcy (wykonawcy usługi), iż interesuje ich nabycie usługi turystycznej a nie innej. W procesie analizy oferty, negocjacji, podejmowania decyzji o zakupie usługi cały czas dokonują porównań między poziomem świadczonej usługi a oczekiwaniami związanymi z nabywaną usługą. Na każdym etapie rozmów klient może wycofać się z dokonanych ustaleń i w efekcie końcowym nie dokona zakupu. Sprzedawca – wykonawca usługi, celem odniesienia sukcesu i dokonania sprzedaży winien ciągle analizować następujące pytania i problemy:

- Jak jakość usługi jest postrzegana przez nabywcę?
- Co wpływa na jakość usługi?
- Nabywca w większym stopniu ocenia JAK OTRZYMUJE, a w mniejszym stopniu CO OTRZYMUJE.
- Wysoką jakość otrzymuje się poprzez odpowiednie kształtowanie, wzmacnianie i rozwój kontaktów przedsiębiorstwa usługowego z nabywcami.

Klient dążąc do podjęcia decyzji o zakupie usługi analizuje czynniki, które składają się na jakość usług. Ze względu na to, że usługa ma charakter niematerialny istnieje kilka kluczowych

aspektów, które decydują o jakości, subiektywnie odbieranej przez klientów. Są to:

- *Niezawodność*: Zdolność świadczenia obiecanej usługi w sposób dokładny i niezawodny.
- *Szybkość reakcji*: Chęć udzielenia pomocy klientom i bezzwłoczne wykonanie danej usługi.
- *Pewność*: Kompetencja i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność wzbudzania zaufania.
- *Empatia*: Przejawianie troskliwego, indywidualnego podejścia do klientów.
- *Materialność*: Wygląd pomieszczeń, wyposażenia, personelu, środków przekazywania informacji.

Czy jest zatem sposób lub przepis na to, by działalność usługowa była sukcesem mierzonym ciągłą sprzedażą? Wiele praktycznych działań oraz badań wskazuje, iż zastosowanie w praktyce działań marketingowych opartych na integracji i marketingu partnerskim (A. Payne, s. 49) może zminimalizować ryzyko niepowodzenia. Przez marketing partnerski rozumie się „tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie klienta jest jedynie pierwszym krokiem w procesie marketingu” (A. Payne, s. 51). Głównymi elementami takiego sposobu działania są:

- regularne badania rynku i konkurencji,
- zdefiniowanie głównych rynków,
- działania planowe,
- wykorzystywanie baz danych,
- utrzymywanie długotrwałych więzi z klientem,
- dostrzeganie przez organizację nowych obszarów działalności,
- bardzo ważne jest całościowe postrzeganie jakości, obsługi klienta i działalności marketingowej.

Wdrożenie tak rozumianego marketingu partnerskiego bardzo wzmacnia organizację od wewnątrz, kreuje pozytywny wizerunek organizacji

w otoczeniu oraz tworzy system skutecznego zarządzania marketingowego, na który składają się.

- lepsze procedury,
- odpowiednie działania marketingowe,
- osiągnięte trudne cele,
- wypracowane sposoby utrzymania klientów,
- mniejsze koszty i wzrost wydajności,
- utrzymywanie założonego poziomu jakości,
- oferta odpowiadająca na oczekiwania klientów,
- sprawniejsza logistyka działań (dostawy, realizacja zamówień),
- pozytywny wizerunek.

## Planowanie marketingowe

Planowanie marketingowe w obecnych czasach jest wyjątkowo trudnym zadaniem. Wynika to, z jednej strony, ze spowolnienia gospodarczego oraz innych zjawisk społeczno-ekonomicznych (inflacja kosztowa, szybkie tempo zmian technicznych, rewolucja w komunikacji) (M.K. Nowakowski, M.L. Rzemieniak, str. 13) a także ze zmiany dotychczasowych zasad prowadzenia biznesu. Dla obecnych czasów, oprócz wysokiego tempa życia i ciągłego braku czasu, w działalności biznesowej stałymi elementami są ciągle nowe wyzwania, ciągle innowacje, nieuchwytnie zasoby (zwykle ludzie i ich postawy i kompetencje), zmiany definicji branży (T. Peters, str. 29). Można zatem zadać sobie pytanie czy ma sens jakiegokolwiek planowanie, a zwłaszcza planowanie marketingowe. Odpowiedź może być tylko jedna – oczywiście planowanie ma sens, tylko musi ulec zmianie sposób i podejście do planowania. Przede wszystkim należy pogodzić się z faktem szybkich zmian technologicznych, społecznych i biznesowych. Obecna era gospodarcza często określana jest jako „era turbulencji”, w której czasami normalne będą składać się z nagłych wzlotów i upadków

(P. Kotler, J.A. Caslione, s. 84), wywołanych kumulacją bodźców wywołujących turbulencje, takich jak postęp technologiczny, rewolucja informatyczna, nowe technologie, wzrost znaczenia rynków wschodzących, agresywna konkurencja.

W działalności gospodarczej czynniki wywołujące turbulencje mają również duże znaczenie, gdyż ich wpływ może oznaczać nagłą rezygnację z zamówienia, pojawienie się nowej konkurencji, zanik popytu spowodowany nowymi produktami lub rozwiązaniami. Nie da się prognozować turbulencji, z reguły pojawiają się nagle; jedyną obroną może być zbudowanie systemu wczesnego ostrzegania i wyłapywanie sygnałów ostrzegawczych (P. Kotler, J.A. Caslione, s. 85). Zagadnienie sensu planowania pozostaje zatem nadal aktualne.

W odniesieniu do działalności gospodarczej można zaryzykować twierdzenie, że planowanie marketingowe należy realizować co do celów planowania w sposób dotychczas opisywany w podręcznikach marketingu. Co do sposobu planowania należy w planach marketingowych przewidzieć miejsca „na turbulencje”, zastanowić się nad systemem wczesnego ostrzegania o turbulencjach, a także należy podjąć próbę przygotowania alternatywnych scenariuszy działania, stosownie do przewidywanych zmian i turbulencji.

Przygotowanie planu marketingowego w działalności gospodarczej należy rozpocząć od analizy planowanego biznesu na tle branży i w otoczeniu. Ocena sytuacji oraz zawartość merytoryczna planu marketingowego winna dać odpowiedzi na następujące pytania:

- ♦ *W jaki sposób prowadzona firma powiązana jest z technikami komunikacyjnymi i informacyjnymi?*

Odpowiedź na to pytanie wskaże sposób i skalę uzależnienia firmy od nowych technik i techno-

logii, oprogramowania, komunikacji z klientami, konieczności aktualizacji (zakup nowego lub podniesienie funkcjonalności sprzętu) oprogramowania.

- ♦ *W jaki sposób planowany biznes/przedsięwzięcie/działalność gospodarcza powiązane jest z dużymi firmami, mogącymi wdrażać przełomowe technologie.*

Odpowiedź na to pytanie wskaże jak długi może być okres planowania (planowanie na rok dwa, trzy, itp.) oraz pozwoli ocenić nasze szanse na kontynuowanie współpracy po zaistnieniu tych zmian.

- ♦ *Jakie zmiany zachodzą u klientów, jak zmieniają się ich potrzeby, percepcja korzyści i sytuacja ekonomiczna?*

Odpowiedź na to pytanie pozwoli zaplanować rodzaje działań, jakie należy podjąć aby dostarczać klientom produkt spełniający ich oczekiwania i zaspokajający potrzeby. Ponadto będzie można wnioskować, jak długo będzie ważna dotychczasowa oferta oraz kiedy należy wprowadzać zmiany.

Plan marketingowy stanowi zestaw działań, jakie należy realizować celem utrzymania działalności gospodarczej i zawiera następującą tematykę:

- rynki docelowe,
- cele do osiągnięcia,
- pozycjonowanie,
- organizacja marketingu,
- prognozy, scenariusze, budżet,
- elementy operacyjne wdrożenia planu.

Nawet uwzględniając problematykę turbulencji zasygnalizowaną wyżej, plan marketingowy spełnia szereg potrzebnych przedsiębiorstwu funkcji:

- pomaga kontrolować wdrażanie strategii,
- informuje realizatorów o ich funkcjach,

- określa alokację zasobów,
- pobudza myślenie,
- przypisuje odpowiedzialność, zadania, terminy,
- uświadamia problemy, okazje i zagrożenia.

Należy jednak zwrócić uwagę na występowanie obecnie dużych niepewności działania i zagrożeń dla istnienia firmy, planowanie winno być realizowane z perspektywą „na dzisiaj” oraz „na jutro” (P. Kotler, J.A. Caslione, s. 179). Planowanie „na dzisiaj” obejmuje dopasowanie działalności do potrzeb dotychczasowych klientów. Natomiast planowanie „na jutro” powinno zakładać reorganizację w celu podejmowania wyzwań w przyszłości oraz przygotowanie do konkurencji o klientów i rynki w przyszłości.

Struktura planu marketingowego uwzględniająca powyższe zawiera następujące części:

- opis sytuacji bieżącej,
- opis pożądaney sytuacji oraz cele działalności,
- możliwe do wystąpienia zaburzenia mające wpływ na firmę (turbulencje),
- sposób osiągnięcia założonych celów i scenariusze działań,
- zalecenia, określenia obszarów niepewności, ryzyka.

Szczegółowe opracowanie planu marketingowego może ponadto zawierać szerszą analizę literatury, branży, trendów. Poszczególne części winny zawierać opracowania szeregu problemów ważnych zarówno w perspektywie „na dzisiaj”, jak i „na jutro”.

**Opis sytuacji bieżącej** zawiera prezentację osiągniętych rezultatów oraz te zdarzenia z przeszłości – zwłaszcza nieodległej, które miały duży wpływ na zaistnienie zmian w przedsiębiorstwie wywołanych uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Uzupełnieniem tej części może być analiza SWOT ważna na dzień wykonania

planu marketingowego; należy jednak pamiętać, iż może ona szybko zdezaktualizować się.

**Opis pożądanej sytuacji.** W tej części planu marketingowego przedstawiane są wizje działań i długoterminowe cele. Istotne jest określenie horyzontu czasowego dotyczącego pożądanej sytuacji. Planowanie „na dzisiaj” z reguły dotyczy krótszego okresu (np. rok), natomiast planowanie „na jutro” obejmuje dalszą przyszłość, w której mogą zaistnieć uwarunkowania zagrażające trwałości działalności gospodarczej i konieczność zmian.

W części planowania „na dzisiaj” należy określić realne cele i realne zadania a także korzyści wynikające z propozycji zawartych w planie marketingowym. W części traktującej o planowaniu „na jutro” należy określić jakie działania przedsiębiorstwa są szczególnie wrażliwe na czynniki powodujące turbulencje i stosownie do sformułowanych wniosków należy określić, jak konkurować w przyszłości o klientów i rynki.

**Możliwe do wystąpienia zaburzenia mające wpływ na firmę (turbulencje).** Ta część planu marketingowego winna wskazywać na te czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które mogą doprowadzić do stanu zagrożenia trwałości działalności gospodarczej. Przykładem takich czynników może być ryzyko kursowe, wnikające z kursu złotego w stosunku do innych walut (głównie EUR, USD i GBP). Innym czynnikiem zewnętrznym, już zmieniającym oblicza wielu firm jest rozwój technik komputerowych (Internet, komunikacja, przetwarzanie informacji). Przełomowe technologie zmieniają oblicza całych branż, co miało miejsce np. w przypadku wypchnięcia z rynku tradycyjnej techniki robienia zdjęć z wykorzystaniem filmów fotograficznych przez technologię cyfrową. Tradycyjna branża motoryzacyjna w coraz większym stopniu powiązana jest z elektroniką, specjalistycznymi komputerami i oprogramowa-

niem. Także w branży komputerowej wynalazki wymuszają zmiany w przedsiębiorstwach produkujących na rzecz technologii komputerowych (np. eliminacja dysków miękkich i zastąpienie ich przez inne nośniki pamięci – pen-drive, rozpowszechnienie łącza USB, sprzedaż na masową skalę urządzeń wielofunkcyjnych zawierających drukarkę, kopiarkę i skaner, itd.)

**Sposób osiągnięcia założonych celów.** Jest to jedna z tych części planu marketingowego, która zawiera strategię opracowaną na podstawie szerokiej analizy „na dzisiaj” i „na jutro”. W części tej znajdują się istotne informacje z przeszłości oraz informacje, które już są nieistotne. Zaproponowane alternatywne strategię powinny pokazywać zarówno wady, jak i zalety każdej strategii, uwzględniając wyniki analizy turbulencji i analizy „na jutro”. Istotne jest określenie kosztów wdrożenia każdej z zaproponowanych strategii.

**Scenariusze działań** zawierają harmonogramy proponowanych strategii a także określają odpowiedzialność i środki konieczne do realizacji każdej z proponowanych opcji.

**Zalecenia, określenia obszarów niepewności, ryzyka.** Należy zaproponować jedną lub dwie strategię do wyboru oraz określić spodziewane efekty wyboru każdej strategii. Istotne jest określenie szczegółowych zadań i terminów związanych z realizacją poszczególnych opcji. Wreszcie, należy zdecydować, która opcja będzie realizowana „na dzisiaj” oraz jak zbudować system wczesnego ostrzegania o pojawieniu się bodźców mogących zagrazić trwałości działalności gospodarczej.

## **Strategia marketingowa w działalności gospodarczej**

Strategia marketingowa realizuje strategię firmy, przedsiębiorstwa jako całości. W warunkach



mikroprzedsiębiorstwa, jakim z reguły jest działalność gospodarcza, strategię ustala właściciel, założyciel firmy. Strategia firmy odnosi się do obsługiwanych rynków, segmentów klientów, zakresu produktów (szerokość oferty). Dla właściciela najistotniejsze jest by strategia była skuteczna, realizowała założone cele, stwarzała warunki osiągania zysków. K. Obłój (K. Obłój, O zarządzaniu refleksyjnie, str. 67-69 ) wymienia cztery warunki i kanony dobrej strategii:

- intelektualna prostota (tylko kilka kluczowych elementów),
- zewnętrzna spójność (dopasowana do trendów rynkowych),
- wewnętrzna spójność (zgodność operacyjnych programów z powyższymi kanonami),
- komunikatywność (strategię można opisać w bardzo krótkiej formie).

Dla zapewnienie skuteczności powyższe kanony winny być spełnione jednocześnie.

Istotnym elementem strategii jest uwzględnienie w planach marketingowych roli, znaczenia i wielkości konkurencji. Wiele przykładów świadczy o tym, że firmy po uzyskaniu stabilności niewiele wiedzą o swej konkurencji (K. Obłój, O zarządzaniu refleksyjnie). Nieznajomość konkurencji, brak ciągłej analizy konkurencji musi doprowadzić do kłopotów w firmie. W praktyce działalności gospodarczej przedsiębiorcy mają tendencję do skupiania się na jednym, dwóch, najwyżej kilku konkurentach, zaniedbując szersze analizy. Jest to niebezpieczne, gdyż wielkość konkurencji i jej znaczenie dostrzega się dopiero wtedy, gdy konkurencja urośnie w siłę i stanie się znaczącym graczem na rynku. Przedsiębiorca, kierujący swoją małą firmą musi działać szybko, wykorzystując okazje.

Biorąc pod uwagę powyższe, strategia marketingowa musi być zgodna ze strategią firmy, ale też musi uwzględniać wielką dynamikę rynku,

trendów wśród klientów, postęp techniczny oraz siłę i działania konkurencji. Klasyczną już zasadą każdego biznesu jest jasne zdefiniowanie strategii oraz koncentracja na swoich kluczowych odbiorcach, produktach, konkurentach i kompetencjach (K. Obłój, Tworzywo skutecznych strategii, str. 15). Obecnie, w roku 2010, należy również uwzględnić wpływ globalizacji. Każda firma, a więc i działalność gospodarcza, musi odnaleźć się w nowych realiach tworzonych przez cztery czynniki (K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, str. 30-31):

- dominacja najbardziej rozwiniętych gospodarek Ameryki Północnej, Europy Zachodniej i Azji Południowo-Wschodniej (tzw. Triady);
- rozerwanie powiązań między przepływami materialnymi, finansowymi i informacyjnymi;
- zmiana definicji granic branż;
- dominacja technik informacyjnych i Internetu.

Biorąc powyższe pod uwagę można zaproponować następujące etapy tworzenia strategii marketingowej:

**Etap 1.** Scharakteryzuj swój biznes uwzględniając:

- opis działania biznesu (główne produkty – zwykłe/rynkowe, ich zakres, cena rynkowa),
- kluczowy klient lub grupy klientów,
- konkurenci na rynku (najsilniejsi, nowi, dynamicznie rozwijający się) i ich sposoby działania,
- posiadane kompetencje (zarządcze, operacyjne) i zasoby.

**Etap 2.** Opisz główne różnice między Twoją firmą a najsilniejszą firmą konkurencyjną:

- Co robisz lepiej, a co gorzej?
- Jakie zmiany zachodzą lub zaszły u konkurencji?
- Jakie są najważniejsze różnice między Twoją firmą, a firmą konkurencji?

**Etap 3.** Scharakteryzuj jaką wartość dla klienta ma Twoja oferta.

**Etap 4.** Scharakteryzuj działania operacyjne związane z procesem sprzedaży (system dostaw, rodzaj i lokalizacja miejsc sprzedaży, przebieg sprzedaży).

**Etap 5.** Opracuj marketing mix zgodny z poprzednimi etapami i rozpocznij jego wdrażanie.

## Planowanie rozwoju

W działalności gospodarczej, podobnie jak i w bardziej złożonych modelach biznesu, należy wyraźnie określić co oznacza dla firmy rozwój. Może być definiowany następująco:

- wzrost wartości sprzedaży,
- wzrost zysków,
- wzrost ilości osób zatrudnionych,
- rozszerzenie oferty,
- wejście na nowe rynki,
- opracowanie i sprzedaż nowych produktów.

Rozpoczynając działalność gospodarczą, przedsiębiorca planując rozwój firmy ma najczęściej na uwadze wielkość sprzedaży oraz osiągnięte zyski. Takie podejście może w bardzo krótkim czasie doprowadzić do sytuacji odwrotnej niż zamierzona. Należy pamiętać, że sprzedaż i zyski są wtórne w stosunku do oferty, sposobu jej zaprezentowania i sprzedaży. Dlatego problematykę rozwoju firmy w początkowym okresie jej istnienia należy rozważyć, odpowiadając na pytanie czy biznes ma charakter rozwojowy, stabilny czy spadkowy. Jeżeli biznes jest rozwojowy (ale w sensie bardziej ogólnym, a nie ograniczonym do rynku, na którym firma działa) trzeba określić, co stanowi wartość dla klienta, dzięki której podejmowana jest decyzja o zakupie. Kolejne problemy do rozważenia to charakterystyka oferowanego

produktu oraz określenie, jak szybko są zmieniane i ulepszone. Na koniec byłoby pożądanym nakreślenie wizji przedsiębiorstwa na najbliższe kilka lat. Poniżej przytoczono dwa przykłady działalności gospodarczych, które rozwijały się i nadal się rozwijają. Są to przykłady faktycznie istniejących firm, na życzenie właścicieli nie podano nazwy tych firm oraz lokalizacji, nie podano też nazwisk przedsiębiorców. Do celów opisu nazwano ich odpowiednio „Przedsiębiorcą X” oraz „Przedsiębiorcą Y”.

### ♦ Przykład 1 – Dom weselny

*Przedsiębiorca „X”, na początku lat 90. rozpoczął działalność od przygotowywania posiłku na różnych imprezach, głównie firmowych. Zaczął być znany z doskonale przygotowanego mięsa barana pieczonego na ognisku oraz prosiaka przygotowywanego w ten sam sposób. Po kilku latach takiej działalności w posiadany budynek postawił kuchnię, w której przygotowywał dodatkowe dania. W kolejnych latach, widząc rosnący popyt na usługi restauracyjne i hotelowe postawił własny, obszerny dom zawierający oprócz części mieszkalnej (dla siebie i rodziny) również restaurację z częścią ogólną i dwoma osobnymi salami konsumpcyjnymi (na ok. 40 i 30 osób), a także kilka pokoi hotelowych o średnim standardzie (można go określić jako 2-3 gwiazdkowy). Obserwując rosnący popyt na imprezy wyjazdowe w ustronnym miejscu, mając działkę położoną w urokliwym otoczeniu i z daleka od innych mieszkań postawił tam wiatę – halę konsumpcyjną mieszczącą ok. 100 osób, mającą własny generator prądu i zaplecze kuchenne. Kolejne zrealizowane inwestycje to dom weselny z doskonale wyposażoną kuchnią, obszernym parkingiem i kilkoma pokojami noclegowymi. Do obsługi zatrudnia zawodowego kucharza oraz pomocników oraz zespół kelnerów do obsługi gości. Ten dom*

weselny może na raz pomieścić do ok. 550 osób na jednym poziomie (parterze) oraz na tym samym poziomie jest wydzielone miejsce do tańczenia, na którym jednocześnie może bawić się nawet 150-200 osób. Obecnie infrastruktura otaczająca dom weselny jest intensywnie rozwijana (altanki, uliczki, parking na kilkadziesiąt samochodów, oświetlenie) co pozwoli realizować bardzo urozmaicone imprezy, które mogą odbywać się tak wewnątrz jak i na zewnątrz budynku.

Przedstawiony powyżej zarys rozwoju działalności gospodarczej zorientowanej na organizację przyjęć i imprez jest dość popularny obecnie w Polsce. Przedsiębiorca „X” kolejne etapy rozwoju realizował po stwierdzeniu, iż bez inwestycji rozszerzającej działalność przyszłość jego organizacji będzie zagrożona. Miał świadomość rosnących wymagań klientów, istniejącej i rozwijającej się konkurencji na tym rynku oraz zmian społecznych tworzących nowe rodzaje popytu na usługi cateringowe i restauracyjne. Zauważył, że coraz więcej imprez rodzinnych (wesela, chrzciny, imieniny, przyjęcia z okazji I Komunii Świętej, itp.) realizowanych jest w restauracjach, poza domem organizatora imprezy. Zaczęły tracić na znaczeniu tzw. imprezy integracyjne oraz firmowe przygotowywane przez uczestników imprez. Zarówno w przypadku imprez rodzinnych jak i firmowych organizator imprezy chciał w niej uczestniczyć w sposób umożliwiający zajęcie się gośćmi, bez angażowania członków rodziny lub pracowników firmy w przygotowanie i obsługę imprezy.

Dla przedsiębiorcy „X” najważniejsze elementy jego działalności marketingowej to obserwowanie klientów i określanie ich potrzeb, analiza nowych trendów oraz intensywna reklama i promocja – najczęściej za pomocą tzw. wieści szeptanych oraz rekomendacji. Wydatki promocyjne wyrażone w złotówkach nie były duże, naj-

ważniejsza była jakość potraw, miejsce tworzące dobry klimat imprezy, elegancka obsługa oraz niezawodność w realizacji zamówionych usług. Mówiąc językiem marketingowym można stwierdzić iż przedsiębiorca „X” opracował prosty, logiczny i wewnętrznie spójny marketing-mix, co powoduje, iż „toważ”, czyli usługi restauracyjne, cateringowe i hotelowe „same się sprzedają”. On teraz już tylko przyjmuje zamówienia, terminy na imprezy sobotnio-niedzielne ma zarezerwowane do końca 2012 roku.

Źródło: Opracowanie własne autora na podstawie wywiadu z Przedsiębiorcą „X”

#### ◆ Przykład 2: Tłumacz języka angielskiego (Przedsiębiorca Y)

*Po ukończeniu filologii angielskiej (na początku lat 90.) początkowo pracował jako nauczyciel, następnie tłumaczył na żywo spotkania w Polsce oraz udzielał korepetycji. Po założeniu własnej firmy (działalność gospodarcza) zdobył uprawnienia tłumacza przysięgłego i coraz więcej czasu poświęcał na tłumaczenia tekstów biznesowych, ekonomicznych i społecznych. Zaczął tłumaczyć książki z tych obszarów, w tym autorstwa wybitnych autorów. Ze względu na dużą ilość różnych zleceń (jakość jego tłumaczeń była oceniana bardzo wysoko) zdecydował się na określenie strategii własnego biznesu. Można ją przedstawić następująco:*

- Tłumaczenia na żywo oraz tłumaczenia tekstów z dziedziny biznesu, ekonomii, nauk społecznych.
- Nie prowadzi tłumaczeń kabinowych.
- Pozyskiwanie do tłumaczenia książek wybitnych i znanych autorów.
- Tłumaczenia na żywo spotkań z udziałem ważnych i/lub znanych osób.

- *Dyspozycyjność, co oznacza gotowość do realizacji tłumaczeń zarówno w Polsce, jak i w innych krajach.*
- *Wysoka jakość tłumaczeń, ciągłe doskonalenie znajomości języka angielskiego oraz bezwzględne dotrzymanie uzgodnionych terminów.*

Analizując przykład Przedsiębiorcy Y widać, iż określił bardzo dokładnie strategię rozwoju własnej firmy, poprzez zdefiniowanie zakresu tematycznego tłumaczeń oraz rodzajów tłumaczeń. Nie angażuje się w tłumaczenia inne niż określone w swojej strategii (np. tłumaczenia kabinowe), nie realizuje tłumaczeń z dziedzin innych niż określone (np. medycyna, elektronika). Tłuma-

czenia wymagają dobrej znajomości języka wraz z kontekstem kulturowym, mogą być wykonywane tylko bezpośrednio przez tłumacza, stąd też istnieje naturalne ograniczenie wzrostu sprzedaży w postaci bariery czasu. Przyjęcie strategii doskonałej jakości tłumaczeń oraz wyraźnego określenia zakresów tematycznych tłumaczeń skutkuje otrzymywaniem intratnych, dobrze płatnych zleceń. Analiza trendów pokazuje, że mimo coraz powszechniejszej znajomości języka angielskiego w społeczeństwie będzie ciągle potrzebna działalność tłumaczy, co pozwala skutecznie konkurować na rynku.

Źródło: Opracowanie własne autora na podstawie wywiadu z Przedsiębiorcą „Y”

### 3. Praktyka działań marketingowych

Działalność marketingowa jest szeroko opisana w licznej literaturze, dostępnej w Polsce, w której omawiane są różne aspekty marketingu. W praktyce stosowanej przez mikroprzedsiębiorstwa, jakimi z reguły są działalności gospodarcze, istotne jest podjęcie działań umożliwiających przetrwanie firmy, a dopiero w następnej kolejności osiągnięcie zysku i rozwój. Charakterystyczne nie tylko dla Polski ale również dla wielu krajów jest to, że około 50% otwieranych mikroprzedsiębiorstw upada w ciągu pierwszego roku działalności. Prof. Lodish (Basic In Entrepreneurship.... Knowledge at Wharton) stwierdza, iż podstawową przyczyną upadków 50-60% mikrofirm są błędy w działalności marketingowej, a zwłaszcza błędy dotyczące grupy docelowej klientów, pozycjonowania produktów oraz polityki cenowej. Lodish również

stwierdza, iż istnieją trzy grupy czynników wpływających na powodzenie działalności marketingowej i wszystkie są powiązane z marketingiem. Pierwsza grupa czynników odpowiada na pytanie: Co sprzedaję, komu i jak tworzę odbiór (percepcję) oferty. Przy czym właściwsze jest słowo oferta, gdyż jest to z reguły zestaw działań podejmowanych przez przedsiębiorcę. Druga grupa czynników odpowiada na pytanie: Jak zamierzam odróżnić się w postrzeganiu (percepcji) mojej oferty jako atrakcyjnej dla klientów docelowych w porównaniu z ofertą konkurencji? Istotne jest by nie konkurować wyłącznie ceną, oraz ocenić atrakcyjność oferty nie tylko w chwili jej tworzenia, ale i w przyszłości. Trzecia grupa czynników ma znaczenie operacyjne i jest to umiejętność utworzenia odpowiedniego marketing-mix zgod-



nego z poprzednimi dwoma opracowaniami. Poniżej przedstawiono propozycję praktycznego podejścia do czynników marketingowych. Zdaniem autora taki sposób rozwiązywania problemów

marketingowych jest najłatwiejszy do stosowania w praktyce działalności gospodarczej. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby poniższe elementy dostosować do realiów określonej firmy.

## Planowanie rozwoju produktu/oferty

Zadanie to ma na celu określenie możliwości rozwoju firmy i przyjęcie realnego scenariusza działań.

<b>Sformułowanie problemu</b>	<b>Opis problemu i sposób jego rozwiązania (realizacji, wdrożenia, itp.)</b>
<i>Przedstaw/opisz ofertę</i>	Charakterystyka produktu/oferty. Opis grupy docelowej (klientów). Opis potrzeb zaspokajanych przez ofertę i korzyści dla klienta wynikających z oferty.
<i>Przedstaw planowany rozwój oferty</i>	Jak długo oferta będzie aktualna? Jakie czynniki określają lub ograniczają czas ważności oferty? Jakie trendy panują w danej branży? Jak będzie zmieniana oferta?
<b>Charakterystyka planowanej nowej/rozszerzonej oferty lub nowego produktu w porównaniu z konkurencją</b>	
<i>Uzasadnienie zmian oferty/opracowania nowego produktu</i>	Opis korzyści osiąganych przez klientów. Motyw opracowania nowej oferty (uwarunkowania otoczenia oraz kompetencje firmy i personelu).
<i>Czym różni się od konkurencji?</i>	Podaj istotne różnice w zakresie korzyści odnoszonych przez klientów i zaspokajanych potrzeb.
<i>Na czym polega przewaga produktu?</i>	Podaj najważniejsze cechy decydujące o wyróżnianiu się oferty na tle konkurencji.
<i>Kiedy nowy produkt/nowa oferta winna być ukończona (gotowa do sprzedaży)?</i>	Termin wprowadzenia oferty do sprzedaży. Z czego on wynika? Jakie jest ryzyko opóźnień i co oznaczają opóźnienia we wdrożeniu oferty?
<i>Jak długo nowy produkt lub nowa oferta winna być w sprzedaży?</i>	Na podstawie znajomości branży określ kiedy oferta będzie nieaktualna, niemodna, niedopasowana do potrzeb klientów.
<i>Jakie jest ryzyko, iż nowy produkt/nowa oferta nie będzie zaakceptowana (kupowana) przez klientów?</i>	Czy przeanalizowano wszystkie czynniki stanowiące o atrakcyjności oferty? Który z czynników obciążony jest największą niepewnością? Czy oferta nie jest imitacją oferty konkurencyjnej?
<i>Jakie działania w zakresie nowych produktów lub nowej oferty może podjąć konkurencja?</i>	Czy konkurencja ma nowy produkt/ofertę? Czy planowane działania są reakcją na działania konkurencji?

Źródło: Opracowanie własne.

## Promocja i reklama w działalności gospodarczej

Promocja i reklama w działalności gospodarczej jest tak samo ważna jak w przypadku wielkich przedsiębiorstw. To co różni te dwa typy przedsiębiorstw to skala działalności promocyjnej oraz środki finansowe zaangażowane w promocję. Mikrofirma, jaką jest działalność gospodarcza ma niewielkie środki do dyspozycji, bardzo często ograniczony (ale też dobrze określony) obszar działania, np. osiedle, miasto, region. Z tego powodu wszelka działalność promocyjna winna być dobrze przemyślana, by środki finansowe były wydatkowane efektywnie i przyczyniały się do utrzymania bądź wzrostu sprzedaży i zysków.

<b>Sformułowanie problemu</b>	<b>Opis problemu i sposób jego rozwiązania (realizacji, wdrożenia, itp.)</b>
<i>Przedmiot reklamy</i>	Co jest przedmiotem reklamy (produkt, oferta, firma)?
<i>Cel reklamy</i>	Co chcemy osiągnąć przez reklamę? Wzrost znajomości firmy w otoczeniu, wzrost sprzedaży, informacja o nowym produkcie/ofercie, itp.
<i>Cechy/parametry oferty/produktu prezentowane w reklamie</i>	Wymień najważniejsze cechy oferty/produktu prezentowane w reklamie. Wybierz niewiele cech/parametrów (3-5), klient szybko znudzi się zbyt długą reklamą. Przedstaw cechy/parametry reklamowane językiem korzyści dla klienta i zaspokajania jego potrzeb.
<i>Planowany zasięg reklamy</i>	Podaj zasięg geograficzny planowanej reklamy (osiedle, miejscowość, region, kraj, itp.)
<i>Planowane media reklamy</i>	Jakie media (radio, TV lokalna, prasa, Internet, słupy ogłoszeniowe, tablice informacyjne, targi, itp) będą użyte do reklamy?
<i>Planowany koszt reklamy</i>	Całkowity koszt reklamy w PLN oraz czas niezbędny na przygotowanie reklamy (uzgodnienia z drukarnią, projekty graficzne, itp.)
<i>Termin rozpoczęcia reklamy</i>	Data rozpoczęcia kampanii
<i>Termin zakończenia reklamy</i>	Data zakończenia kampanii
<i>Czym planowana reklama różni się od reklam konkurencji?</i>	Najistotniejsze różnice w stosunku do reklam firm konkurencyjnych.
<i>Harmonogram przygotowania i realizacji kampanii reklamowej</i>	Opisz szczegółowo poszczególne etapy przygotowania i wdrożenia kampanii promocyjnej, podając czas oraz kolejność działań niezbędne na realizację przedsięwzięcia
<i>Realizator kampanii reklamowej</i>	Kto, jaki podwykonawca wykonuje poszczególne etapy
<i>Oczekiwany efekt kampanii reklamowej</i>	Np. wzrost sprzedaży, ilości klientów i wejść na stronę internetową. Czy do określenia efektów kampanii reklamowej konieczne są badania rynkowe?
<i>Czy planowana kampania jest częścią np. kwartalnego, rocznego programu ? Jaka kampania była realizowana wcześniej? Jakie kampanie będą realizowane po planowanej kampanii?</i>	Opisz umiejscowienie kampanii w cyklu działania firmy. Czy jest to reklama wynikająca z nieprzewidzianych wcześniej sytuacji?

Źródło: Opracowanie własne.

## Badania rynkowe w działalności gospodarczej

Badania rynkowe są niezbędne w działalności każdej firmy. Dostarczają one danych niezbędnych do podejmowania decyzji. W praktyce działalności gospodarczej, ze względu na małe środki finansowe jakimi dysponuje przedsiębiorca, badania są robione własnymi siłami i tylko wtedy, gdy istnieje rzeczywista i nagła potrzeba. Warto jednak włączyć problem badania rynku w codzienną działalność, nawet gdy mamy świadomość tego, że wyniki są zebrane z niewielkiej populacji lub w zbyt krótkim czasie.

<b>Sformułowanie problemu</b>	<b>Opis problemu i sposób jego rozwiązania (realizacji, wdrożenia, itp.)</b>
<i>Scharakteryzuj problem wymagający wyjaśnienia</i>	Sformułuj problem, podaj te grupy informacji, o których nie masz danych lub dane są niekompletne.
<i>Jakie dane są niezbędne by ten problem wyjaśnić?</i>	Podaj te dane, które zamierzasz uzyskać z badań.
<i>Jak można uzyskać niezbędne dane?</i>	Dane są już gdzieś opublikowane (prasa krajowa i międzynarodowa, publikacje, Internet, raporty branżowe i firmowe, itp).  Dane nie są opublikowane i jedynym sposobem jest przeprowadzenie badań rynkowych pierwotnych.
<i>Kiedy dane winny być dostępne?</i>	Do podjęcia jakich decyzji potrzebne są dane? Kiedy decyzja musi być podjęta? Z jakim wyprzedzeniem przed podjęciem decyzji trzeba mieć dane? Podaj konkretne daty.
<i>Podjmij decyzję dotyczącą sposobu uzyskania danych</i>	Wybór sposobu badań: badania wtórne, desk-research, śledzenie publikacji, Internetu, itp.  lub  Badania pierwotne, robione specjalnie na potrzeby rozwiązania problemu. Badania i wyniki nie były wcześniej opublikowane.
<i>Opracuj harmonogram działań</i>	Ustal czas niezbędny na przygotowanie i realizację badań oraz na opracowanie wniosków z badań i wdrożenie ich w firmie. Podaj konkretne daty.

Źródło: Opracowanie własne.

## Planowanie sprzedaży

Sprzedaż jest niezbędna do istnienia firmy, daje środki finansowe na pokrycie kosztów funkcjonowania, umożliwia rozwój i przynosi właścicielowi firmy zyski. Małe firmy są bardzo wrażliwe na zmianę w wielkości sprzedaży. Zbyt mała sprzedaż często stanowi poważne ograniczenie możliwości funkcjonowania, a nawet przeżycia przedsiębiorstwa. Dlatego konieczne jest podejmowanie planowych działań związanych z realizacją sprzedaży. Poniżej zaprezentowano propozycję procesu planowania sprzedaży, ze względu na swą prostotę jest ona dostosowana do potrzeb i możliwości małych firm.

<b>Sformułowanie problemu</b>	<b>Opis problemu i sposób jego rozwiązania (realizacji, wdrożenia, itp.)</b>
<i>Produkt lub grupa produktów, którego planowanie dotyczy</i>	Podaj produkt/produkty z oferty
<i>Czy produkt jest produktem sezonowym?</i>	Jeżeli tak, to w jakich sezonach/porach roku występuje maksimum, a w jakich minimum sprzedaży? Jak duża jest różnica między minimum i maksimum sprzedaży? Wyniki podaj dla branży oraz dla własnego przedsiębiorstwa (jeśli są dostępne takie dane).
<i>W jakich sytuacjach jest kupowany?</i>	Opisz sytuacje generujące popyt na analizowany produkt. Jakie potrzeby klientów zaspokaja ten produkt w poszczególnych sezonach sprzedaży?
<i>Polityka cenowa produktu</i>	Cena produktu, średnia cena produktu w branży. Czy cena będzie zmieniać się w poszczególnych sezonach?
<i>Planowana wielkość sprzedaży (ilościowo i wartościowo) w określonym czasie/sezonie</i>	Ilościowo (szt., mb., kg, tony, komplety, itp.) Wartościowo – PLN
<i>Planowana minimalna wielkość sprzedaży (ilościowo i wartościowo)</i>	j.w.
<i>Planowany harmonogram sprzedaży</i>	Z uwzględnieniem sezonowości oraz realnych możliwości sprzedaży, np. w poszczególnych miesiącach
<i>Działania marketingowe wspomagające sprzedaż</i>	Opisz działania promocyjne, badania i analizy rynkowe, szkolenia, itp. wspomagające sprzedaż
<i>Działania logistyczne wspomagające sprzedaż</i>	Podaj zagadnienia zaopatrzenia i transportu, dostawy towaru do miejsca sprzedaży, procedury zakupu, itp.
<i>Uzyskane efekty sprzedaży (ilościowo i wartościowo)</i>	Dokonuj bieżących analiz wyników sprzedaży w ujęciu ilościowym i wartościowym.
<i>Wielkość sprzedaży a próg rentowności (BEP) przedsiębiorstwa</i>	Jaka minimalna wartość sprzedaży zapewnia uzyskanie progu rentowności (BEP)? Dokonaj analizy kosztów i przychodów.

Źródło: Opracowanie własne.



## Kontrola działalności marketingowej

Działalność marketingowa jest wielokierunkowa, obejmuje szereg zagadnień i praktycznie wpływa na całą firmę. Zatem niezbędne jest prowadzenie kontroli określonych parametrów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ich znajomość dostarcza wielu cennych informacji na temat efektów osiągniętych przez całą firmę oraz przez jej poszczególne komórki organizacyjne. Może też stanowić dobry system „wczesnego ostrzegania” o występujących nieprawidłowościach i związanych z tym zagrożeniach.

<b>Sformułowanie problemu</b>	<b>Opis problemu i sposób jego rozwiązania (realizacji, wdrożenia, itp.)</b>
<i>Opracowanie listy kontrolowanych elementów działań marketingowych wraz z uzasadnieniem</i>	Jakie elementy działalności przedsiębiorstwa będą podlegały kontroli? Mogą to być np.: sprzedaż, koszty (ogólne i poszczególnych działań), ilość klientów/transakcji, ilość wejść na stronę internetową, ilość zapytań ofertowych, itd.
<i>Opracowanie harmonogramu kontroli</i>	Kiedy poszczególne elementy będą kontrolowane, jak często (raz w roku, w miesiącu, codziennie)? Czy elementy i częstotliwość kontroli są związane z innymi planowanymi działaniami (np. ze sprzedażą, kosztami, zaopatrzeniem, itp.)
<i>Wdrożenie kontroli</i>	Na podstawie jakich dokumentów będzie realizowana kontrola? Czy dane do kontroli są zbierane i przetwarzane automatycznie przez program komputerowy, czy są wprowadzane ręcznie? Jakie formularze należy opracować lub kupić? Ile czasu trzeba na przygotowanie i wdrożenie kontroli?
<i>Analiza wyników kontroli</i>	Jakie wnioski wynikają z analizy wyników kontroli? Czy efekty uzyskane z kontroli (dotyczące np. sprzedaży) są lepsze od zakładanych lub gorsze od zakładanych? Jakie zaobserwowano rozbieżności między wielkościami planowanymi a uzyskanymi z kontroli?
<i>Sformułowanie wniosków wynikających z analizy wyników kontroli</i>	Jakie działania są konieczne do wdrożenia wyników kontroli? Jakie elementy funkcjonowania firmy wymagają zmian? Kiedy zmiany winny być dokonane?
<i>Wdrożenie opracowanych wniosków pokontrolnych</i>	W jaki sposób i kiedy należy wdrożyć wnioski pokontrolne? Jakimi będą koszty wdrożenia tych wniosków?

Źródło: Opracowanie własne.

## Zamiast zakończenia

Działalność gospodarcza prowadzona na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej jest jedną z najprostszych form funkcjonowania mikroprzedsiębiorstwa. W znakomitej większości przypadków działalność gospodarczą rozpoczyna jej właściciel i założyciel w jednej osobie. Z biegiem czasu, w miarę jak przedsiębiorstwo rozwija się i rośnie, zwiększa się sprzedaż i zyski, są zatrudniani nowi pracownicy, firma zaczyna poszukiwać nowych rynków i możliwości inwestowania zarobionych pieniędzy. Wtedy też pojawiają się nowe problemy zarządzania, pracy zespołowej, wdrażania nowych projektów. Bez względu jednak na wielkość i sposób organizacji firmy obszar marketingu jest kluczowy dla osiągnięcia sukcesu rynkowego. W niniejszej publikacji pokazano najistotniejsze – zdaniem autora – zagadnienia marketingowe stosowane w działalności gospodarczej. Można zauważyć, iż charakter działań podejmowanych w mikrofirmach dostosowuje się do trendów światowych wywołanych przez innowacyjne rozwiązania i przełomowe technologie oraz rozpowszechnionych przez duże korporacje. To co jest kluczowe w działalności marketingowej – to klient, który podejmuje decyzje o zakupie i który stanowi cel i sens istnienia firmy. Należy zwrócić uwagę, że zmienia się radykalnie cel oferty marketingowej, nie jest to już zachęta lub oferta zakupu, obecnie jest to zachęta lub oferta wielkiego przeżycia (oczywiście dla klienta) związanego z zakupem. Klient nie otrzymuje produktu dostosowanego do swojego portfela, ale produkt „dostosowany do jego psychiki”; produkt nie zaspokaja potrzeby, ale „pomaga klientowi w określeniu siebie” (T. Peters, str. 123).

Niezależnie od istniejących lub przewidywanych zmian i rewolucji technologicznych, w dzia-

łalności gospodarczej istotne jest opanowanie podstawowych zasad i pojęć marketingu. Sformułowania takie jak marketing-mix, plan marketingowy, segmentacja, klient mają ciągle ten sam sens co dawniej. To co jest nowe we współczesnym marketingu to dynamika zmian, szybkie tempo wdrażania nowych pomysłów i strategii, a także występowanie okresów nagłych wzlotów i upadków. Zrozumienie tych zasad pozwoli na uporządkowaną i profesjonalną działalność marketingową. Przyjęty w niniejszej publikacji system szukania rozwiązań za pomocą odpowiedzi na zadane pytania i sformułowania wniosków, zdaniem autora, pozwoli szerzej spojrzeć na analizowany obszar zagadnień i poszukać rozwiązań obarczonych mniejszym błędem lub mniejszym ryzykiem. Zaproponowany zestaw tabel dotyczących wybranych aspektów marketingu może być pomocny na etapie praktycznego rozwiązania danego problemu lub problemów. Uporządkowanie pytań i podział problemów na planowanie, promocję, badania rynkowe i kontrolę ułatwi podejmowanie decyzji obarczonych mniejszym ryzykiem. Obecne czasy stanowią wyzwanie dla każdego, kto kieruje firmą, zespołem ludzi, zakłada działalność gospodarczą. Nakazem chwili, wynikającym z omawianych wcześniej turbulencji i niepewności jest postawa przedsiębiorcy wobec tych wyzwań. Zdaniem wielu badaczy (T. Peters, P. Kotler, J.A. Caslione) przedsiębiorca powinien mieć silną wewnętrzną motywację do działania natychmiast, tworzenia nowych zasad i kreowania zleceń; powinien szukać i widzieć możliwości a nie bariery; powinien być otwarty na zmiany i wdrażać je. A gdy zdarzy się, że podjęta decyzja nie była dobra, winien szybko poszukać sposobu szybkiego wzlotu z zaistniałego upadku.

## Literatura

- P. Kotler, *Marketing* (Wydanie I polskie, Tłumaczenie z j. angielskiego, tytuł oryginału: *Marketing Management*. 11th Edition). Wyd. Rebis 2005.
- P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*. Fourth Edition. Wyd. Prentice Hall.
- P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Wyd. MT Biznes, 2009.
- Moi Ali, *Marketing i public relations w małej firmie*. Wyd Helion, 2009.
- T. Peters, *Biznes od nowa!* Wydawnictwo Studia Emka, Warszawa 2005.
- A. Payne, *Marketing usług*. PWE, Warszawa 1996.
- M.K. Nowakowski., M.L. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*. Wyd. Difin, Warszawa 2003.
- K. Obłój, *O zarządzaniu refleksyjnie*. Wydawnictwo MT Biznes, 2007.
- K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*. PWE, Warszawa 2002.
- Basics of Entrepreneurship: *Why Start-ups Fail at Marketing -- and Possible Solutions: Knowledge@Wharton*. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2442>, published: March 02, 2010.