

# Dariusz Oczachowski

---

## Na korzyść albo na niekorzyść – wykorzystywanie wybranych konceptji w praktyce marketingowej

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 34, 135-148

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DARIUSZ OCZACHOWSKI<sup>1</sup>  
Politechnika Koszalińska

## NA KORZYŚĆ ALBO NA NIEKORZYŚĆ – WYKORZYSTYWANIE WYBRANYCH KONCEPCJI W PRAKTYCE MARKETINGOWEJ

### Streszczenie

Marketing, oprócz zwolenników wskazujących na korzyści, jakie zapewnia, ma też i przeciwników ujawniających jego słabości, zwłaszcza nieetyczne praktyki, których się dopuszcza. Krytyczna opinia o marketingu zdaje się być spowodowana przede wszystkim niewłaściwym wykorzystywaniem przez praktyków marketingu koncepcji i metod opracowanych przez badaczy marketingu. W artykule przedstawiono trzy wybrane koncepcje marketingowe i ograniczenia w korzystaniu z nich, powołując się na badania przeprowadzone na rozwiniętych rynkach (dane wtórne). Autor analizuje uzyskane w nich rezultaty z punktu widzenia problemów, jakie może spowodować niewłaściwe stosowanie zawartych w tych badaniach koncepcji: wielokanałowej komunikacji marketingowej, indywidualizacji dobra i usługi oraz wprowadzania nowości grożącego efektem kanibalizmu. Praca ma charakter refleksji teoretycznej, służy sformułowaniu wstępnych dyrektyw usprawniających wykorzystanie w praktyce teoretycznych koncepcji marketingu.

**Słowa kluczowe:** koncepcja marketingowa, badanie marketingowe, metoda, marketer

### Wprowadzenie

Wydaje się, że obecnie marketing ma nie mniej przeciwników niż zwolenników. Złą opinię wyrabiają mu przede wszystkim często nieetycznie prowadzone kampanie promocyjne, w tym szczególnie natrętna, nierzadko kłamliwa reklama. W samych organizacjach marketing traci na znaczeniu z powodu narastających trudności z wykazywaniem własnej efektywności, co zniechęca decydentów do wspierania go przez wyznaczanie na niego znacznych środków.

---

<sup>1</sup>d.oczachowski@wp.pl.

Gwoli sprawiedliwości należy przyznać, że choć krytyczne opinie o marketingu często nie znajdują potwierdzenia w praktyce, to za sytuacje marketingowe w znacznej mierze odpowiadają zarówno badacze marketingu (pracownicy instytucji naukowych), jego propagatorzy (autorzy prac o marketingu, nauczający go), jak i sami marketerzy praktycy. Pierwsi, nierzadko ulegając modzie, rozwijają rzekomo uniwersalne nowe koncepcje, nie przedstawiając należycie ich ograniczeń, drudzy zbyt gorliwie upowszechniają te nie zawsze skuteczne środki, wreszcie praktycy – stosują niejednokrotnie nieumiejętnie to, co wymyślili pierwsi, a rozpropagowali drudzy. Tymczasem często to właśnie niewłaściwe zinterpretowanie i wykorzystanie pewnych koncepcji, a nie ich „genetyczna wada” sprawiają, że marketing jest oceniany negatywnie przez decydentów w organizacjach i zwykłych ludzi, czasem nawet przez beneficjentów.

W artykule autor pragnie zwrócić uwagę na tę kwestię – problem marketingu z wykorzystywaniem pewnych koncepcji, trudność ich konkretyzacji (przejście od ogólnych zaleceń do konkretnych przypadków, gdzie następuje ich zastosowanie), co ma niebagatelny wpływ na opinię o nim samym. Wybrane zostały trzy popularne koncepcje: stosowanie zaawansowanej komunikacji marketingowej wykorzystującej wiele kanałów przekazu, posługiwanie się w szerokim zakresie indywidualizacją produktu, wreszcie – stawianie na permanentną innowacyjność jako sposób na sukces. Wykorzystano rezultaty przeprowadzonych w ostatnich latach badań, głównie przez badaczy z uczelni amerykańskich, ale także i zachodnioeuropejskich, dotyczące omawianego zagadnienia.

Obszary przeprowadzonych badań oraz podmioty, na których ich dokonano (zwykle duże organizacje mogące stosować metody w szerokim zakresie, a jednocześnie z racji liczby transakcji będące w stanie dopracować się własnych sposobów konkretyzacji ogólnych zaleceń marketingowych), mogą sugerować ograniczoność wyprowadzonych wniosków. Jest to poniekąd prawda, z drugiej jednak strony, jeśli wziąć pod uwagę, że zdecydowana większość organizacji gospodarczych (i to nie tylko w Polsce) to podmioty co najwyżej średnie, to trudności, jakie piętrzą się przed nimi w skutecznym wykorzystywaniu wymienionych wcześniej i innych środków oddziaływania marketingowego, są bez porównania większe niż te, z którymi radziły sobie organizacje poddane badaniom, a których wyniki wykorzystano w niniejszej pracy.

## Marketing we współczesnej gospodarce

Z marketingiem o akademickim charakterze, a nie jedynie praktyką realizowaną od stuleci, a nawet tysiącleci, mamy do czynienia od około 100 lat<sup>2</sup>. Od napisania pierwszych prac z tego zakresu i wprowadzenia do naukowego (i gospodarczego) obiegu słowa „marketing” wiele się w gospodarce zmieniło. O ile w czasach, które zapoczątkowały „naukowy marketing” to, co udało się praktykom stworzyć wcześniej, korzystając z własnego doświadczenia, bardzo często okazywało się skuteczne w zapewnianiu korzyści organizacjom kierowanym przez tych ludzi, o tyle z czasem owa skuteczność stawała się coraz mniejsza. Chodzi tu o pewne idee albo koncepcje marketingowe, które można też utożsamiać z metodami lub instrumentami współcześnie definiowanego marketingu, zwłaszcza te należące do obszaru promocji. Owe tricki, tak jeszcze efektywne w dziewiętnastym stuleciu i na początku dwudziestego, obecnie zdają się tracić na znaczeniu. Dziś nie da się już powtórzyć sukcesów Phiniasa T. Barnuma, pioniera public relations w Stanach Zjednoczonych w połowie dziewiętnastego stulecia<sup>3</sup>.

To, co niegdyś było własnością jednego człowieka (wiedza, znajomość technik oddziaływania na ludzi), dziś spowszedniało i przez to straciło wiele ze swej niegdyśszej skuteczności. Dawniej „marketingowy prestidigitator” miał ogromną przewagę wiedzy i umiejętności nad zazwyczaj niewykształconym odbiorcą jego działań. To właśnie dysproporcja w zakresie wiedzy między „marketingowymi sztukmistrzami” a ich „ofiarami” przyczyniła się do sukcesu marketingu, gdy jeszcze nie był tak nazwany, ale także i przez kilka dekad od czasu, gdy stał się przedmiotem badań i akademickich wykładów. Choć z czasem wiedza ludzi, na których skierowane były praktyki marketingowe, rosła, to w co najmniej tym samym tempie wzbogacał się arsenał środków, jakimi mogli posłużyć się marketerzy. Bardzo szybko zaczęto wykorzystywać w tej dziedzinie naukową już (od początku XX wieku) wiedzę psychologiczną i socjologiczną. Kompensowało to ogólny wzrost świadomości konsumentów, zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych (instytucjonalnych) oraz ich zmniejszającą się podatność na uleganie wpływowi pokus oferowanych przez marketerów.

---

<sup>2</sup> S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68 (1), s. 1.

<sup>3</sup> Na temat tricków z zakresu PR wykorzystywanych przez P.T. Barnuma: S.R. Olson, *Komunikacja w organizacji i zarządzaniu*, Central Connecticut State University – Politechnika Wroclawska, Wrocław 1995, s. 46–47.

Powyższa uwaga odnosi się przede wszystkim do poczynań marketerów, które miały na celu oszukiwanie nabywców, a te i współcześnie nie są rzadkie, ale i takich, które miały „szlachetniejsze zamiary”, jak choćby przekonywanie ludzi do nabywania i posługiwania się produktami, które mogą im przynieść z czasem zadowolenie, choć początkowo nie znajdują ich uznania i nie są chętnie nabywane. Przykładem mogą być choćby znane autorowi, nie tylko ze źródeł pisanych, ale i z własnego doświadczenia, zabiegi producentów pierwszych komputerów osobistych. Chcąc skłonić do ich zakupu wciąż bardzo ostrożnych ludzi, nawet tych, których można było uznać za konsumpcyjnych innowatorów, organizowano m.in. skierowane nawet do młodych ludzi (ich dzieci) konkursy na napisanie programu komputerowego (wartość tych programów, o czym inicjatorzy wiedzieli, zazwyczaj była niewielka, intencja była jednak inna). Choć to ostatecznie rodzice decydowali o zakupie komputera, dziecko mogło mieć na to znaczący wpływ, jeśli rodzic uznał, że się on dziecku przyda choćby po to, by zwiększyć jego możliwości w konkurowaniu z rówieśnikami. To mogło złagodzić obawy rodziców co do przydatności takiego zakupu. Zatem wykorzystując rodzicielskie uczucia, skłoniono ostrożnych rodziców do zakupu komputera dla dziecka, który stał się z czasem niezbędnym narzędziem pracy rodzica.

Gdyby nie takie postępowanie producentów i sprzedawców komputerów, komputeryzacja społeczeństwa upowszechniałaby się wolniej i mniej ludzi mogłoby od razu korzystać z jej dobrodziejstwa. Przytoczony przykład to jeden z wielu, które można wysunąć na poparcie tezy o „zbawczym” wpływie marketingu na gospodarkę i życie ludzi, a tym samym o jego niewątpliwiej użyteczności, wobec licznej rzeszy krytyków głoszących nie tylko jego nieetyczny charakter, ale i powolne, lecz nieodwołalne schodzenie z gospodarczej (i nie tylko gospodarczej) areny dziejowej.

### **Zmiana pozycji marketingu w ostatnich dekadach**

Marketing swój najlepszy czas miał w pierwszych dziesięcioleciach po drugiej wojnie światowej, gdy w rozwiniętych gospodarczo krajach szybko wzrastała produkcja, co skutkowało nadmiarem dóbr na pewnych rynkach. W tamtym okresie, bardzo owocnym także dla rozwoju marketingu jako nauki, powstała większość koncepcji marketingowych, które trafiły do podręczników i praktyki gospodarczej. Wraz z rozwojem wiedzy marketingowej rosło znaczenie marketerów, zwłaszcza specjalistów od reklamy, gdyż to właśnie z reklamą kojarzył się marketing w powszechnym odczuciu. Pionierami w korzystaniu

z rozbudowanego marketingu były duże przedsiębiorstwa sektora przemysłowego, który w pierwszych kilkunastu latach po wojnie wciąż jeszcze dominował, nawet w USA<sup>4</sup>. Z czasem upowszechnił się także w organizacjach usługowych, w miarę rozwoju tego sektora i pojawienia się w nim potrzeby znalezienia sposobu radzenia sobie z coraz intensywniejszą konkurencją.

Do początku lat 80. ubiegłego wieku marketing był niemal wyłącznie przypisany do pewnej części organizacji, nazywanej zazwyczaj działem marketingu, był więc typowym marketingiem funkcjonalnym. Zmiana zaczęła następować od lat 80., wraz z upowszechnianiem się marketingu relacyjnego, którego początków także można doszukiwać się w USA, lecz który bardzo rozwinął się też w innych krajach z zaawansowaną gospodarką. Odtąd marketing zaczął przenikać w głąb organizacji, a orientacja marketingowa stała się „wszechorganizacyjna”. Rezultatem tej zmiany stało się jednak pozbawienie „rdzennego marketingu” pozycji wyłącznego realizatora zadań marketingowych. Zmiany zainicjowane przez marketing relacyjny najszybciej zadomowily się w organizacjach usługowych, nie ominęły jednak i przemysłu, wszędzie doprowadzając do degradacji pozycji etatowych marketerów i czyniąc dotychczasowy funkcjonalny marketing „niemodnym”.

Obniżenie pozycji marketera, mimo wciąż wysokiego statusu komórek marketingowych, nie pozostało bez wpływu na ocenę wartości wiedzy i umiejętności ludzi zajmujących się marketingiem. Głównym argumentem podnoszonym przeciw marketingowi stała się jego niewystarczająca i niewyznaczalna, zdaniem krytyków, efektywność samych praktyk marketingowych. Skutkiem takiego stałego „podkopywania” pozycji marketingu był ciągły spadek zaufania do marketerów żywiony przez kierownictwo organizacji, co przejawilo się spadkiem wydatków na marketing. Daje się także zauważyć spadek wpływu profesjonalnych marketerów zatrudnionych w organizacjach na działania z zakresu rozwoju produktu, formułowania strategii, ekspansji na nowe rynki oraz wyboru partnerów do rozwijania działalności (przy zarazem wzroście ich znaczenia w obszarach takich jak reklama i związki z klientami)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Zwrot ku gospodarce usługowej nastąpił w USA na przełomie lat 50. i 60. ubiegłego wieku, gdy liczba zatrudnionych w usługach przekroczyła liczbę zatrudnionych w produkcji materialnej. Zob. M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 304.

<sup>5</sup> P.C. Verhoef, P.S.H. Leeflang, *Getting marketing back into the boardroom: The influence of the marketing department in companies today*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2010, Vol. 2, No. 1 (May), s. 35–41. Jest to skrócona wersja artykułu: P.C. Verhoef, P.S.H. Leeflang, *Understanding marketing department's influence within the firm*, „Journal of Marketing” 2009, Vol. 73 (March), s. 14–37.

Argumenty krytyczne wobec marketingu przynajmniej w części sprowadzają się do poddawania w coraz większą wątpliwość wartości całego spectrum środków: metod, instrumentów i ogólniejszych idei (koncepcji), które wykorzystuje marketing, zwłaszcza gdy marketerzy (i badacze marketingu) próbują traktować je jako uniwersalne środki ma wszelkie bolączki trapiące organizację, co zdarza się często i może być potraktowane jako „strzelanie gola do własnej bramki” przez marketerów.

Wśród owych idei (koncepcji) można m.in. wymienić: wiarę w „zbawczy” wpływ wielokanałowej komunikacji marketingowej, przekonanie o sile indywidualizacji dobra bądź usługi, czy wreszcie traktowanie stałego unowocześniania produktu jako pewnego sposobu na utrzymywanie przewagi. Przedstawieniu problemów związanych z wykorzystywaniem wymienionych koncepcji poświęcono kolejne części niniejszych rozważań.

### **Siła i słabość wielokanałowej komunikacji**

Rozwijanie związków, zwłaszcza z klientami, skłania od dawna badaczy marketingu i marketerów w organizacjach do kreowania nowych sposobów osiągania tego celu. W obszarze szeroko zakreślonej promocji jedną z takich koncepcji jest komunikacja wielokanałowa polegająca na łączeniu różnych mediów dostępnych marketerom w przekazywaniu przez organizację ważnego przesłania, przede wszystkim dla ich klientów. Metoda ta, jeśli pominąć pewne wcześniejsze próby, jest względnie nowa, gdyż mogła w pełni objawić swoje możliwości dopiero, gdy technika zapewniła szeroki wachlarz środków służących przekazywaniu informacji. Chodzi tu zwłaszcza o internet, ale także o telefonię.

Badania nad efektywnym wykorzystaniem kanałów promocyjnych, w tym także komunikacji wielokanałowej, prowadzone są od dziesięcioleci, wciąż jednak istnieje potrzeba prowadzenia nowych, by bądź to uzupełnić brakującą wiedzę, bądź zastąpić dotychczasową nową wymaganą przez zmienione warunki ekonomiczne i społeczne. Jedno z takich badań, przedstawione tu jako przykładowe, przeprowadzono na licznej próbie (3371 jednostek) przypadkowo wybranych klientów – wielkich dealerów samochodowych w USA świadczących także usługi serwisowe<sup>6</sup>. W badaniu wykorzystano dane zebrane za pomo-

---

<sup>6</sup> A.G. Flynn, K. Seiders, B.G.Voss, *When is enough enough? Balancing on the fine line of multichannel marketing communication*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2012, Nuremberg (October), s. 9–15. Jest to skrócona wersja artykułu: A. Godfrey, K. Seiders, G.B. Voss, *Enough is enough! The fine line in executing multichannel relational communication*, „Journal of Marketing” 2011, Vol. 75 (4), s. 94–109.

całą kwestionariusza dotyczące preferowanych przez respondentów środków (kanałów) oddziaływania promocyjnego. Dane te porównano z innymi, odnoszącymi się do kontaktów badanych klientów z dealerami w okresie trzydziestu dziewięciu miesięcy. Chodziło o zbadanie, jaka kombinacja różnych środków oddziaływania promocyjnego (wiązka) okazuje się najskuteczniejsza i jakie niebezpieczeństwa może napotkać każdy próbujący stosować w swej działalności komunikację wielokanałową. W badaniu uwzględniono zaledwie trzy środki przekazu informacji do klienta: kontakt telefoniczny, kontakt mailowy oraz tradycyjny pocztowy. Nie uwzględniono innych możliwych środków, analizując jedynie możliwe kombinacje owych trzech mediów.

Wykorzystanie w badaniu stosunkowo dużych podmiotów (dealerów samochodowych) było nieodzowne, by móc otrzymać wystarczającą ilość informacji o zachowaniach klientów (skorzystanie z usług dealera), a tym samym o poziomie wzajemnych relacji i ich trwałości mierzonej wskaźnikiem retencji. Także znaczna liczba zbadanych klientów była niezbędnym warunkiem prowadzenia badania. Chodziło bowiem o porównanie wielu kombinacji wiązek trzech wymienionych metod komunikacji i zaproponowanie ich najodpowiedniejszej mieszanki, a zarazem wskazanie słabości tej metody i niebezpieczeństwa dla wszystkich, którzy chcieliby się nią posługiwać.

Badanie wykazało, że (co może wydawać się niezbyt odkrywcze) klienci różnie reagowali na tę samą liczbę komunikatów przesyłanych za pomocą różnych mediów. Spośród trzech wymienionych najmniej inwazyjny okazał się kontakt listowy. Zniechęcenie następowało dopiero po dziesiątej przesyłce, podczas gdy w przypadku komunikatu telefonicznego bądź mailowego już po czwartym zaczynał wzrastać wskaźnik irytacji. Konkluzja ta jest interesująca dla wykorzystujących różne kanały komunikacji marketingowej. Okazuje się, że istnieje zawsze pewna wartość maksymalna (co jest nawet oczywiste intuicyjnie) i, co istotniejsze, można ją wyznaczyć. Jest to ważne dla praktyki marketingowej i znaczenia marketingu. Jednak w tym przypadku pojawia się trudny do rozwiązania dla większości organizacji problem. Aby tę optymalną wielkość wyznaczyć, trzeba bardzo wielu pomiarów obejmujących długi okres i wielu klientów, co nie zawsze może zostać spełnione. Potrzeba też pewnej wiedzy, choćby z zakresu badań marketingowych, żeby właściwie przetworzyć i zinterpretować uzyskane dane. Jest to niestety trudno osiągalne dla małych zazwyczaj podmiotów dominujących we współczesnych gospodarkach. W rezultacie kierują się one w tym względzie modą na dany środek przekazu (jak choćby obecnie internet), często zawodną intuicją bądź (co najczęstsze) skromnymi możli-



wościami finansowymi, co sprawia, że skuteczność tak realizowanej promocji jest niska. Podważa to zaufanie do danego sposobu komunikowania, a tym samym i marketingu, choć przyczyna leży nie w metodzie, ale w jej wykorzystaniu.

Dalsze wnioski z opisywanego badania efektywności wielokanałowej komunikacji odnosiły się nie do intensywności przesyłanych komunikatów przy wykorzystaniu jednego kanału, lecz do skuteczności kombinacji różnych metod. Wzięto pod uwagę dwie grupy odbiorców komunikatów: tradycjonalistów odnoszących się pozytywnie do tradycyjnych środków przekazu oraz technicznych innowatorów lubiących kontakt za pomocą zaawansowanych mediów technicznych.

Po uwzględnieniu trzech wymienionych mediów okazało się, że taka sama liczba kontaktów telefonicznych i pocztowych, ale bez mailowych w wiązce przekazu, znajduje lepszy oddźwięk (późniejsze zniechęcenie) wśród tradycyjnych odbiorców. Innowatorzy natomiast szybciej mają dość takiego nagabywania. Z kolei skoncentrowanie się wyłącznie na przekazie mailowym, bez uwzględnienia telefonicznego i pocztowego, znajduje więcej uznania wśród innowacyjnych odbiorców, a zarazem wcześniej wywołuje irytację tradycjonalistów.

Główne wnioski z badania skierowane do marketerów są następujące:

1. Istnieje określony, optymalny poziom relacyjnej komunikacji marketingowej, jednak różny dla odrębnych kanałów komunikacji.
2. Interakcje różnych kanałów komunikacji mają negatywny wpływ; wzmacnianie jednego kanału może spowodować spadek efektywności drugiego.
3. Efekty łączenia kanałów są w pewnych kombinacjach silniejsze, ale są jednak negatywne.
4. Preferencje konsumentów dla pewnych kanałów informacyjnych mają wpływ na intensywność komunikatów decydujących o ponownym zakupie<sup>7</sup>.

Okazuje się, że pozornie tak atrakcyjna koncepcja jak wielokanałowa komunikacja marketingowa kryje w sobie niebezpieczeństwa. Trzeba ją mądrze stosować, co niestety wymaga spełnienia określonych warunków, niedostępnych dla każdej organizacji. Ma ona jednak potencjał i może przysłużyć się marketingowi.

---

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 13.

## Możliwości i ograniczenia koncepcji indywidualizacji

Koncepcja indywidualizacji produktów nabrała prawdziwego rozpędu i stała się bardzo popularna, jeśli nie wręcz dominująca, w ostatnich dekadach, za sprawą postępu technicznego pozwalającego na względnie łatwe i tanie różnicowanie. Przyczyniła się do tego także popularność relacyjnej wersji marketingu, kładącej nacisk m.in. na indywidualizację jako uniwersalny sposób przywiązywania klientów do organizacji i czynienia z nich lojalnych nabywców.

Sam pomysł dostosowywania dobra czy usługi (zwłaszcza gdy nie jest nadmiernie kosztowny) do indywidualnych preferencji nabywcy jako środek zapewniania jego przychylności i skłaniania go do ponawiania zakupu jest jak najbardziej uzasadniony i zazwyczaj skuteczny. Jednak i on może być niewłaściwie interpretowany i wykorzystywany, co powoduje straty dla stosujących go organizacji oraz obniża ogólną ocenę wartości marketingu. Szczególnie niebezpieczne wydaje się naiwne mniemanie, że można odnieść korzyść z każdego klienta, gdy da mu się to, czego potrzebuje. Już samo spełnienie warunku zagwarantowania dokładnie tego, czego oczekuje nabywca, jest często niewykonalne, tak z przyczyn technicznych czy ekonomicznych, jak i z powodu niemożności rozpoznania, czego on tak naprawdę chce, szczególnie gdy i on sam tego do końca nie wie.

W takich warunkach trzeba by odwoływać się do skomplikowanych, nie zawsze skutecznych, a zazwyczaj drogich metod psychologicznych, których zastosowania dostępne są jedynie nielicznym dużym organizacjom. W tych okolicznościach nietrudno „przedobrzeć” z indywidualizacją. Tymczasem koncepcja ta może być bardzo użyteczna dla różnych organizacji, poprawiając ich wyniki i ogólnie wzmacniając pozycje marketingu, czy to w samej organizacji, czy ogólnie w społeczeństwie. Warunkiem jest jednak uświadomienie sobie jej ograniczeń i podporządkowanie się im, tak by posługiwać się nią rozważnie.

Od dawna prowadzone są badania nad indywidualizacją, warunkami jej wykorzystania, jej atutami i słabościami, mające gromadzić przede wszystkim wiedzę przydatną praktykom. W jednym z takich badań przeprowadzonych niedawno podjęto próbę oszacowania skuteczności indywidualizacji (mierzonej ponawialnością zakupu) wobec klientów o różnym poziomie kompetencji w zakresie oceny produktu i zróżnicowanej opinii na temat prestiżu dostawcy (sprzedawcy)<sup>8</sup>. Wybrane tu cechy (kryteria) wydają się nie tyle istotne, co przy-

---

<sup>8</sup> N. Bharadwaj, R.W. Naylor, F.T. Hofstede, *Off-the-shelf or tailored to your needs: is customization always superior?*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2012, Nuremberg (October), s. 29–31. Jest to skrócona wersja artykułu: B. Neeray, R.W. Naylor, F.T. Hofstede, *Consumer*

jęte wcześniej założenie, że indywidualizacja nie wszędzie musi się sprawdzać i nie zawsze zapewniać korzyść. Badaniu poddano zakupujących sprzęt elektroniczny, z których wybrano dwie próby: pierwszą składającą się zarówno z nabywców mających duże zaufanie do swojej eksperckiej wiedzy na ten temat, jak i takich, którzy tej pewności nie mieli, oraz drugą, w której cechą różnicującą była opinia o dostawcy (sprzedawcy): prestiżowy sprzedawca bądź tani (popularny) sprzedawca. Opinie o prestiżu sprzedawcy przekazano członkom próby (nie była to opinia ukształtowana przez nich samoistnie w trakcie wcześniejszego kontaktu z dostawcami sprzętu elektronicznego), podjęto tu bowiem próbę symulacji.

Podstawowy ogólny wniosek z badań nie był zaskoczeniem: generalnie badani preferowali zindywidualizowane produkty, przedkładając je nad standardowe (proporcja 2:1). Nie znaczy to jednak, że w każdym wypadku warto starać się o dostosowanie produktu do indywidualnych upodobań. Osoby o zaawansowanej wiedzy były bardziej skłonne wybierać zindywidualizowany sprzęt elektroniczny (dzięki informacjom dostarczonym im przez sprzedawców), podczas gdy osoby mniej zorientowane także wybierały takie produkty, choć rzadziej.

W badaniu wpływu prestiżu dostawcy (sprzedawcy) na zakup okazało się, że nabywcy o mniejszej wiedzy przejawiali mniejszą skłonność do powrotu do sprzedawcy (ponowny zakup) po zakupie zindywidualizowanego urządzenia, w porównaniu do tych bardziej kompetentnych. W przypadku dostawcy o słabej reputacji uczestnicy badania okazali się mniej skłonni do ponownego zakupu, gdy zakupili już urządzenia standardowe, niż wtedy, gdy nabyli sprzęt bardziej dostosowany do ich preferencji; w przypadku prestiżowego dostawcy różnica była mniejsza. Badani okazali się bardziej zainteresowani ponownym zakupem, gdy u tego samego sprzedawcy wcześniej zakupili zindywidualizowany sprzęt elektroniczny.

Tego rodzaju badania mają swoje ograniczenia: jedna kategoria produktu; bogate społeczeństwo, gdzie jest większy wybór dostawców, a więc i znaczenie prestiżu dostawcy, jednak można wyprowadzić pewne wnioski o ogólnym zastosowaniu. Indywidualizacja jest zazwyczaj korzystna, co podnosi jej wagę w działalności przedsiębiorstwa i w marketingu jako takim; jednak nie we wszystkich warunkach z równą mocą. Pewne kategorie nabywców są na nią mniej podatne w tym sensie, że nie gwarantuje ona ponownych zakupów u tego

samego dostawcy, o co przecież przede wszystkim chodzi. Sprzedawca musi mieć to na względzie, dostosowując poziom indywidualizacji do wrażliwości na nią, jaką przejawiają poszczególne grupy jego klientów.

W handlu szczególnego znaczenia nabiera właściwe szkolenie personelu, aby był zdolny do współuczestnictwa w zapewnianiu wysokiego poziomu indywidualizacji tym klientom, którzy na to zasługują, co zresztą jest jedną ze sztandarowych idei marketingu relacyjnego. Personel pierwszego kontaktu musi mieć kompetencje umożliwiające mu rozpoznanie, z jakiego rodzaju klientami ma do czynienia, a tym samym umieć przyjąć odpowiednią taktykę. Tymczasem spełnienie tych warunków jest trudne, zwłaszcza dla małych organizacji, co obniża skuteczność stosowania koncepcji marketingowej. Ignorancja w tym względzie przyczynia się do uzyskiwania słabszych wyników mimo znacznego wysiłku i obniża pozycję marketingu w organizacji i poza nią.

### **Wprowadzanie nowości – niebezpieczeństwo kanibalizmu**

Idea stałego proponowania nowości współtworzy fundament marketingu. Bez nowości trudno wyobrazić sobie jego sukcesy. Jednak w sposobie ich wprowadzania może kryć się niebezpieczeństwo – nowość może stać się zagrożeniem dla produktów już sprzedawanych, co przejawia się w efekcie kanibalizmem. Nie zawsze udaje się tego efektu uniknąć, dlatego u osób odpowiedzialnych za wprowadzanie nowości wagi nabiera zdolność rozpoznawania stopnia zagrożenia wyrażającego się w spadku sprzedaży dotychczasowych produktów (a tym samym przychodów i zysków) spowodowanego wprowadzeniem nowości. Problem ten stanowi przedmiot badań od dawna, opracowano techniki statystyczne służące przewidywaniu efektów kanibalizmu, od prostych po złożone, pozwalające wyznaczać spadek sprzedaży zarówno wewnątrz danej kategorii produktu jak i między kategoriami (do czego też może dochodzić, gdy przedsiębiorstwo wytwarza produkty należące do wielu kategorii, np. koncerny samochodowe czy wielcy wytwórcy urządzeń elektronicznych).

Jedno z takich badań analizujące efekt kanibalizmu i podejmujące zarazem próbę skonstruowania zaawansowanej (a przez to niestety o ograniczonych możliwościach zastosowania przez mniejsze podmioty) metody zrealizowano, wykorzystując doświadczenie z wprowadzeniem na rynek amerykański jednego z modeli samochodów Toyoty (Lexus RX 300)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> H.J. Van Heerde, S. Srinivasan, M.G. Dekimpe, *Estimating cannibalization rate for innovations*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2012, October, s. 33–41. Jest to skrócona wersja

Problem kanibalizmu nie jest powszechny, dotyczy przede wszystkim wielkich organizacji wytwarzających wiele kategorii produktów. Nie jest on jednak obcy i małym podmiotom, choć one z powodu zakresu działalności i stosunkowo rzadkiego inicjowania nowości nie są aż tak bardzo narażone na jego skutki. Wprowadzając nowość, trzeba w każdym przypadku rozstrzygnąć, czy nie wpłynie negatywnie na poziom sprzedaży dotychczasowych produktów. Zazwyczaj decydent czuje się zmuszony do wprowadzenia nowości, bojąc się wyprzedzenia przez konkurentów, i przyjmuje optymistycznie, że zapewni mu to korzyść. Dlatego też minimalizuje niebezpieczeństwo, jeśli w ogóle jest w stanie je wcześniej rozpoznać. W dużym przedsiębiorstwie kanibalizm spowodowany pojedynczym produktem, choć dokuczliwy, daje się względnie łatwo skompensować sprzedażą innych produktów, dla małego podmiotu może się on jednak okazać problemem; nawet jeśli nie spowoduje spadku całkowitego przychodu ze sprzedaży całego asortymentu, to może utrudnić szybki zwrot kosztu opracowania i wprowadzenia nowości.

Osoby odpowiedzialne w takim niewielkim przedsiębiorstwie za marketing, nawet jeśli mają potrzebną wiedzę i umiejętności, nie wyznaczą precyzyjnie skutków ekonomicznych wprowadzenia nowości. Problem ten będą miały także służby marketingowe wielkich korporacji, ale takie organizacje łatwiej sobie z nim poradzą. Potrzeba wykorzystania w dostępnych metodach m.in. wielu danych historycznych czyni szacowanie efektu kanibalizmu prawie niemożliwym dla niewielkich przedsiębiorstw. Na szczęście dla nich innowacje wprowadzane przez nie są zazwyczaj mało kosztowne i można się z nich wycofać, jeśli ich wprowadzenie spowoduje nadmierne, trudne do zaakceptowania straty. Tym niemniej niemożność precyzyjnego (jak na marketing) wyznaczenia korzyści z zainicjowania nowości to niestety poważna słabość marketingu, zwłaszcza tego realizowanego w niewielkich podmiotach, niepozostająca bez wpływu na pozycję marketingu i opinie o nim. Dlatego też marketerzy winni wykazywać ostrożność w trakcie przygotowywania nowości, aby uniknąć odpowiedzialności za ewentualną porażkę.

Kanibalizm to istotne zagrożenie, ale wcale nie najgorsze, jakie może stać się udziałem źle zaplanowanego wprowadzania nowości. Dużo gorsza jest zwykle sytuacja braku akceptacji dla nowości, bez spadku sprzedaży dotychczasowych produktów. Kanibalizm to zaledwie jedno z niebezpieczeństw.

## **Podsumowanie**

Dla marketingu, podobnie jak dla całej „kanonicznej” wiedzy ekonomicznej, czas zdaje się być dziś niesprzyjający. Tym niemniej sytuacja marketerów (czy to badaczy, czy popularyzatorów, czy wreszcie praktyków) wcale nie musi się pogarszać, a sam marketing tracić na znaczeniu. Wiele zależy tu od ludzi zaangażowanych w marketing. Trzeba twórczo rozwijać jego teorię (w rozumieniu tego terminu w sposób właściwy dla marketingu), co dotyczy badaczy marketingu, rozważnie popularyzować wiedzę stworzoną przez badaczy marketingu, unikając symplifikacji w imię powszechności odbioru (nadmierna popularyzacja kosztem jakości upowszechnianej wiedzy) i wreszcie skutecznie stosować wiedzę stworzoną przez badaczy marketingu i upowszechnioną (nie zawsze w właściwy sposób), co odnosi się do marketerów w organizacjach, nie tylko gospodarczych.

Przedstawione w pracy przykłady, zaczerpnięte z badań przeprowadzonych przez różnych badaczy marketingu w rozwiniętych gospodarkach, z jednej strony uświadamiają problemy, przed jakimi stoi marketing, a z drugiej napawają jednak pewnym optymizmem. Okazuje się bowiem, co nie powinno być zaskoczeniem, że na krytyczne opinie o marketingu mają wpływ nie tyle chybione koncepcje wypracowane przez badaczy marketingu, ale przede wszystkim niewłaściwe korzystanie z dorobku marketingu, będące najczęściej skutkiem ograniczania się w rozstrzyganiu praktycznego problemu do jednej metody (środka, koncepcji) bądź, co gorsza, uznania jakiegoś środka marketingowego za uniwersalny sposób poradzenia sobie z każdym problemem.

Tymczasem trzeba z rozsądkiem dobierać narzędzia, a przede wszystkim umieć wpisać ogólne zalecenia w indywidualny kontekst, czyli dostosować do konkretnego problemu i sytuacji, w jakiej znalazł się marketer. Nie jest to łatwe, zwłaszcza dla małych podmiotów, gdyż wymusza uzyskanie wcale nie małej dodatkowej wiedzy. Jest jednak konieczne, by uniknąć nieefektywnego wykorzystywania różnych metod czy narzędzi marketingowych.

Efektom takiego niewłaściwego postępowania, będącego często skutkiem nie tyle ignorancji samego marketera, co świadomości ograniczeń, w których przyszło mu działać, jest osłabienie pozycji marketingu zarówno w samej organizacji, jak i ogólnie w społeczeństwie. To zwykle nie koncepcje, metody czy techniki ponoszą winę za porażki akcji marketingowych, ale ci, którzy je w tych akcjach wykorzystują. Bez umiejętności poprawnego odczytywania ogólnych dyrektyw sformułowanych przez badaczy marketingu i przelożenia ich na kon-

kretną procedurę, nie będzie sukcesu marketingu, a tym samym i sukcesu ludzi zaangażowanych w jego rozwijanie i stosowanie.

## Bibliografia

- Bharadwaj N., Naylor R.W., Hofstede F.T., *Off-the-shelf or tailored to your needs: is customization always superior?*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2012, Nuremberg (October).
- Castells M., *Spółeczeństwo sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Flynn A.G., Seiders K., Voss G.B., *When is enough enough? Balancing on the fine line of multichannel marketing communication*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2012, Nuremberg (October).
- Olson S.R., *Komunikacja w organizacji i zarządzaniu*, Central Connecticut State University – Politechnika Wroclawska, Wrocław 1995.
- Van Heerde H.J., Srinivasan S., Dekimpe M.G., *Estimating cannibalization rate for innovations*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2012, October.
- Vargo S.L., Lusch R.F., *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68 (1).
- Verhoef P.C., Leeflang P.S.H., *Getting marketing back into the boardroom: the influence of the marketing department in companies today*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2010, Vol. 2, No.1 (May).

## BENEFICIAL OR NOT BENEFICIAL – UTILIZATION OF SELECTED CONCEPTS IN MARKETING PRACTICE

### Summary

Marketing, besides supporters indicating benefits which it guarantees, has also many opponents showing its weaknesses and unethical practices. Critical opinion about marketing is caused above all by wrong application by marketers of concepts, methods and tools worked out by marketing scientists. The paper presents three selected marketing concepts and restrictions in their interpretation, making use of marketing researches conducted in developed markets (secondary data). The author analyses their results from the perspective of their weaknesses which may result from the improper use of these concepts: multichannel marketing communication, customization of products and services, improper launching of new products or services resulting in the cannibalization effect. The paper is a theoretical reflection, which aim is to formulate preliminary directives improving the application of selected marketing concepts.

**Keywords:** marketing concept, marketing research, method, marketer

*Translated by Dariusz Oczachowski*