Strategie marketingowe
w polskich firmach na rynkach wirtualnych i realnych
Studia przypadków

pod redakcją
Grażyny Golik-Góreckiej

AKADEMIA ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

Strategie marketingowe
w polskich firmach na rynkach wirtualnych i realnych
Studia przypadków

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Strategie marketingowe

w polskich firmach na rynkach wirtualnych i realnych

Studia przypadków

pod redakcją
Grażyny Golik-Góreckiej

AKADEMIA ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO
Łódź 2016

Grażyna Golik-Górecka – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT
Krystyna Mazurek-Łopacińska

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

REDAKCJA, SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA
Leonora Wojciechowska

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/pressmaster

© Copyright by Authors, Łódź 2016
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07700.16.0.K

Ark. wyd. 9,0; ark. druk. 12,375

ISBN 978-83-8088-437-3
e-ISBN 978-83-8088-438-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

WSTĘP **7**

CZĘŚĆ I. MARKETING CYFROWY – WSPÓŁCZESNE I KREATYWNE ROZWIĄZANIA FIRM WIRTUALNYCH **13**

Rozdział 1. Rafał Skonieczka, Droga do dobrej strategii, czyli jak sprzedać akumulator do czerwonego Forda przez Internet 15
Rozdział 2. Joanna Kłosińska, *Content marketing* jako nowy sposób na wzrost widoczności witryny na przykładzie firmy ŚNIEŻKA S.A. 27
Rozdział 3. Maciej Szafraniec, *Dashboard* jako kluczowa propozycja, w zakresie narzędzi motywowania pracowników w dziale IT do efektywnego realizowania zadań 39
Rozdział 4. Małgorzata Sołtysiak, Piotr Kobuszewski, Kosma Wysokiński, Jak powstawał pierwszy polski serwis o społecznościach internetowych 51
Rozdział 5. Sebastian Stolarczyk, Marcin Domański, Automatyzacja – klucz do zwiększenia konkurencyjności 61
Rozdział 6. Magdalena Pruchniewska, Opcje strategiczne wejścia na rynek Europy Zachodniej polskiej agencji interaktywnej na przykładzie analizy Grupy K2 67
Rozdział 7. Andrzej Haczykowski, Facebook Ads w praktyce – *case study* kampanii reklamowej firmy XYZ w serwisie społecznościowym 81

CZĘŚĆ II. STRATEGIA KLUCZEM DO SUKCESU RYNKOWEGO WEDŁUG WSPÓŁCZESNEGO PARADYGMATU MARKETINGU 87

Rozdział 8. Grzegorz Werłos, Bartosz Znojek, ATLAS – prowadzenie działań promocyjnych na rynkach polskim i wschodnim 87
Rozdział 9. Angelika Nowakowska, Żaneta Wastowska, Justyna Spychalska, Współpraca z ambasadorem marki jako sposób promocji w branży pończoszniczej – *case study* marki Gatta 109
Rozdział 10. Adam Jabłoński, Aleksandra Wiesiołek, Szanse wejścia na rynek nowych produktów – *case study* Filter Service Sp. z o.o. 127
Rozdział 11. Joanna Pietras, Marta Wojciechowska, Piotr Zach, Martyna Zgierska, Strategie marketingowe stosowane przez Grupę Mokate Sp. z o.o. 143
Rozdział 12. Małgorzata Olszacka, Patrycja Chudzia, Ekspansja innowacyjnych produktów firmy Dr Irena Eris na rynki wschodnie 161
Rozdział 13. Rafał Skonieczka, Strategia firmy świadczącej usługi marketingowe 177
Rozdział 14. Juliusz Lerman, Marlena Mirowska, Paweł Dacz, Strategia sukcesu i utrzymania pozycji lidera na rynku energetycznym PGE S.A. 183

ZAKOŃCZENIE 197

Wstęp

Podczas zajęć z przedmiotu „Zarządzanie marketingiem w praktyce" bardzo użyteczne staje się w ostatnim czasie wykorzystywanie studiów przypadków, traktowane zarazem jako rozwijanie aktywnej formy edukacji studentów różnych kierunków. Potwierdza to sama definicja – „badanie przypadku", czyli *case study*, jest aktywną metodą kształcenia, w której tradycyjny wykład, ćwiczenia czy seminarium zostają zastąpione analizą tzw. opisu sytuacyjnego[1]. Jako synonimów terminu *case study* najczęściej używa się określeń „studium przypadku" lub „analiza przypadku". W polskiej literaturze przedmiotu jest jeszcze mało publikacji zawierających studia przypadków, stąd też w niniejszej pracy wykorzystano analizy przypadków opracowane w trakcie prowadzonych warsztatów. Efektem są *case study* oparte na autentycznych danych bądź też wzbogacone o dane i materiały pochodzące z analizowanych firm. Zostały one w dużej mierze skorygowane przez właścicieli, prezesów czy menedżerów badanych przedsiębiorstw. Pozycja ta stanowić może przyczynek do szerszego włączenia *case study* do dydaktyki zarządzania i marketingu.

Publikacja obejmuje przegląd wybranych zagadnień odnoszących się do przedsiębiorstw XXI wieku, działających zarówno na rynku realnym, jak i wirtualnym. We wszystkich przypadkach możemy zauważyć stosowanie teorii w rzeczywistych sytuacjach. Właściwie niniejszą książkę można uznać za zestawienie koncepcji marketingu w świecie rynków: cyfrowego i realnego, dlatego też składa się ona z dwóch części.

---

1 J.W. Wiktor, *Studium przypadku. Istota, funkcje i procedura analizy przypadku*, [w:] J. Altkorn (red.), Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1996, s. 11.

Pierwsza przedstawia strategie z zakresu marketingu cyfrowego okiem praktyka – współczesne i kreatywne rozwiązania firm wirtualnych. Druga ujmuje problem strategii jako klucz do sukcesu rynkowego w świetle współczesnych uwarunkowań i nowoczesnych działań marketingowych. Czternaście studiów przypadku zamieszczonych w tej publikacji to przykłady najlepszych praktyk realizacji strategii marketingowych polskich przedsiębiorstw realnych i wirtualnych. Omawiane zaś najlepsze praktyki dotyczą zarówno dużych przedsiębiorstw – liderów rynkowych, jak i mniejszych, które osiągnęły sukces, skutecznie wdrażając założenia strategiczne. Wszystkie są świetnymi przykładami, ale nie wyczerpują tego zagadnienia – publikacja jest zatem jedynie stop-klatką rozwiązań w danym czasie.

W pierwszej części ujęto *case study* opracowane przez praktyków, przy czym z wieloma spośród nich mieliśmy przyjemność spotkać się na gruncie nauki już po raz kolejny. Stąd oczywista konkluzja, że pisanie każdej książki wymaga współpracy, a już szczególnie jest ona niezbędna w przypadku takiej publikacji jak ta, kiedy autorzy liczą na informacje pozyskane od innych, czyli przedsiębiorstw i praktyków. Konkretne przypadki zostały więc zaprezentowane przez właścicieli firm i menedżerów ze świata marketingu cyfrowego, czy też z firm działających na rynku wirtualnym, takich jak agencje reklamowe – dyrektorów kreatywnych, właścicieli start-upów, menedżerów marki. Ich studia przypadków opisują, jak udało się im z sukcesem wdrożyć teorię w praktyce i odnieść sukces w marketingu cyfrowym. Ten krótki przegląd możliwości i rozwiązań powinien okazać się przydatny zarówno dla studentów, jak i innych praktyków, zainteresowanych poszerzaniem swojej wiedzy z tego zakresu – np. o tym, jak specjaliści konstruują udane cyfrowe kampanie marketingowe czy też jak wykorzystywać cyfrowe technologie, aby lepiej komunikować się ze swoimi klientami lub mierzyć efekty swoich działań. Ponadto zamieszczone poniżej studia przypadków – jest ich siedem – mają specyficzną strukturę: przedstawiają jedynie problem i jego rozwiązanie oraz na koniec dodatkowe pytania zmierzające w kierunku pogłębionych analiz. Dotyczą kreatywnych strategii firm wirtualnych, strategii agencji marketingowych, strategii wchodzenia na rynki zagraniczne, strategii liderów rynkowych, strategii wprowadzania nowych produktów i rozwiązań – nowych aplikacji online.

W drugiej części zebrano przypadki kompleksowo przedstawiające strategie marketingowe będące kluczem do sukcesu rynkowego według współczesnego ujęcia marketingu. Te studia mają inną strukturę i wykorzystano w nich inne analizy niż w poprzedniej części. Właściwie za każdym razem zastosowano tutaj metodę zwinną BMC (*Business Model Canvas*), będącą swoistego rodzaju stop-klatką przedstawiającą ogólną

sytuację i charakterystykę danego przedsiębiorstwa w danym momencie. Przypadki te dotyczą analizy synergii, strategii wchodzenia na rynki zagraniczne, strategii liderów rynkowych, strategii promocji marek. Na koniec każdego z tych studiów przypadków dodano także problemy do rozwiązania.

Niniejsza praca przeznaczona jest nie tylko dla specjalistów z branży cyfrowej, marketingowej, ale także dla studentów i badaczy, ponieważ analizy studiów przypadków są mocno zróżnicowane pod względem rodzajów branż i produktów oraz docelowych segmentów nabywców, tak klasycznych, jak i internetowych. Pomocna może być także dla dydaktyków stosujących metodę studiów przypadków do połączenia nauki i dydaktyki z praktyką.

Podziękowania

Pragnę podziękować Pani Dziekan Profesor Ewie Walińskiej i Panu Profesorowi Bogdanowi Gregorowi – Rektorowi Uniwersytetu Łódzkiego i Kierownikowi Katedry Marketingu za inspirację, słowa zachęty i cenne wskazówki.

Jak wspomniano, pisanie każdej książki wymaga współpracy. W przypadku tej publikacji redaktor (i zarazem dydaktyk prowadzący zajęcia z „Zarządzania marketingiem w praktyce") oraz autorzy (studenci) musieli liczyć na innych – praktyków, gotowych do wsparcia ich swoimi informacjami oraz przemyśleniami. Z tego względu podziękowania należą się szczególnie prezesom, dyrektorom marketingu, właścicielom firm internetowych, menedżerom agencji reklamowych, menedżerom marki i osobom, które podzieliły się z nami swoim doświadczeniem. To dzięki Państwu napisanie tej książki było w ogóle możliwe. Bardzo się cieszę, że znów mieliśmy okazję współpracować. Mam nadzieję, że będziemy także mogli przedstawić kolejne opracowania przedstawiające modyfikacje rozwiązań wdrażanych na rynku wirtualnym, który ciągle ewoluuje i ciągle coraz szybciej się rozwija.

Część I

Marketing cyfrowy – współczesne i kreatywne rozwiązania firm wirtualnych

Rozdział 1

Droga do dobrej strategii, czyli jak sprzedać akumulator do czerwonego Forda przez Internet

Rafał Skonieczka
właściciel firmy EVILLAGE.PL

Wstęp

Dzisiejsze działania biznesowe podejmowane przez firmy ulegają częstym zmianom i kształtowane są przez wiele nieprzewidywalnych czynników. Jak nie zginąć w tej dżungli i radzić sobie na rynku, odpowiadać na oczekiwania klientów, a dodatkowo uzyskać przewagę konkurencyjną? Twoja firma musi mieć dobrą strategię i przemyślany model biznesowy. Przy tak ogromnej ilości oferowanych produktów i usług na rynku to właśnie na modele biznesowe toczy się walka o być albo nie być twojej firmy. Jak więc opracować skuteczny model biznesowy? Oto przykład.

Na początek trochę historii

Firma EVILLAGE.PL powstała w 2005 roku, od początku swojej działalności zajmowaliśmy się tworzeniem stron internetowych i sklepów dla mikro i średnich przedsiębiorstw. Pomimo trwającej wtedy bardzo dobrej koniunktury i przyjętej strategii polegającej na oferowaniu przedsiębiorstwom gotowych produktów i usług z zakresu marketingu internetowego, które były dopasowywane do indywidualnych potrzeb, kryzys, który pojawił się w Polsce po roku 2008, choć był bardziej kryzysem zaufania niż kryzysem finansowym (jak okrzyknęły media), spowodował wstrzymanie budżetów na działania marketingowe oraz zmianę postaw przedsiębiorstw, do których kierowaliśmy swoje usługi i produkty. W tamtym okresie firmy na rynku polskim nie inwestowały już tak chętnie jak dotychczas w budowę wizerunku, usprawnienia związane

z obiegiem informacji czy działania PR, koncentrując swoją uwagę na działaniach przynoszących im wymierne korzyści w krótkim okresie. Wprowadzanie przez liderów rynku usług hostingowych, takich jak np. home.pl czy nazwa.pl, a także usług w modelu Saas (*Software as a Service*, oprogramowanie jako usługa), które dawały części naszych klientów możliwość stworzenia własnego serwisu WWW czy sklepu za pomocą kilku kliknięć w ramach niskiego miesięcznego abonamentu, zmieniło dość znacznie układ sił na rynku marketingu internetowego. Analizując naszą sytuację sektorową, zauważyliśmy kilka ważnych elementów. Po pierwsze – wejście nowych, dużych graczy na rynek usług dotychczas zarezerwowany dla specjalistów, którzy potrafili połączyć ze sobą takie dziedziny jak marketing, zarządzanie i informatyka. W związku ze zmianą sytuacji na rynku niewiele firm było gotowych stworzyć podtrzymujący ich wizerunek serwis WWW za kilkadziesiąt tysięcy złotych, uznając taki koszt za zbędny w obliczu nadchodzącego ze Stanów Zjednoczonych „kryzysu" i mając do dyspozycji inne, znacznie tańsze rozwiązania. Po drugie zaś, prowadząc wiele rozmów handlowych, zauważyliśmy też, że ważnym kryterium, którym kierowali się nasi klienci przy podejmowaniu decyzji, stał się merkantylizm, postawa polegająca na liczeniu się tylko z tym, co przynosi korzyści materialne.

Na podstawie tych ustaleń doszliśmy do wniosku, że poprzednia strategia za chwilę po prostu przestanie być skuteczna, a malejące z miesiąca na miesiąc obroty doprowadzą nas do katastrofy. Musieliśmy poszukać nowych dróg rozwoju, opracować strategię i sposób działania. Musieliśmy jeszcze raz odnaleźć swoje miejsce na rynku.

Znaleźliśmy najlepsze rozwiązanie naszego problemu, zmieniliśmy naszą postawę. Szukając na nowo swojego miejsca na rynku, zaczęliśmy od zdefiniowania misji, wizji i strategii firmy, kryteriów, którymi będziemy się kierować i tego wszystkiego, co firma powinna zrobić, żeby odnieść sukces na rynku, włącznie z biznesplanem. Dumni ze swojej pracy, opracowań, których przygotowanie zajęło nam kilka tygodni, a ich objętość wyniosła ponad 80 stron A4, uzbrojeni w wiedzę, nową ofertę, pełni optymizmu postanowiliśmy wyjść w rynek i zaczęliśmy spotykać się z klientami. Odbyliśmy wiele spotkań i rozmów telefonicznych, zarażony nową wizją dział handlowy pracował pełną parą. Jakież było nasze zdziwienie, kiedy kolejny klient odmawiał, handlowcy słyszeli tylko jedno: „nie". Przecież wszystko przeanalizowaliśmy, wiedzieliśmy dokładnie jak działa rynek, jakie są korzyści płynące z naszych usług, jakie są nasze mocne strony. Mieliśmy nowatorskie pomysły, odpowiedni personel, sparametryzowane procedury, a cały zespół, pełen zaangażowania, wykonał ciężką pracę. To wszystko sprawdzało się do tej pory doskonale, więc dlaczego nikt nie chciał kupować naszych usług?

Odpowiedź przyszła od jednego z klientów. Na którymś ze spotkań, proponując nasze usługi, usłyszeliśmy szczerą opinię będącą podstawą naszych późniejszych działań, a dzisiejszej strategii. Rzeczony klient oświadczył, że nie zdecyduje się na zakup oferowanej przez nas usługi, natomiast chętnie zainwestuje w rozwiązania, które przyniosą mu konkretną sprzedaż, a dodatkowo my mamy wziąć za nią odpowiedzialność. Dziś, opisując tę sytuację, patrząc z perspektywy czasu, czujemy się nieswojo, a nawet trochę nam wstyd, że mogliśmy nie wziąć pod uwagę tak elementarnej rzeczy, jak potrzeby, a właściwie postawy klientów. Dotychczas nie kierowaliśmy się takimi kryteriami, tłumacząc to tym, że przecież jako firma usługowa nie możemy ponosić odpowiedzialności za procesy, na które nie mamy wpływu i którymi nie możemy zarządzać.

Zmiana strategii, czyli jak znaleźć właściwe rozwiązanie

Stojąc w obliczu bardzo szybko zmieniającej się koniunktury na rynku usług marketingowych i jednocześnie niedziałającej tak jak tego oczekiwaliśmy nowej strategii przedsiębiorstwa, postanowiliśmy podjąć działania według zasady: „Cokolwiek myślisz, pomyśl odwrotnie", więc jeśli klienci nie chcą kupić tego, co my chcemy im sprzedać, sprzedajmy im to, co chcą kupić, wtedy klienci kupią to, co my chcemy im sprzedać. Sformułowanie to jest oczywiście żartobliwe, zwraca jednak uwagę na bardzo ważną sprawę – stare strategie i sposoby działania przedsiębiorstw opierają się na tym, że to właśnie organizacja jest punktem centralnym, a wokół niej funkcjonują mikro i makro otoczenie. Analizując sytuację, doszliśmy do wniosku, że być może nie do końca jest to właściwa perspektywa postrzegania przedsiębiorstwa, ponieważ taka systematyka narzuca pewien sposób działania polegający na działaniu od wewnątrz przedsiębiorstwa na zewnątrz. Czy tego chcemy, czy nie.

Rysunek 1.1. Klasyczne fazy projektu

Źródło: N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002.

Przykłady można mnożyć, zresztą na pewno, drogi czytelniku, spotkałeś się z sytuacją, gdy firma, w której pracujesz, wymyśla, wprowadza ulepszenia i nowy produkt na rynek. Oczywiście zawsze jest to poparte odpowiednimi wyliczeniami, argumentami czy wynikami badań, dowodzącymi, dlaczego powinniśmy zrobić tak a nie inaczej. Z jakiego powodu innym się nie udało. Dzisiaj oceniamy to jako racjonalizacje podjętych już wyborów. Punktem krytycznym takich działań jest zawsze weryfikacja przez rynek, często bardzo bolesna. Sami również to odczuliśmy. Wiedząc, jak wygląda taki proces i jakie niesie ze sobą konsekwencje, postanowiliśmy zmienić podejście, nie chcieliśmy po raz kolejny iść tą samą drogą, jeśli już raz zaprowadziła nas ona w ślepy zaułek. I tak zaczęła się nasza przygoda z metodyką *Customer development* opracowaną przez Steve'a Blanka[2]. Metodyką, która jak opisuje autor, pozwala na innowacyjne działanie w warunkach skrajnej niepewności, przy zawsze ograniczonych zasobach, a jednocześnie pozwala na tworzenie produktów, po które klienci będą ustawiać się w kolejkach. Czy faktycznie tak jest, dowiedzieliśmy się po czasie. Obecnie walka na rynku pomiędzy przedsiębiorstwami odbywa się właśnie na modele biznesowe, a nie na produkty. Biorąc pod uwagę istnienie hiperkonkurencji, nadmiarowość informacji i bardzo dynamicznie zmieniającą się sytuację na rynku, postanowiliśmy pójść zupełnie inną drogą niż dotychczas. Płynąc pod prąd, robiąc wiele rzeczy wbrew utartym schematom i naszym doświadczeniom, co później okazało się dla nas bardzo ważną, choć czasami bolesną lekcją.

Dziś, z perspektywy lat pracy z metodyką *Customer development*, oceniamy to raczej jako oświecony entuzjazm, oczywiście podparty merytoryczną wiedzą marketingową, ale zupełnie inną niż ta, która okazała się nam niezbędna. W tamtym okresie współpracowaliśmy bardzo intensywnie z fabryką akumulatorów, tworząc kolejne serwisy internetowe dla największego producenta w Polsce. Wiedzieliśmy, że jeśli nasza firma ma przetrwać i znaleźć swoje miejsce na rynku, musimy zrobić coś innowacyjnego, coś, co udowodni klientom, że nie tylko jesteśmy ekspertami, ale również jesteśmy w stanie osiągnąć konkretne, mierzalne efekty biznesowe. Tak więc postanowiliśmy sprzedawać akumulatory. Dzięki dobrym relacjom i długiej owocnej współpracy po przedstawieniu naszego pomysłu osobom decyzyjnym otrzymaliśmy spory pakiet zaufania, a przede wszystkim kredyt kupiecki i odroczone terminy płatności.

2 S. Blank, B. Dorf, *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch, 2012.

Dlaczego nasz wybór padł na akumulatory? Z bardzo prostego, wręcz banalnego powodu. Kompletnie się na tym nie znaliśmy. Wypromowanie takiego produktu i osiągnięcie sukcesu potwierdziłoby nasze umiejętności. To było jedno z najważniejszych kryteriów w naszych założeniach początkowych – musieliśmy pokazać naszym dotychczasowym i przyszłym kontrahentom, że jesteśmy w stanie wziąć dowolny produkt, nawet tak techniczny jak akumulator samochodowy, i zbudować na nim innowacyjny biznes. Dodatkowo postanowiliśmy sprzedawać tylko i wyłącznie przez Internet. Nasz pomysł wydał się na tyle absurdalny, że kiedy ogłosiliśmy go światu, większość ludzi patrzyła na nas dość dziwnie lub padały pytania typu: „Jak to? Akumulatory będziecie sprzedawać".

Budujemy nowe podstawy biznesu

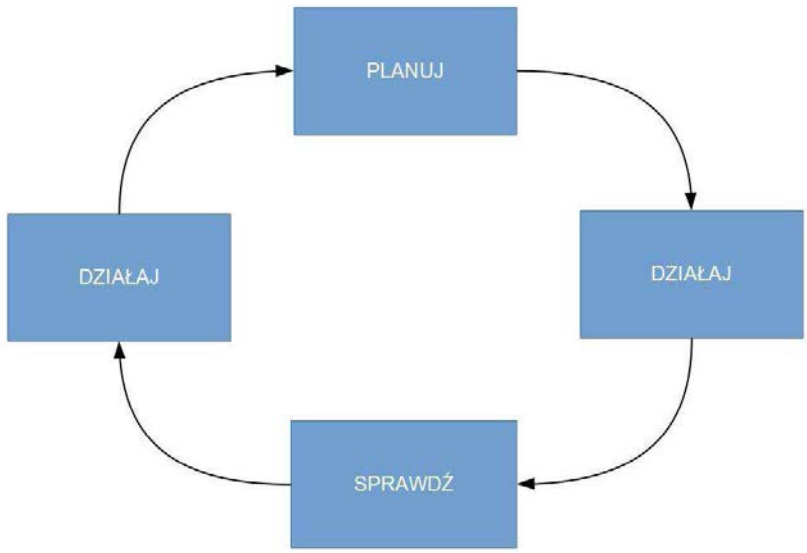
Istotą pracy w modelu *Customer development* jest założenie, że w biznesie nie ma faktów, są tylko hipotezy. Ważna jest również praca przypominająca cykl Deminga[3] (*Plan-Do-Check-Act*) oparty na *Kaizen*[4], metodzie ciągłego ulepszania i zarządzania poprzez łańcuch wartości dla klienta.

Początki pracy z tą metodyką były dla nas bardzo trudne, bo przecież na każdym kroku jesteśmy uczeni pewnych wzorców i schematów, zasad rozwiązywania konkretnych problemów. Dodatkowo dla naszej firmy było to o tyle kłopotliwe, że w początkowej fazie istnienia dość znaczące były dla nas wzorce projektowe, które pomagały nam zoptymalizować koszty wdrożenia (często skomplikowanych) projektów, dając przewagę kosztową nad konkurencją, a klientom produkt o wysokiej jakości w krótkim czasie.

Pełni optymizmu zdecydowaliśmy się zmienić podejście i opracować hipotezy. W pierwszej kolejności postanowiliśmy zrobić rozpoznanie wśród naszych znajomych, osób z najbliższego otoczenia, i sprawdzić, kiedy i jak kupują akumulator i co ma wpływ na ich decyzję zakupową. Nie było to dla nas głównym wyznacznikiem, jednak dawało pewien początkowy obraz sytuacji. Nie chcieliśmy jak poprzednio rozpoczynać działań od analiz, tylko otworzyć się na nowe, posłuchać ludzi, dowiedzieć się, co mają do powiedzenia, co jest dla nich ważne, na co zwracają uwagę, z jakimi problemami się spotykają. Jednocześnie

3 A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

4 A. Mikiharu, *Jak działa fabryka Toyoty*, Shinsei Consulting Sp. z o.o. Sp.k., Poznań 2013.



Rysunek 1.2. Cykl Deminga

Źródło: A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

pracownicy producenta akumulatorów cały czas kładli nacisk na ich parametry techniczne, takie jak prąd rozruchu czy wysokość stopki. To była pierwsza znacząca różnica, jaką udało nam się zaobserwować. Była ogromna rozbieżność pomiędzy tym, w jaki sposób nasi znajomi kupują akumulator, a sposobem, w jaki go promuje producent czy istniejący sprzedawcy na rynku. Uzbrojeni w tę wiedzę postanowiliśmy stworzyć i zweryfikować kilka list potencjalnych odbiorców akumulatorów. Byli wśród nich: odbiorcy indywidualni, firmy transportowe, przedsiębiorstwa używające samochodów służbowych oraz komisy samochodowe. Listy staraliśmy się tworzyć dynamicznie na zasadzie zaobserwowanych schematów i ról, w jakich występowali klienci, a nie na zasadzie tradycyjnego targetowania. To była jedna z dość istotnych zmian z naszego punktu widzenia – przejście z dedukcji na rozumowanie indukcyjne. Każda z list zawierała ok. 20 pozycji kontaktów. Z każdą z tych grup odbyliśmy spotkania, na których dowiedzieliśmy się, jakimi kryteriami się kierują przy wyborze akumulatora, kiedy i jak go kupują i co jest dla nich ważne. Spotkania przeprowadzaliśmy w formie niezobowiązującej rozmowy, tak aby nasi respondenci czuli się swobodnie, dzięki czemu uzyskaliśmy bardzo wiele inspirujących i zaskakujących informacji. Jedną z takich informacji było np. to, że komisy samochodowe nie są zainteresowane zakupem nowych akumulatorów,

gdyż wolą włożyć do sprzedawanego samochodu tańszy, używany, tylko po to, aby klient mógł przekroczyć bramę komisu. Kolejną z przydatnych informacji było to, że na rynku istnieje kilku dużych strategicznych graczy, którzy kompleksowo obsługują przedsiębiorstwa. Po zebraniu tych informacji wyklarowało nam się kilka grup docelowych klientów i byli nimi odbiorcy indywidualni, którzy byli w stanie we własnym zakresie wymienić zakupiony akumulator, jak również małe przedsiębiorstwa i firmy transportowe, które nie mogły liczyć na specjalne warunki zakupu, jakie się oferuje dużym przedsiębiorstwom. Ku naszemu zaskoczeniu kluczową informacją okazało się to, że nikt nie szukał i nie chciał kupować akumulatora według wskazań producenta akumulatorów czy tego, jak pozycjonowały się inne firmy na rynku, a po modelu posiadanego pojazdu czy nawet po kolorze. Przykładem niech będą osoby, które pytały, czy mamy akumulatory do czerwonego Forda, i bez znaczenia były dla nich rodzaj silnika bądź model auta. Po prostu ich Ford był czerwony i chcieli do niego akumulator.

Po przeanalizowaniu informacji zebranych w wywiadach jedną z głównych hipotez było to, że istnieje kilka grup klientów, którzy potrzebują akumulatora, ale nie wiedzą, jaki model wybrać. Istniejąca asymetria informacji utrudniała im wybór i przez to zniechęcała do zakupu.

Tworzymy propozycję wartości dla klienta, czyli MVP

Żaden producent z branży akumulatorowej nie sprzedawał swoich produktów przez Internet, twierdząc, że jest to niemożliwe ze względów formalno-prawnych, jak i z racji stopnia skomplikowania produktów. Sprzedawali akumulatory poprzez rozbudowaną sieć sklepów stacjonarnych i stacji benzynowych, dopasowując je do klienta według parametrów technicznych, np. napięcia. Wiedza na temat doboru akumulatora była po stronie eksperta. Po przeprowadzonych wywiadach wiedzieliśmy, że klienta nie interesują układ ogniw czy wysokość stopki w akumulatorze, ale doskonale wie, jakim samochodem jeździ i jak go używa. Stąd też pomysł na stworzenie algorytmu, który wyszuka odpowiedni model akumulatora dopasowany do rodzaju pojazdu i jego rocznika. Wystarczyło wybrać kilka prostych opcji i algorytm wyszukiwał kilka lub kilkanaście modeli akumulatorów.

Ilustracja 1.3. Widok wyboru pojazdu

Źródło: http://www.Akuplus.com (dostęp: 20.05.2016).

Takie rozwiązanie pomogło nam stworzyć sklep przyjazny dla użytkowników, a baza 120 tys. pojazdów dawała gwarancję, że każdy klient znajdzie akumulator pasujący do swojego modelu samochodu.

Ze względu na brak wiedzy technicznej po stronie klienta chcieliśmy, aby dobór akumulatora był bardzo prosty, a jednocześnie żeby klient miał wybór. Stąd też wpadliśmy na pomysł stworzenia dodatkowych opcji opisujących akumulator pod względem m.in. użytkowania samochodu, np. do jazdy po mieście, do wyjazdów w dłuższe trasy lub w trybie mieszanym.

Ilustracja 1.4. Wygląd produktu

Źródło: http://www.Akuplus.com (dostęp: 20.05.2016).

Zadbaliśmy też o zróżnicowanie pod kątem ekonomicznym. Do historii przeszedł „najtańszy akumulator do samochodu żony", o który bardzo często pytali dzwoniący panowie. Każdy klient mógł samodzielnie wybrać dla siebie najlepsze rozwiązanie i podjąć decyzję o zakupie.

W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej w całym łańcuchu wartości nie tylko przez prosty dobór akumulatora do pojazdu, ale również poprzez szybką dostawę, potrzebowaliśmy firmy kurierskiej, która pod-

jęłaby się przewozu przesyłek tego typu. Wszędzie jednak zamykano nam drzwi przed nosem. Po wielu rozmowach znaleźliśmy w końcu firmę kurierską, która nie tylko nawiązała z nami współpracę, ale także zadeklarowała, że po dostarczeniu paczki do godziny 19.00 jednego dnia, dostawa nastąpi drugiego dnia w godzinach porannych. A my bardzo chcieliśmy działać na zasadzie: „Dzisiaj zamawiasz, jutro rano zamówienie jest u ciebie". Zależało nam na szybkiej realizacji zlecenia, ponieważ nasi klienci nie mogli czekać z unieruchomionym samochodem kilka dni, a tyle trwała w tym okresie standardowa dostawa. Po dojściu do tego etapu w realizacji łańcucha wartości pojawiła się nowa przeszkoda – pakowanie akumulatorów. Wiedzieliśmy, że znalezienie rozwiązania pozwoli nam uzyskać przewagę nad innymi firmami, gdyż dotychczas transport akumulatorów przez firmy kurierskie był utrudniony lub wręcz niemożliwy.

Trochę czasu zajęło nam opracowanie schematu pakowania i wysyłki akumulatorów. Wiele wysłanych paczek wracało do nas zniszczonych, popękanych i z rozlaną zawartością. Taka sytuacja była nie do przyjęcia. Z jednej strony klient czekał na akumulator, który do nas wracał zniszczony, z drugiej firma kurierska zaczynała coraz częściej dawać nam do zrozumienia, że nie będzie tolerować rozlanego kwasu akumulatorowego w transporcie. Staraliśmy się rozwiązać ten dość ważny dla wszystkich problem: przeanalizowaliśmy i sprawdziliśmy kilka rozwiązań, nawiązaliśmy kontakt z firmami oferującymi różne systemy pakowania, odwiedziliśmy wiele hurtowni w poszukiwaniu inspiracji. Niestety szczelne pakowanie akumulatora w karton, oklejanie go naklejkami z informacją, w jakiej pozycji ma być przewożony i zabezpieczanie przesyłki na różne sposoby na nic się zdało. Problem nadal istniał i ze względu na rosnącą sprzedaż był coraz bardziej dotkliwy. Musieliśmy szybko znaleźć jakieś wyjście, żeby zminimalizować straty wynikające ze zwracanych nam uszkodzonych w transporcie akumulatorów i groźby wypowiedzenia umowy przez firmę kurierską. Rozwiązanie okazało się banalne – spytaliśmy bezpośrednio kurierów, jak najlepiej zapakować akumulator, żeby bezpiecznie przetrwał podróż. Doradzili, aby owinąć urządzenie przezroczystą folią i zostawić na wierzchu rączkę do jego przenoszenia. Proste i genialne. Było to zgodne z zapisami w umowie z firmą kurierską i z ustawą o transporcie materiałów niebezpiecznych, a dla nas jedynym kosztem była folia za 12 zł, w którą można było zapakować kilkanaście akumulatorów. Dzięki temu każdy kurier wiedział co przewozi i nie zdarzało się już, że akumulator był przewożony w złej pozycji lub że wracał do nas uszkodzony. Po raz kolejny stało się jasne, że pracując w duchu otwartości i testując każdy element w łańcuchu wartości, jesteśmy w stanie znaleźć najprostsze i najbardziej efektywne rozwiązanie, dokładając kolejny element do skalowalnego modelu biznesowego.

Skuteczność podjętych działań

Stworzony przez nas sklep internetowy, co warto zaznaczyć, cieszył się bardzo dużym zainteresowaniem klientów. Konwersja utrzymywała się na minimalnym poziomie 3%, a koszt pozyskania unikalnego użytkownika po optymalizacji wynosił 9 groszy. Dzięki odpowiedniej skali działań udało się nam osiągnąć 73% udziału w wynikach wyszukiwania, zatem praktycznie każdy, kto szukał akumulatora, trafiał do naszego sklepu. Już w pierwszym miesiącu funkcjonowania sklepu wysokość sprzedaży dorównywała tej prowadzonej w sklepach offline (a nawet ją przewyższała!) czy w niektórych hurtowniach.

Co dalej?

Podczas projektowania modelu biznesowego przyjęliśmy kilka warunków, które projekt musi spełnić i na podstawie których będziemy oceniać efekty naszych działań. Po pierwsze, musi być on skalowalny. O ile na rynku polskim udało nam się wiele osiągnąć, o tyle nie mieliśmy szans na wyjście na inne rynki ze względu na ograniczenia związane z zatowarowaniem, magazynowaniem i niezbędnym budżetem. Zgłaszały się do nas firmy, które chciały działać pod naszą marką za granicą, mieliśmy sprawdzony model biznesowy, który można było przetestować na innych rynkach, jednak próg wejścia i wyjścia był dla nas zbyt wysoki i nie byliśmy w stanie zrealizować go samodzielnie, a żadna ze znanych nam firm w tamtym czasie nie była zainteresowana współpracą. Kolejnym założeniem było, że projekt musi się finansować samodzielnie, bez dodatkowych nakładów (nie licząc oczywiście naszego nakładu pracy i paru złotych na początkową kampanię). Udało się – kredyt kupiecki u producenta i optymalizacja przepływów gotówkowych sprawiły, że projekt od pierwszych dni był rentowny. Dodajmy, że ewentualna inwestycja związana z wyjściem na nowe rynki skutecznie by nam to uniemożliwiła. Ostatnim warunkiem było to, że nie tworzymy kolejnego sklepu internetowego tylko model biznesowy – działający i mający wpływ na rynek globalny. Wiedzieliśmy, że niski próg wejścia i możliwość skopiowania naszego rozwiązania nie dają nam żadnej przewagi konkurencyjnej, dopiero błyskawiczna ekspansja i zdobycie odpowiednich i stabilnych udziałów na wielu rynkach będzie czymś, co pozwoli na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a z powodów, o których pisałem wyżej, nie było to wtedy możliwe do przeprowadzenia. Założenia te dały nam odpowiednią perspektywę i pozwoliły zachować dystans, projekt został zamknięty.

Dzisiaj z punktu widzenia funkcjonowania naszego przedsiębiorstwa oceniamy, że wprowadzenie takiego innowacyjnego modelu było przełomowe. Zdobyte doświadczenie otworzyło nam drogę do nowych klientów i nowych rynków, do których w tamtym czasie nie mieliśmy dostępu. Stworzyliśmy wiele dodatkowych produktów i usług, które oferujemy dziś naszym klientom, wiemy jak są skuteczne, jesteśmy w stanie je pokazać. Przykładem niech będzie pozycjonowanie serwisu internetowego na 400 tys. fraz w wynikach wyszukiwania. W tamtym okresie nie było odpowiednich narzędzi czy metod, które pozwalałyby na wprowadzenie takiej skalali działań, musieliśmy stworzyć je sami. Oczywiście wraz z nowymi możliwościami pojawiają się nowe przeszkody, takie jak chociażby wiedza i percepcja klientów czy też naszych pracowników. Wypracowane przez nas rozwiązania często dotykają modelu biznesowego czy strategii, a na taką zmianę nie każde przedsiębiorstwo i ludzie z nim związani są gotowi, ponieważ wprowadzenie części z nich wymaga wiedzy, otwartości, czasu i zaangażowania.

Obecnie lepiej rozumiemy większość przedsiębiorstw, które się do nas zgłaszają, jesteśmy w stanie im pomóc, a rozliczanie się z klientem za efekty naszych działań daje nam nowe możliwości. Dziś zależy nam na efektywności naszych działań skoncentrowanej wokół KPI klienta. Łączymy starą strategię efektywności z otwartością na zmiany związaną z metodyką *Customer development*, skupioną wokół łańcucha wartości. Dlatego kiedy teraz spotykamy się z klientem, a on nas informuje, że oczekuje od naszych działań wymiernych korzyści, my z uśmiechem pytamy tylko: jakich?

Pytania

1. Jak wyglądał łańcuch wartości wypracowany w ramach marki Akuplus?
2. Wymień cztery przeszkody we wdrożeniu metody *Customer development* w znanej ci organizacji.
3. Jak twoim zdaniem powinna wyglądać akwizycja w ramach marki Akuplus?

Bibliografia

Blank S., Dorf B., *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch, 2012.

Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

Mikiharu A., *Jak działa fabryka Toyoty*, Shinsei Consulting Sp. z o.o. Sp.k., Poznań 2013.

Rozdział 2

Content marketing jako nowy sposób na wzrost widoczności witryny na przykładzie firmy ŚNIEŻKA S.A.

Joanna Kłosińska
Account Manager w Atom Media Interaktywne

Celem tego rozdziału jest przybliżenie pojęcia marketingu treści i zaprezentowanie jego praktycznego wykorzystania. Marketing treści jest działaniem, które uzupełnia dotychczasowe sposoby zwiększania widoczności domeny w wyszukiwarkach internetowych. Jest efektywną metodą zwiększania ruchu organicznego na firmowej stronie i może być realizowany bez wsparcia podmiotów zewnętrznych. Jako ostatni element studium przypadku zaprezentowany został przykład firmy Śnieżka[1].

Wstęp

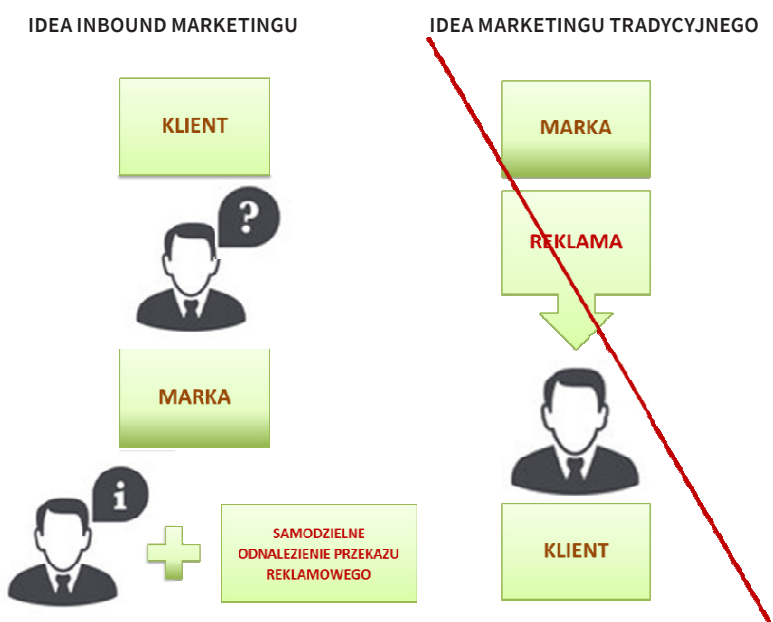
Content marketing, czyli marketing treści, powoli staje się w Polsce odrębnym narzędziem promocji firmy. Moment, w którym marketing treści zaczął być prawidłowo definiowany, to data wydania pierwszej polskojęzycznej literatury na ten temat – *Content Marketing po polsku*[2] autorstwa Barbary Stawarz. Jednak w praktyce to narzędzie znalazło zastosowanie o wiele wcześniej. Marketing treści – jak sama nazwa wskazuje – polega głównie na dostarczaniu wartościowych dla klienta treści. W natłoku informacji pojawiających się codziennie w Internecie użytkownika zainteresują tylko te najbardziej przydatne. Jeżeli to marka bę-

1 Materiały udostępnione dzięki uprzejmości ATOM Agency.
2 B. Stawarz, *Content marketing po polsku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

dzie dostarczać tego typu treści, stanie się wartościowym źródłem wiedzy. Źródłem, którego potencjalni klienci będą sami poszukiwać i w ten sposób doprowadzą do „spotkania" z marką.

Inbound marketing

Rozwój technologiczny sprawił, że balans między marketingiem realizowanym online i offline przeważa w kierunku tego pierwszego. To właśnie marketing internetowy jest teraz najszerzej i najczęściej dyskutowany jako jeszcze niezbadany do końca pod względem możliwości. Mówimy tutaj o trudnej do określenia liczbie narzędzi, jednak możemy podzielić je na dwie podstawowe kategorie – *inbound* i *outbound* (tradycyjny).



Rysunek 2.1. Idea marketingu tradycyjnego i *inbound* marketingu

Źródło: przygotowane przez Atom Agency na podstawie artykułu https://sprawny-marketing.pl/inbound-marketing-strategia-przyszlosci/ (dostęp 17.04.2016).

Inbound marketing to, krótko mówiąc, sztuka bycia odnajdywanym w Internecie i stoi ona w opozycji do agresywnych form reklam – billboardów, pop-upów itp. Obecnie następuje odwrót od siłowego i jednokierunkowego podejścia do marketingu, czyli *outbound* marketingu, który

jest uważany za mniej skuteczny. Zdiagnozowano zjawisko tzw. ślepoty reklamowej (*banner blindness*) – odbiorcy w coraz mniejszym stopniu reagują na maile reklamowe, rzadziej zwracają uwagę na reklamy telewizyjne czy migające banery, przestają czytać ulotki.

Według badań OMG Metrics jesteśmy już na szóstym miejscu w dziesięciostopniowej skali irytacji reklamą. Jednocześnie z roku na rok udział w zwiększającym się budżecie wydatków na e-marketing w przypadku reklamy display jest coraz mniejszy. To wszystko świadczy o powolnym odejściu od marketingu tradycyjnego i jego agresywnej formy.

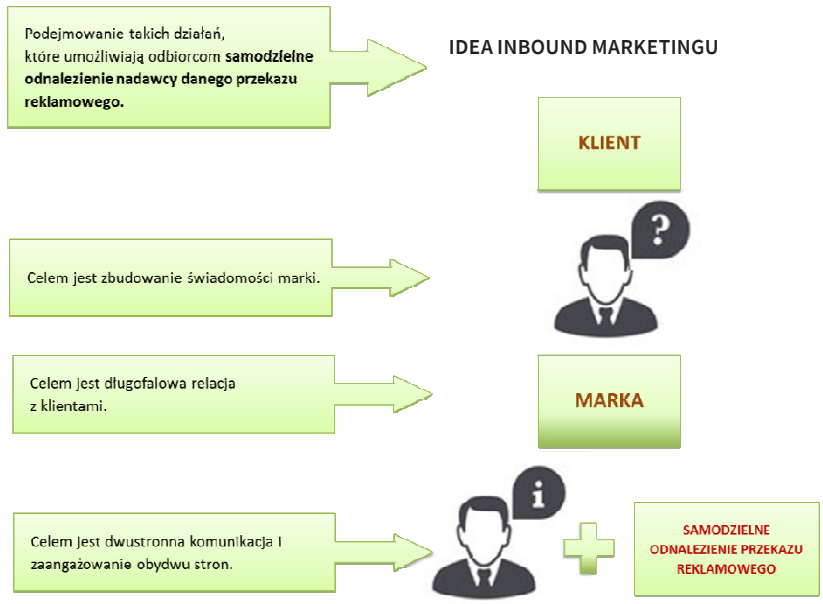
Inbound marketing skupia się na wypracowaniu zaufania klientów, budowaniu lojalności i ma na celu sprawić, aby to klienci chcieli poszukiwać informacji o marce. Internet, który staje się źródłem rekomendacji i miejscem, gdzie to internauci poszukują informacji, jest bardziej efektywnym medium pod względem tak finansowym, jak i wizerunkowym z punktu widzenia różnego rodzaju firm. Doprowadzenie do tego, że to użytkownik sam szuka kontaktu z marką, wydaje się utopijnym rozwiązaniem, jednak w dzisiejszych czasach zdarza się to coraz częściej. A umożliwia to właśnie Internet. Otwarta pozostaje tylko kwestia, jak wykorzysta to firma – *inbound* czy *outbound*?

Rysunek 2.2. Elementy *inbound marketingu*

Źródło: przygotowane przez Atom Agency na podstawie artykułu https://sprawny-marketing.pl/inbound-marketing-strategia-przyszlosci/ (dostęp 17.04.2016).

Narzędzia, z których może korzystać firma w Internecie, to przede wszystkim tzw. *own media*, czyli media własne – strona internetowa, blog, newsletter, fanpage itp. Tego typu narzędzia nie narzucają się potencjalnym klientom, lecz muszą być odszukane (*inbound*). A żeby były odszukane, muszą prezentować określoną wartość.

Inbound marketing to de facto trzy podstawowe filary – *content marketing*, SEO oraz media społecznościowe. To za pomocą tych trzech narzędzi *inbound marketing* może być realizowany skutecznie. Media społecznościowe ze względu na swoją specyfikę są klientom doskonale znane i to oni górują tam nad marką. Szczególnej analizy wymagają pozostałe dwa narzędzia – SEO i *content marketing* (marketing treści/CM).



Rysunek 2.3. Proces *inbound* marketingu

Źródło: przygotowane przez Atom Agency na podstawie artykułu https://sprawny-marketing.pl/inbound-marketing-strategia-przyszlosci/ (dostęp 17.04.2016).

SEO – *Search Engine Optimization*

Pozycjonowanie (SEO) strony ma sprawić, aby domena pojawiała się jak najwyżej w wynikach wyszukiwania. Samo posiadanie strony, zbudowanej nawet na podstawie najnowocześniejszych trendów, nie wystarczy, by marka stała się widoczna. Zazwyczaj na samym początku pojawia się ona na stronie 50 i wyższej w wyszukiwarce Google. Z własnego doświadczenia wiemy zaś, że użytkowników interesuje jedynie pierwsze 10 wyników i tylko część osób przejdzie na stronę 2 lub 3. Aby strona wyświetlała się w tzw. TOP 10, musi zostać zoptymalizowana pod wyszukiwarkę oraz pozycjonowana na wybrane frazy kluczowe. Strona może być skutecznie wypozycjonowana dla nawet kilkunastu fraz, dlatego należy wybrać te jak najbardziej odpowiednie i te, po których użytkownicy będą szukać takiej firmy jak nasza. Narzędzia Google udostępniają różnego rodzaju dane, jak np. częstotliwość wyszukiwania danej frazy przez użytkowników lub też ich konkurencyjność, co umożliwia wybór pożądanych fraz kluczowych.

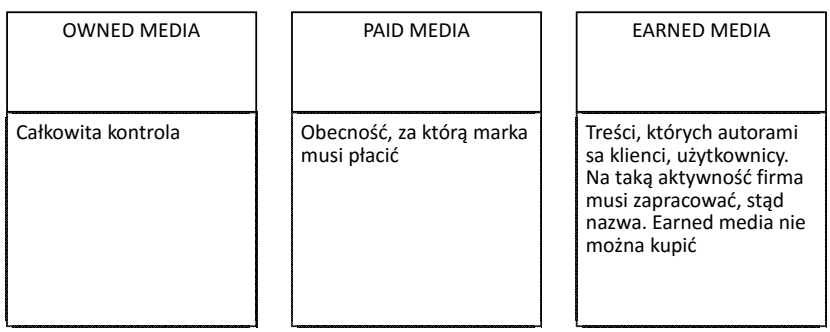
Dzięki SEO strona dotycząca dietetyki może pojawiać się najwyżej w wynikach wyszukiwania na takie frazy, jak: „dieta łódź", „dietetyk

łódź", „jak schudnąć", „zdrowe odżywianie" itp. Bez tego będzie zbyt nisko w wynikach, aby użytkownik, który szuka dietetyka, mógł ją odnaleźć.

Pozycjonowanie to jednak długotrwały proces – może trwać nawet do roku, a osiągnięcie wysokich pozycji na niektóre frazy może okazać się niemożliwe. Jednak efektywnie przeprowadzone SEO owocuje podwyższeniem rankingu strony internetowej w wynikach wyszukiwania, co z kolei przekłada się na wielokrotne zwiększenie liczby odwiedzin (a więc i potencjalnych klientów) witryny.

Content marketing

Content marketing to sztuka komunikowania się z klientami (potencjalnymi i obecnymi) bez sprzedawania. Jest to marketing nieinwazyjny, którego celem jest zamiana potencjalnych zainteresowanych w klientów, a klientów już pozyskanych w stałych poprzez oferowanie ciekawych treści. Immanentną cechą CM jest produkcja wartościowych treści, które korespondują z potrzebami klientów. *Content marketing* to kolejny sposób firm na „posiadanie" mediów, a nie ich „wynajmowanie". W „posiadanych" mediach (*owned media*) firma ma bowiem pełną kontrolę nad swoją obecnością i nad kształtem informacji, które udostępnia.



Rysunek 2.4. *Owned media*, *paid media*, *earned media*

Źródło: przygotowane przez Atom Agency na podstawie http://e-biznes.pl/owned--paid-i-earned-media-czyli-czym-jest-wideo-wirusowe/ (dostęp 17.04.2016).

W uzupełnieniu do działań SEO, których celem jest umiejscowienie domeny na wysokich pozycjach w wyszukiwarkach, *content marketing* ma dostarczać treści, które same w sobie będą wpływać na wzrost ruchu organicznego domeny. W przypadku standardowego SEO domena jest narażona na algorytmy Google, które najczęściej oznaczają spadek

wyników. Dodatkowo jest to ciągła praca marki z osobą, która prowadzi SEO. W momencie jej zaprzestania domena może stracić nawet najwyższe pozycje. *Content marketing* ma chronić przed tym zagrożeniem. Dobrej jakości treści pracują bowiem cały czas.

Główną cechą treści tworzonych w ramach *content* marketingu ma być ich szeroko rozumiana przydatność. Marka, aby sprzedawać, musi odpowiadać na potrzeby konsumentów. Nie tylko przez dostarczanie właściwych produktów, ale także przez przekazywanie konsumentom porad, rekomendacji, odpowiadanie na ich pytania, rozwiewanie wątpliwości. W ten sposób potencjalny klient, który szuka odpowiedzi na pytanie: „jaką farbą pomalować tapety?", stanie się klientem marki, która odpowiedziała na to pytanie. Kluczowe jest tworzenie treści nastawionych na zmianę lub rozwinięcie zachowania klientów. Nie musimy więc reklamować konkretnej farby. Bardziej przydatna dla użytkowników będzie informacja, jaka farba rozwiąże ich problem.

W strategii *content marketing* istnieją trzy podstawowe kroki: stworzenie treści, optymalizacja oraz promocja.

Stworzenie treści. Treść musi być wartościowa i przydatna, co w dużej mierze oznacza przekazanie informacji/rekomendacji, jak rozwiązać dany problem. Często bowiem użytkownicy wpisują wprost swoje pytania w wyszukiwarkę. Na przykład w 2013 roku Polacy najczęściej wpisywali w Google następujące zapytania: „jak zrobić lukier?", „jak segregować śmieci?", „jak usunąć konto na Facebooku?" itp.[3] Aby *content* mógł zostać uznany za przydatny, musi mieć kilka cech, a w tym m.in. powinien być: wiarygodny, rzetelny, wartościowy merytorycznie, unikatowy (powtarzalne treści wyszukiwarka ocenia negatywnie), praktyczny, uniwersalny.

Optymalizacja. Każdy tekst powinien zostać zoptymalizowany pod kątem wyszukiwarek. Nie możemy zrezygnować z SEO, ponieważ jest duże prawdopodobieństwo, że ktoś już kiedyś poruszył podobną tematykę w swoim artykule i tylko SEO umożliwi wyższą pozycję w wyszukiwarkach. Odpowiedni *copywriting* również jest tutaj istotnym elementem, zadbamy bowiem w ten sposób, aby tekst zawierał określone słowa kluczowe. Dzięki optymalizacji użytkownicy szybciej odszukają nasz artykuł.

Promocja. Ostatnim etapem jest wypromowanie treści, aby jak najwięcej użytkowników ją zobaczyło. Do tego mogą zostać wykorzystane wszystkie kanały firmy. I w tym wypadku mamy całe spektrum możliwości: social media, artykuły, newslettery, casy, blogi, poradniki, rapor-

3 http://wyborcza.pl/1,76842,15153848,Google_sprawdzil__czego_szukalismy_w_necie_w_2013.html#ixzz4BGq5nnxr (dostęp 17.04.2016).

ty, podcasty, webinaria, wideo, infografiki, porównania, tutoriale, prezentacje, e-booki i inne. Im więcej linków do artykułu, tym artykuł staje się bardziej widoczny. Algorytmy wyszukiwarek oceniają wtedy artykuł jako wartościowy.

Aby zmierzyć efekt *content* marketingu, najczęściej sprawdza się wzrost ruchu na stronie lub na konkretnych podstronach. Google Analytics dostarcza nam takich statystyk po podpięciu kodu do strony. Istnieją również inne wskaźniki pomiaru tych działań – np. budowa pozycji eksperta w branży, zaangażowanie użytkowników, konwersja na leady, wzrost sprzedaży lub pozyskanie ambasadorów marki.

Ruch i wizerunek
- wzrost ruchu
- zwiększanie zasięgu w social media
- budowa świadomości marki
- budowa pozycji eksperta branżowego i edukacja
- zaangażowanie użytkowników, dłuższy czas spędzony w kanałach marki

Leady
- pozyskiwanie leadów
- wzrost konwersji odwiedzin na leady
- dojrzewanie leadów, wzrost jakości leadów.

Sprzedaż
- wzrost sprzedaży
- konwersja w klientów

Retencja i opieka klienta
- budowa lojalności
- pozyskanie ambasadorów marki

Rysunek 2.5. Wskaźniki pomiaru działań *content* marketingowych

Źródło: przygotowane przez Atom Agency na podstawie https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/65/wspolczynniki-efektywnosci-w-content-marketingu (dostęp 17.04.2016).

Z *content* marketingu płynie wiele korzyści, których nie uzyskamy przy innych narzędziach. Są to działania bardzo czasochłonne, jednak pod wieloma względami opłacalne:

1) **Wirusowość** – jeśli kontent jest dobry, to jest też chętnie polecany.
2) **Niskie nakłady** – w porównaniu do innych form reklamy.
3) **Lepsze pozycjonowanie strony** – im więcej linków przychodzących do serwisu, tym bardziej wiarygodna i wartościowa strona w wyszukiwarkach.

4) **Zaufanie klientów dzięki pozycji eksperta w branży** – klienci wolą kupować od firm, które znają i którym ufają.
5) **Budowanie świadomości marki i produktu lub usługi** – więcej klientów ma okazję poznać markę, nie tylko od strony jej produktów.
6) **Przyciągnięcie** tej grupy **klientów**, na których marce rzeczywiście zależy, ściśle sprecyzowanych i zainteresowanych tym, co oferuje marka.
7) **Wzrost wskaźników konwersji**: klientów potencjalnych na klientów rzeczywistych oraz klientów jednorazowych na klientów stałych.
8) **Większy zasięg dotarcia do potencjalnych klientów**.
9) **Zwiększenie lojalności dotychczasowych klientów** – dzięki wizerunkowi eksperta łatwiej stosować techniki zwiększające wartość klienta, takie jak upselling czy cross selling, dodatkowo stali klienci chętnie rekomendują markę.
10) **Większa liczba odwiedzin na stronie** – użytkownicy wchodzą na nią, by zapoznać się z wartościowymi treściami.
11) **Pozyskanie cennej bazy klientów** – na przykład przez zachęcenie do zapisania się do newslettera.
12) **Pozyskanie informacji zwrotnej od klientów**.
13) **Edukowanie i modyfikowanie opinii klientów**.

Ponadto Google oraz inne wyszukiwarki stosują wspominane już algorytmy. Na algorytm składa się po 200 czynników, które umożliwiają przygotowanie oceny domeny i co za tym idzie – określenia jej pozycji. Te czynniki możemy podzielić na dwie główne kategorie, czyli *content* i linki. W przypadku contentu oceniane są zawartość domeny w słowa kluczowe oraz cała jej treść. Druga kategoria, linki, służy do oceny liczby i jakości linków prowadzących do strony. Na podstawie tak złożonego algorytmu z wyszukiwarek usuwane są wyniki o słabej jakości treści oraz witryny, do których prowadzą niskiej jakości linki.

Według ekspertów oceniających trendy w marketingu *content marketing* miał być koncepcją szczególnie wykorzystywaną w 2016 roku. Jak opowiada Milena Majchrzak, Managing Director SEMSTORM, „w dalszym ciągu będzie rosło znaczenie treści. Powoli uczymy się, że *content marketing* to nie tylko artykuły, ale też cała gama innych rozwiązań. W działaniach SEO i *content* marketingowych w 2016 roku wygrają ci, którzy nie będą się oszukiwali i nie będą szukali drogi na skróty. To powinien być rok jakości”[4].

4 https://sprawnymarketing.pl/trendy-w-marketingu-2016/ (dostęp 17.04.2016).

Przykład Śnieżki

Fabryka Farb i Lakierów Śnieżka S.A. jest czołowym producentem farb i lakierów w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. Swoją pozycję na rynku zawdzięcza trzydziestoletniemu doświadczeniu oraz efektywnemu zarządzaniu, które zaowocowały dynamicznym rozwojem. Jest to jedyna firma z branży obecna na Giełdzie Papierów Wartościowych i jedyna kontrolowana przez polski kapitał.

Śnieżka prowadzi intensywne działania w zakresie marketingu internetowego – m.in. posiada stronę internetową i aktywnie udziela się w mediach społecznościowych. Kroki podjęte przez ATOM Agency miały na celu: zwiększenie widoczności w wynikach organicznych na określone słowa kluczowe, optymalizację, zwiększenie widoczności strony internetowej w Google Grafika oraz audyt poszczególnych rozwiązań zwiększających widoczność w sieci.

Wśród propozycji znalazł się *content marketing* jako wsparcie dla pozostałych działań, którego celem było umocnienie marki w roli eksperta dla jej potencjalnych i obecnych klientów.

Proces

Keyword research

Na potrzeby realizacji strategii *content* marketingowej przeprowadzony został szeroki proces wyszukiwania fraz kluczowych powiązanych bezpośrednio z zawartością witryny internetowej, uwzględniający także źródła zewnętrzne związane tematycznie z działalnością FFiL Śnieżka SA. Wszystkie słowa kluczowe poddane zostały ewaluacji poprzez sprawdzenie ilości ich wyszukiwań, porównanie z trendami oraz potencjalnymi zapytaniami użytkowników do wyszukiwarki.

Tak zwany *keyword research* był podstawą, która pozwoliła na ułożenie popularnych tematów artykułów związanych z ofertą oraz zaplanowanie ich publikacji w obrębie witryny internetowej.

Audyt witryny internetowej

Na stronie serwisu sniezka.pl przeprowadzony został szczegółowy audyt optymalizacyjny mający na celu wdrożenie rozwiązań, które wpłynęły przede wszystkim na:

• zwiększenie stopnia skuteczności witryny wspierającej rozszerzanie widoczności,
• przyspieszenie indeksacji publikowanych treści,
• wyeliminowanie występowania ewentualnych błędów w obrębie witryny internetowej.

Audyt dotyczył przede wszystkim historycznych wyników firmy, wcześniejszego linkowania, analizy treści i wykluczenia jej duplikacji, a także kwestii ustalenia nagłówków, title, metatagów i brzmienia linków.

Efekty

Ruch w obrębie witryny internetowej

Dzięki odpowiednim narzędziom, takim jak m.in. Google Analytics, Agencja była w stanie dokonać pomiaru wyników. Podczas realizacji strategii *content* marketingowej w okresie od lutego do października 2014 organiczny ruch w obrębie witryny internetowej (pochodzący wyłącznie z wyszukiwarki Google) zwiększył się średnio o 166% w stosunku do analogicznego okresu w roku poprzednim.

Zmienił się także charakter sesji użytkowników. Przede wszystkim spadł współczynnik odrzuceń, czyli odsetek sesji, podczas których użytkownik widzi tylko jedną stronę i opuszcza witrynę bez wchodzenia w interakcję z nią. W 2013 roku wynosił on ponad 50%, po wprowadzeniu *content* marketingu zaś spadł w 2014 roku do niewiele ponad 25%. Wydłużył się również (niemalże dwukrotnie) średni czas przebywania użytkownika w obrębie witryny internetowej.

Użytkownicy

Podczas trwania kampanii oprócz liczby sesji zwiększyła się także w stosunku do analogicznego okresu w roku poprzednim liczba nowych użytkowników – o 152,80%, natomiast liczba użytkowników powracających wzrosła o 212,24%. Użytkownicy stali się również bardziej zaangażowani, o czym świadczy wzrost w postaci średniej ilości przeglądanych podstron podczas trwania sesji – z 4,8 do 6,2.

Źródła pozyskiwania użytkowników

W Google Analytics możemy znaleźć 5 rodzajów źródeł pozyskiwania użytkownika:

- **Direct** – wejścia bezpośrednie na stronę, np. po wpisaniu adresu.
- **Organic Search** – wejścia z bezpłatnych wyników wyszukiwania. Do tej kategorii zaliczają się wszystkie przejścia na naszą stronę ze stron wyników wyszukiwania różnych wyszukiwarek internetowych.
- **Referral** – przejścia na naszą stronę z innych stron.
- **Social** – wejścia na stronę z platform social media: Facebook, Twitter, Google+ itp.
- **Paid Search** – wejścia na stronę, których źródłem było kliknięcie w reklamę Google AdWords lub innych płatnych reklam.

W okresie prowadzenia kampanii osoby odwiedzające stronę internetową z ruchu organicznego były dominującym typem użytkowników i stanowiły ponad 75% całości ruchu w obrębie witryny internetowej.

Widoczność w organicznych wynikach wyszukiwania

Unikalna treść prezentowana w obrębie witryny internetowej klienta pozwoliła na ciągłe zwiększanie jej widoczności w organicznych wynikach wyszukiwania na coraz większą liczbę słów kluczowych oraz wzrost liczby kliknięć w domenę. Strategia *content* marketingu umożliwiła pozyskiwanie kliknięć z coraz większej liczby słów kluczowych wchodzących w skład zapytań organicznych wyników wyszukiwania. W sposób naturalny wzrósł zatem zasób fraz, po których wyświetlana była domena Śnieżki. Wzrosły także pozycje najważniejszych dla domeny sniezka.pl słów kluczowych w organicznych wynikach wyszukiwania. Na jedenaście fraz wszystkie poprawiły swoje pozycje. W 2013 roku 7 na 11 fraz prezentowanych było w TOP10 Google, dzięki zaś *content* marketingowi w 2014 roku było to już 10 fraz i jedenasta na 13. miejscu.

Celem było również poprawienie widoczności marki w graficznych wynikach wyszukiwania, przez co oprócz wyników tekstowych marka mogła zaprezentować swoje zdjęcia na pierwszej stronie wyników wyszukiwania Google.

Podsumowanie

Content marketing jest idealnym rozwiązaniem wspierającym SEO. O ile samo SEO sprawi, że domena będzie wysoko w wynikach pozycjonowania, o tyle użytkownik i tak szybko opuści stronę, jeżeli nie znajdzie tam niczego wartościowego dla siebie. Marketing treści ma sprawić, że marka stanie się ekspertem w danej dziedzinie i użytkownicy sami będą zaglądać na jej stronę w poszukiwaniu porad. Marka, która odpowiada na problemy klientów, jest postrzegana jako wartościowe źródło wiedzy i doceniają to sami użytkownicy, co jest widoczne w statystykach.

Pytania

1. Wskaż różnicę między *inbound* a *outbound* marketingiem.
2. Wskaż najważniejszą cechę *content* marketingu.
3. Jakie efekty przynosi *content marketing*?

Bibliografia

Granops-Szkoda K., *Trendy w marketingu 2016*, źródło: sprawnymarketing.pl/trendy-w-marketingu-2016/ (dostęp 17.04.2016).

Kowalski J., *Google sprawdził czego szukaliśmy w necie w 2013 roku*, źródło: wyborcza.pl/1,76842,15153848,Google_sprawdzil__czego_szukalismy_w_necie_w_2013.html#ixzz4BGq5nnxr (dostęp 17.04.2016).

Stawarz B., *Content marketing po polsku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

Współczynniki efektywności w content marketingu, Whitepress.pl, źródło: https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/65/wspolczynniki-efektywnosci-w-content-marketingu (dostęp: 17.04.2016).

Zaraziński D., *Owned media, paid i earned media, czyli czym jest wideo wirusowe*, E-biznes.pl, źródło: http://e-biznes.pl/owned-paid-i-earned-media-czyli-czym-jest-wideo-wirusowe/ (dostęp: 17.04.2016).

Zys D., *Inbound marketing strategia przyszłości*, Sprawnymarketing.pl, źródło: https://sprawnymarketing.pl/inbound-marketing-strategia-przyszlosci/ (dostęp: 17.04.2016).

Rozdział 3

Dashboard jako kluczowa propozycja, w zakresie narzędzi motywowania pracowników w dziale IT do efektywnego realizowania zadań

Maciej Szafraniec
współwłaściciel firmy EWITRYNA

Wstęp

Niniejsze studium przypadku prezentuje propozycje rozwiązania problemu motywowania pracowników w dziale IT do efektywnego realizowania zadań z wykorzystaniem narzędzia, jakim jest *dashboard*, na przykładzie agencji interaktywnej XYZ. Poniżej mówiono proces diagnozy problemu, a następnie propozycje jego rozwiązania.

Poprzez *dashboard*, inaczej kokpit menadżerski, określa się narzędzie do wizualizacji kluczowych danych w organizacji w sposób jak najbardziej przejrzysty i czytelny dla właścicieli przedsiębiorstwa. Na kokpit menadżerski składają się elementy graficzne oraz zestawienia danych w formie tekstowej prezentujące kluczowe informacje o przebiegu procesów, podziale zadań i ich znaczeniu w organizacji. W anglojęzycznej kulturze *dashboard* występuje pod różnymi pojęciami, m.in. *Business Intelligence*, *Corporate Performance Management* czy *Interactive Dashboard*. Niezależnie od przyjętego nazewnictwa cel pozostaje ten sam i jest nim monitorowanie sprawności organizacji, a więc bieżące prezentowanie informacji odnośnie działań operacyjnych i wskazywanie ewentualnych różnic w stosunku do wdrożonej strategii działania. W ramach kokpitów menadżerskich monitorowane są m.in. kluczowe wskaźniki efektywności działania (KPI – *Key Performance Indicators*). Na potrzeby analizy

badanej agencji interaktywnej za takie wskaźniki przyjęte zostały dwa kluczowe dla firmy wskaźniki efektywności. Pierwszym z nich jest terminowość wykonywanych zadań, drugim zaś jakość wykonywanej pracy mierzona liczbą błędów.

Cel, który postawiony został w badanej organizacji, to poprawa terminowości wykonywania zadań w ramach ustalonych wspólnie z zespołem wykonawczym terminów realizacji o średnio 4 dni w przeciągu 6 miesięcy od wprowadzenia zmian dla minimum 50 zadań. Drugim celem jest redukcja błędów w jakości wykonywanych zadań do średnio jednego z obecnych 5 w przeciągu 6 miesięcy od wprowadzenia zmian dla minimum 50 zadań.

Informacje o wybranej firmie XYZ

Badana firma specjalizuje się w opracowywaniu i wdrażaniu indywidualnych rozwiązań informatycznych realizowanych w obszarze Internetu. Do takich działań należy projektowanie graficzne, oprogramowanie, a następnie uruchomienie serwisów internetowych. Dodatkowo realizowane są systemy wspierające zarządzanie sprzedażą oraz generujące szczegółowe raporty transakcyjne. Agencja interaktywna XYZ działa na rynku ponad 10 lat i jak do tej pory zrealizowała ponad 1000 dedykowanych wdrożeń dla licznych klientów z Polski oraz z zagranicy dla firm komercyjnych i organizacji pożytku publicznego, w tym również dla instytucji administracji samorządowej. Agencja zatrudnia od 10 do 30 osób w zależności od liczby realizowanych zadań i dlatego też kluczowym czynnikiem decydującym o rentowności zadań jest ich umiejętne zarządzanie z wykorzystaniem narzędzi motywujących pracowników do efektywnej i tym samym zyskownej dla przedsiębiorstwa pracy.

Metodyka badania przyczyn problemu nieterminowości oraz błędów w jakości wykonywanych zadań

W celu zdiagnozowania przyczyn leżących po stronie organizacji wybrane zostały dwie kluczowe według właścicieli metody badawcze. Pierwsza z nich to ankieta wykorzystująca technikę badania w formie kwestionariusza anonimowej ankiety wypełnianej przez pracownika. W ramach doboru jednostek do badania wytypowani zostali wszyscy

pracownicy z działu IT w liczbie 20 osób. Jeśli chodzi o drugą metodę badawczą, użyto metody obserwacji opartej na technice badania w postaci obserwacji nieuczestniczącej wykonanej przez jednego kierownika przez okres 5 dni. W ramach doboru jednostek do badania uwzględnieni zostali analogicznie jak przy ankiecie wszyscy pracownicy z działu IT również w liczbie 20 osób.

W ramach kwestionariusza anonimowej ankiety opracowane zostały następujące pytania zamknięte:

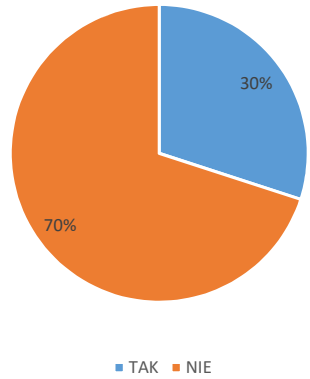
1) Czy obecny system zarządzania projektami wspiera, Twoim zdaniem, terminowe realizowanie zadań?
2) Z możliwymi odpowiedziami: TAK, NIE.
3) Czy zadania, które masz zrealizować, są według Ciebie precyzyjnie zdefiniowane?
4) Z możliwymi odpowiedziami: TAK, NIE.
5) Preferowana przez Ciebie forma pracy?
6) Z możliwymi odpowiedziami: STAŁE GODZINY PRACY, ELASTYCZNE GODZINY PRACY.
7) Czy obecny system nagradzania motywuje Cię do pracy?
8) Z możliwymi odpowiedziami: TAK, NIE.
9) Czy Twoim zdaniem pracodawca stosuje indywidualne podejście do pracownika?
10) Z możliwymi odpowiedziami: TAK, NIE.
11) Czy masz możliwość przekazywania sugestii co do funkcjonowania firmy?
12) Z możliwymi odpowiedziami: TAK, NIE.

Ankieta została przesłana w formie mailowej do każdego z 20 pracowników działu IT, a następnie po jej elektronicznym wypełnieniu i wydrukowaniu przez każdego pracownika wszystkie arkusze zostały umieszczone w specjalnej skrzynce i przekazane zbiorczo do kierownika, tak aby zachować najwyższy możliwy poziom anonimowości, uniemożliwiając przy tym rozpoznanie charakteru pisma i identyfikację pracownika.

Analiza uzyskanych wyników

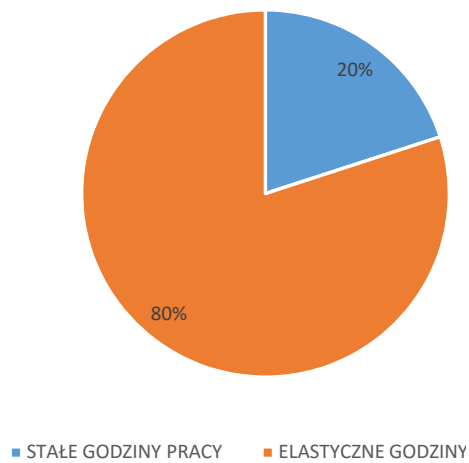
W ramach przeprowadzonych badań uzyskane zostały następujące wyniki prezentujące potencjalne przyczyny problemu braku terminowości oraz niskiej jakości wykonywanych zadań.

Wyniki ankiety



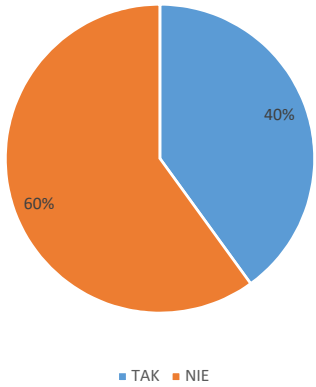
Rysunek 3.1. Czy zadania, które masz zrealizować, są według Ciebie precyzyjnie zdefiniowane?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.



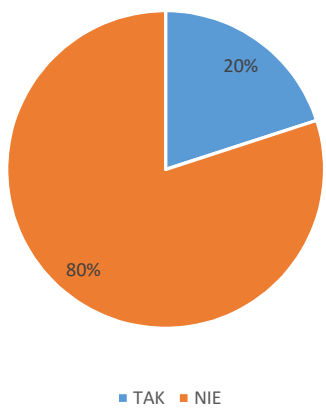
Rysunek 3.2. Preferowana przez Ciebie forma pracy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.



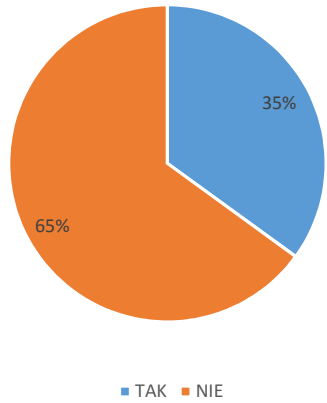
Rysunek 3.3. Czy obecny system nagradzania motywuje Cię do pracy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.



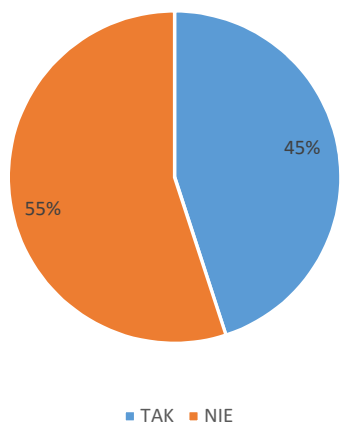
Rysunek 3.4. Czy Twoim zdaniem pracodawca stosuje indywidualne podejście do pracownika?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.



Rysunek 3.5. Czy obecny system zarządzania projektami wspiera Twoim zdaniem terminowe realizowanie zadań?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.



Rysunek 3.6. Czy masz możliwość przekazywania sugestii co do funkcjonowania firmy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Wyniki obserwacji nieuczestniczącej

Kierownik zaobserwował następujące potencjalne przyczyny:

1) Wyrażanie niezadowolenia z funkcjonowania systemu zarządzania zadaniami.
2) Częste dyskusje nad sensownością i jasnością przydzielonych zadań i roli poszczególnych osób, zamiast realizowania właściwej pracy.
3) Rozmowy na forum zespołu na temat braku premii itp.
4) Częste rozmowy prywatne przerywające pracę, niezwiązane z wyznaczonymi zadaniami.

Wnioski i rekomendacje

Po przeprowadzonych badaniach właściciele firmy przystąpili do projektowania rozwiązania dla występujących problemów. W tym celu zastosowane zostały dwie metody heurystyczne poszukiwania pomysłów przeciwdziałania obecnej sytuacji. Pierwsza z nich to „burza mózgów", w ramach której pracownicy IT całej firmy wraz z kierownikami przygotowali listę pomysłów rozwiązania przyczyn problemów braku terminowości oraz niedostatecznej jakości wykonywanych zadań. Dodatkowo, aby wzmocnić efekty „burzy mózgów", wykorzystana została druga metoda heurystyczna – w postaci metody nowego spojrzenia – zrealizowana w formie weekendowego wyjazdu integracyjnego. Zmiana otoczenia pozytywnie wpłynęła na efekty pracy nad pomysłami rozwiązania istniejących problemów.

Efekty użycia obu metod i liczne propozycje rozwiązań zaprezentowane zostały przez organizację i jej zespół. Kluczowym rozwiązaniem okazało się wprowadzenie dashboardu jako systemu zarządzania projektami IT w formie tabeli zadań. Dodatkowo wyróżniono rozwiązanie polegające na wspólnym tworzeniu celów według zasady SMART i weryfikowaniu ich realizacji, w czym także miał pomagać kokpit menadżerski. Ponadto pojawiły się następujące dodatkowe pomysły rozwiązań:

Wprowadzenie elastycznych godziny pracy.

Premie finansowe i pozafinansowe, takie jak szkolenie czy karty sportowe i podarunkowe, uzależnione od ukończonych w terminie i pozbawionych błędów zadań w ramach jasno zdefiniowanych zasad nagradzania.

Indywidualne podejście do pracownika w formie rozpoznania jego silnych i słabych stron, a następnie przydzielanie mu adekwatnych do jego predyspozycji zadań operacyjnych.

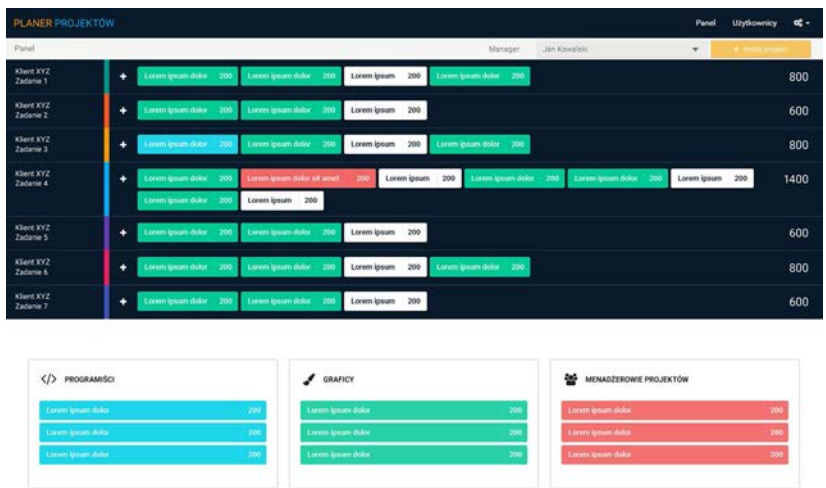
Zbieranie anonimowych sugestii pracowników w formie „skrzynki pomysłów".

Agencja interaktywna XYZ głosami właścicieli za kluczowe uznała wdrożenie nowego systemu zarządzania w formie autorskiego dashboardu. Przyjęta została propozycja pilotażowego wdrożenia jako sposobu na przezwyciężenie możliwych do wystąpienia barier, w ramach których wyszczególniono:

- Brak chęci zmiany, mentalność pracowników.
- Brak przystępnych narzędzi do realizacji.
- Niedostrzeganie korzyści płynących ze zmiany.
- Historia wcześniejszych niepowodzeń.
- Stres, niepokój związany ze zmianą.
- Brak dostatecznej informacji o zmianie.
- Niechęć do wzmożonego wysiłku i lenistwo.
- Niechęć do rezygnacji z dotychczasowych przywilejów.
- Poczucie zagrożenia własnych umiejętności i kompetencji.

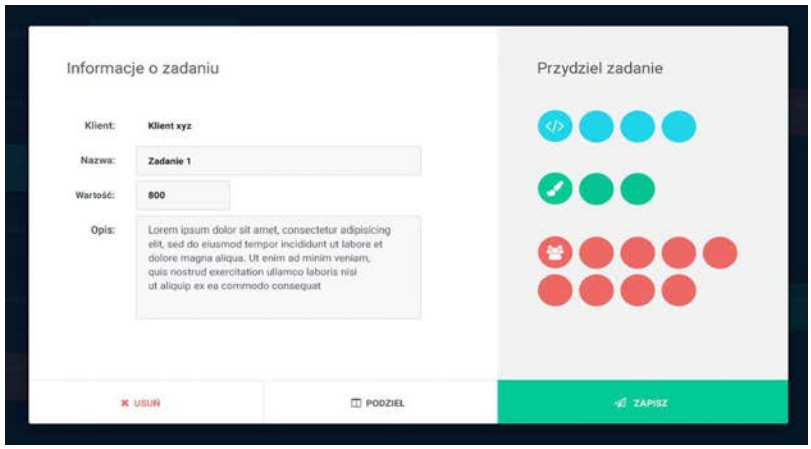
Poniżej zaprezentowano projekty autorskiego systemu *dashboard* jako podstawy do pilotażowego wdrożenia:

Ekran główny kokpitu menadżerskiego przedstawia listę klientów wraz z przypisanymi do nich poszczególnymi zadaniami cząstkowymi. Dodatkowo każdy z wierszy ma przypisaną odpowiednią wartość wyrażoną w minutach dla poszczególnych podzadań oraz na końcu każdego zadania podany sumaryczny czas każdego zadania. Ponadto każde z wymienionych podzadań przypisane będzie do poszczególnych pra-



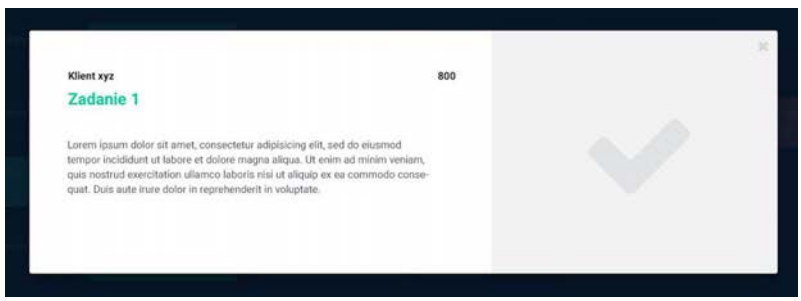
Rysunek 3.7. *Dashboard* – ekran główny

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników „burzy mózgów".



Rysunek 3.8. Ekran przydzielania zadań

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników „burzy mózgów".



Rysunek 3.9. Ekran wykonania zadania

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników „burzy mózgów".

cowników zaszeregowanych kolorami do trzech kluczowych kategorii, takich jak: programiści, graficy oraz menadżerowie projektów. Poniżej tego zestawienia przedstawiony jest osobny podział na wymienione obszary pracy w formie zgrupowanej tak, aby możliwa była ocena rozłożenia pracy na poszczególnych pracowników ze względu na ich specjalizację. Dzięki takiemu rozplanowaniu dashboardu właściciele firmy oraz pracownicy będą mieli możliwość zapoznania się z zakresem prac oraz przyjętymi wspólnie terminami wykonania, co w założeniu wpływać będzie motywująco na wydajność pracy i będzie ukazywać ewentualne problemy już na etapie pojedynczego podzadania, a nie dopiero na końcowym etapie prac, jak to było dotychczas. Niezmiernie istotnym elementem jest również przydział zadań do poszczególnych

specjalistów, co będzie dawało możliwość wspólnego wypracowania zespołów zadaniowych i wskazania potencjalnie najmniej terminowych pracowników. Takie podejście pozwoli kadrze zarządczej podejmować próby naprawcze w stosunku do takich osób, pracując nad ich rozwojem, samodyscypliną oraz umiejętnością lepszego szacowania swojej pracy. Wszystkie podane w systemie terminy realizacji określane będą w pierwszej kolejności samodzielnie przez zespół i dopiero na drugim etapie korygowane przez menadżerów. Rola właścicieli sprowadzać się będzie jedynie do finalnej kontroli przebiegu realizacji wszystkich zadań i ewentualnego interweniowania w razie znaczących odstępstw od przyjętych założeń.

Drugi ekran składa się z wydzielonej części informacji o zadaniu uwzględniającej pole z nazwą klienta, nazwą zadania, jego szacowaną wartością czasową oraz opisem szczegółowym. Dodatkowo widok ten pozwala przydzielać wybrane zadania do konkretnych pracowników z poszczególnych obszarów kompetencyjnych.

Trzeci ekran kokpitu menadżerskiego prezentuje okno przykładowego, ukończonego w terminie zadania. Dzięki takim monitom pracownicy będą informowani o przebiegu ich prac w ramach danego zespołu. Forma graficzna zakończenia w terminie danego etapu dodatkowo wspierać będzie w założeniu właścicieli poczucie osobistego i zespołowego sukcesu i pozwoli na dodatkową motywację przy realizacji kolejnego zadania, a dla decydentów będzie narzędziem do premiowania za dobrze wykonaną pracę zarówno w formie finansowej, jak i pozafinansowej.

Agencja interaktywna XYZ pokłada duże nadzieje w związku z planowanym wdrożeniem systemu *dashboard*. Postawione cele: poprawy terminowości wykonywania zadań w ramach ustalonych wspólnie z zespołem wykonawczym terminów realizacji o średnio 4 dni w przeciągu 6 miesięcy od wprowadzenia zmian dla minimum 50 zadań oraz redukcji błędów w jakości wykonywanych zadań do średnio jednego z obecnych 5 w przeciągu 6 miesięcy od wprowadzenia zmian dla minimum 50 zadań, będą możliwe do zrealizowania z wykorzystaniem kokpitu menadżerskiego, co pozwoli firmie zwiększyć rentowność wykonywanych zadań, a tym samym przyczyni się do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. *Dashboard* poza funkcją narzędzia motywowania pracowników w dziale IT do efektywnego realizowania zadań posłuży dodatkowo do raportowania i jako podstawa planowania strategii rozwoju na najbliższe lata, co powinno ułatwić uzyskanie długofalowej przewagi konkurencyjnej.

Pytania

1. Wymień użyte w studium przypadku metody badawcze.
2. Jakie elementy składają się na koncepcję określania celu według metody SMART?
3. Opisz krótko, czym jest kokpit menadżerski i jakie są jego kluczowe zadania.
4. Przedstaw pomysły na przezwyciężania barier wdrażania zmian w organizacji.
5. Zaproponuj alternatywny pomysł rozwiązania przedstawionego problemu z wykorzystaniem kokpitu menadżerskiego.

Rozdział 4

Jak powstawał pierwszy polski serwis o społecznościach internetowych

Małgorzata Sołtysiak
członek Zarządu UX Designer

Piotr Kobuszewski, Kosma Wysokiński
studenci, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wstęp

Wszystkie serwisy internetowe na rynku muszą wciąż zadawać sobie pytania: Jak zaangażować społeczność? Co najbardziej interesuje osoby odwiedzające serwis? Jakie treści przyciągają nowych czytelników? Te właśnie pytania postawili Bartosz Filip Malinowski i Marcin Giełzak – założyciele pierwszego polskiego serwisu o społecznościach internetowych.

Po półtora roku roku działalności na polskim rynku postanowili zmienić zwykły blog internetowy w medium. Medium prowadzone przez więcej niż dwóch autorów, którzy będą ekspertami w swoich dziedzinach. Medium z zapleczem kompetencyjnym w postaci front-end dewelopera i UX designera. Medium, które swoją atrakcyjnością pod względem merytorycznym i estetycznym przyciągnie nowych użytkowników, a także zatrzyma na dłużej tych najbardziej lojalnych.

Czy to się udało?

WE the CROWD jako fundacja

Działalność statutowa

W dużej mierze działania fundacji nastawione są na popularyzację rozwiązań opartych na społecznościach i Web 2.0. Dzięki WtC rozpowszechniane są takie pojęcia jak *crowdfunding*, *crowdsourcing* czy *sharing economy*. Inne zjawiska, które znajdują się w kręgu zainteresowań fundacji, to: partycypacja społeczna 2.0, otwarty rząd, otwarty uniwersytet, otwarta innowacja oraz dobroczynność internetowa.

Oprócz promowania powyższych idei w formie tekstów na blogu założyciele kształcą studentów (B. Malinowski jako doktorant na Wydziale Zarządzania UŁ) oraz są obecni na konferencjach naukowych i wydarzeniach branżowych, gdzie przybliżają wymienione zagadnienia. Zgłębianie tego tematu oraz stały przyrost wiedzy zaowocowały powstaniem pierwszego polskiego podręcznika crowdfundingu zatytułowanego *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego Tłumu*. Książka była finansowana na drodze crowdfundingu, a jej fragmenty były crowdsource'owane od społeczności zrzeszonej wokół fundacji. Książka w maju 2016 roku zdobyła III nagrodę Economicus 2016 w kategorii podręcznik ekonomiczny.

Obecnie w skład zarządu fundacji wchodzą: Bartosz Filip Malinowski (prezes), Marcin Giełzak, Witold Kulawiecki oraz Małgorzata Sołtysiak.

WE the CROWD jako medium

Blog, dostępny pod adresem www.wethecrowd.pl, został założony w kwietniu 2014 roku, a zatem rok przed utworzeniem fundacji. Przez pierwsze dwa lata miał dwóch autorów (B. Malinowski i M. Giełzak) oraz sporadycznie pojawiały się na nim wpisy innych autorów.

Podejmowana tematyka

Tematyka nie zmieniła się od założenia bloga, nadal obecne są tam takie tematy jak *crowdfunding*, *crowdsourcing*, *sharing economy* czy prosumeryzm. Wraz z transformacją medium tematy zostały poszerzone, a do

powyższej listy dodano np. e-trendy czy social media (za przykład niech posłuży tekst *Jak Facebook zamyka nas w bańce informacyjnej?*)[1].

Autorzy zdecydowali się podzielić wszystkie artykuły na sześć kategorii, aby użytkownicy mogli łatwiej znaleźć to, co ich interesuje. Są to: narzędzia, analizy, zjawiska, koncepcje, ludzie i wydarzenia. Każdy tekst jest dodatkowo otagowany zgodnie z jego tematyką.

Warto podkreślić, że WtC chce rozpocząć działania związane z tzw. *branded content* i *native ads.* Są to działania, w ramach których reklamodawcy mogą opłacić swoją obecność w tekście (np. jako przykład platformy z danej tematyki).

Konkurencja

Na polskim rynku brak jest jeszcze podmiotów, które popularyzowałyby zagadnienia związane ze społecznościami internetowymi. Jeśli już istnieją podobne serwisy, to są one prowadzone przez platformy crowdfundingowe lub agencje crowdsourcingowe. Poruszanie tej tematyki również nie idzie zbyt daleko – najczęściej opisywane są akcje, zbiórki czy kampanie organizowane z udziałem danej marki.

Jednym z takich serwisów jest blog należący do największej agencji crowdsourcingowej w Polsce MillionYou (blog.millionyou.pl). Jest on jednak prowadzony nieregularnie i nie opowiada o zjawiskach związanych z Web 2.0, a raczej promuje działania agencji. MillionYou ma się czym pochwalić. Jej pracownicy przygotowali projekt Otwarta Warszawa, współpracowali z marką HIT w celu stworzenia spotu reklamowego z wykorzystaniem *user generated content* oraz prowadzili szkolenia z zakresu crowdsourcingu dla firmy Orange.

Drugi podmiot, który opisywany jest jako blog o crowdfundingu i finansowaniu społecznościowym, prowadzony jest przez markę WSPIERAM.TO i znajduje się pod adresem wspieram.to/blog. Także w tym wypadku mamy do czynienia z nieregularnymi wpisami i brakiem merytorycznego omówienia interesujących nas zjawisk. Grupa autorów skupia się na opisywaniu zbiórek crowdfundingowych przeprowadzanych na platformie.

WtC wybija się na tle innych portali tego typu. Nie tylko pod względem merytorycznym, ale także estetycznym, o czym więcej w kolejnych podrozdziałach.

1 http://wethecrowd.pl/facebook-zamyka-nas-bance-informacyjnej/ (dostęp: 31.05.2016).

Strategia działania

Aby trafnie określić strategię działania fundacji, należy zapoznać się z macierzą Ansoffa oraz ze strategiami, które się z nią wiążą.

Poszerzona macierz Ansoffa jest to narzędzie do planowania portfela produktów w celu określenia możliwości rozwoju firmy. Dzięki analizie rynku oraz produktów można określić, którą z czterech strategii posługuje się firma[2].

		Rynek		
		Nowy	Obecny	Wirtualny
Produkt	Nowy	Strategia penetracji rynku	Strategia rozwoju rynku	Strategia wirtualizacji rynku
	Obecny	Strategia rozwoju produktu	Strategia dywersyfikacji klasycznej	Strategia dywersyfikacji wirtualnej rynku
	Wirtualny	Strategia wirtualizacji produktu	Strategia dywersyfikacji wirtualnej produktu	Strategia dywersyfikacji contentu

Rysunek 4.1. Poszerzona koncepcja macierzy Ansoffa

Źródło: *Marketing 3.0.*, [w:] *E-Marketing*, J. Królewski, P. Sala (red.), Wydawnictwo PWN, Warszawa 2013, s. 18.

Jako produkt WE the CROWD należy potraktować serwis internetowy, czyli będzie to produkt wirtualny. Jest on wciąż rozwijany i ulepszany, ale nie jest produktem nowym. Jeśli chodzi o rynki, to WtC cały czas próbuje targetować swój przekaz oraz swoją reklamę do odmiennych odbiorców. Nie oznacza to jednak, że fundacja tworzy nowy rynek. Dodatkowo odbiorcy zmieniają się w zależności od tematyki bieżącego tekstu (ukazują się one na blogu raz w tygodniu). Przykładowo przy tekście o crowdfundingu udziałowym[3] głównymi odbiorcami mieli być startupowcy, bo to właśnie młode firmy chcą nabyć wiedzę o możliwościach pozyskania kapitału na rozwój.

Biorąc pod uwagę powyższe informacje, można stwierdzić, że fundacja stosuje strategię dywersyfikacji wirtualnej produktu. W tym celu nawiązywane są partnerstwa z takimi portalami jak MamStartup czy NowyMarketing. Publikują one teksty WtC i poszerzają grono ich odbiorców.

2 G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

3 http://wethecrowd.pl/co-powinniscie-wiedziec-o-crowdfundingu-udzialowym/ (dostęp: 31.05.2016).

Grupy docelowe

Według modelu biznesowego WtC wśród grup docelowych możemy wyróżnić:

- I sektor – organizacje rządowe, administracja publiczna.

Są to instytucje, które chcą wykorzystać w swojej działalności partycypację społeczną pod postacią crowdsourcingu. Platformy, które to umożliwiają, to np. FixMyStreet[4], SeeClickFix[5], a w Polsce np. Otwarta-Warszawa[6] czy DobrePomysły[7].

- II sektor – firmy.

Są to organizacje, które chcą wykorzystać rozwiązania społecznościowe w działaniach np. marketingowych. Powodzeniem cieszą się rozwiązania, które pozwalają fanom marki współtworzyć jej produkty (Lidl[8], McDonalds'[9]) czy oddawać w ich ręce tworzenie kampanii reklamowych (Liberty Direct[10]).

- III sektor – fundacje, stowarzyszenia, NGOs.

Organizacje te nie prowadzą działalności gospodarczej, a potrzebują wsparcia finansowego. Wtedy w centrum zainteresowania znajdują się alternatywne metody finansowania, wśród nich *crowdfunding*.

Do wszystkich tych grup WtC chce dotrzeć przede wszystkim poprzez media społecznościowe (Facebook, Twitter, LinkedIn). Drugim kanałem komunikacji jest network całej fundacji oraz redakcji, który jest stale powiększany dzięki obecności na konferencjach naukowych oraz wydarzeniach branżowych.

Transformacja – jak powstał nowy blog WE the CROWD

W lutym 2016 roku zarząd fundacji podjął decyzję o transformacji bloga. Od tej pory na polskim rynku miał istnieć już nie tylko blog, ale także serwis internetowy traktujący o realiach Web 2.0 oraz o społecznościach internetowych.

---

4 https://www.fixmystreet.com/ (dostęp: 31.05.2016).
5 http://seeclickfix.com/ (dostęp: 31.05.2016).
6 http://otwartawarszawa.pl/ (dostęp: 31.05.2016).
7 http://dobrepomysly.krosno.pl/ (dostęp: 31.05.2016).
8 https://innosabi.com/wp-content/uploads/2015/11/140801_Crowdsourcing_Case_Study_Lidl_EN.pdf (dostęp: 31.05.2016).
9 https://thisisnotadvertising.wordpress.com/2012/05/10/mcdonalds-my-burger-campaign-the-first-burger-created-by-a-fan/ (dostęp: 31.05.2016).
10 http://www.brief.pl/artykul,169,crowdsourcing_czyli_nakrec_blyskotliwa_reklame_-_case_study.html (dostęp: 31.05.2016).

Aby uzyskać odpowiedzi na najbardziej nurtujące nas pytania, poprosiliśmy o komentarz prezesa fundacji – Bartosza Malinowskiego.

Małgorzata Sołtysiak: Dlaczego zmiana była potrzebna?
Bartosz Malinowski: Po pierwsze, zależało nam na tym, żeby traktowano nas poważniej. Jeżeli chcielibyśmy zacząć zarabiać na blogu, lepiej, aby wyglądał jak serwis. Po drugie, chcieliśmy zakomunikować, że WE the CROWD to coś więcej niż dwie osoby. Layout serwisowy zbliżony do Antywebu pokazuje, że za kurtyną dzieje się więcej i szybciej. No i po trzecie, chcieliśmy na nowo zaprojektować pewne sekcje, stworzyć nowe obszary, jak na przykład sekcja redakcyjna.

MS: Kiedy zapadły decyzje?
BM: Decyzja została podjęta kolektywnie, pod wpływem impulsu z mojej i Marcina strony. Uznaliśmy, że czas ukoronować dołączenie nowych osób – zarówno do zarządu fundacji, jak i do serwisu. To był początek 2016 roku.

MS: Jakie działania zostały podjęte?
BM: Praca nad nowym serwisem trwała ponad dwa miesiące. Najpierw konceptualizacja, poszukiwanie inspiracji i wzorcowych „skórek". Potem zmiana architektury treści, tworzenie nowych treści i sekcji. Następnie kodowanie, „odświeżanie" starszych tekstów, testowanie i poprawki. Nie było łatwo. Ale zaczęliśmy od wizji, przechodząc – kroczek po kroczku – od pomysłu do realizacji.

MS: Kto uczestniczył w przemianie bloga w medium?
BM: Uczestniczyły w tym faktycznie cztery osoby. Dwóch webdeveloperów, grafik i lider projektu ze strony WE the CROWD (serwis budował CROWDthinks, czyli agencja związana z WE the CROWD).

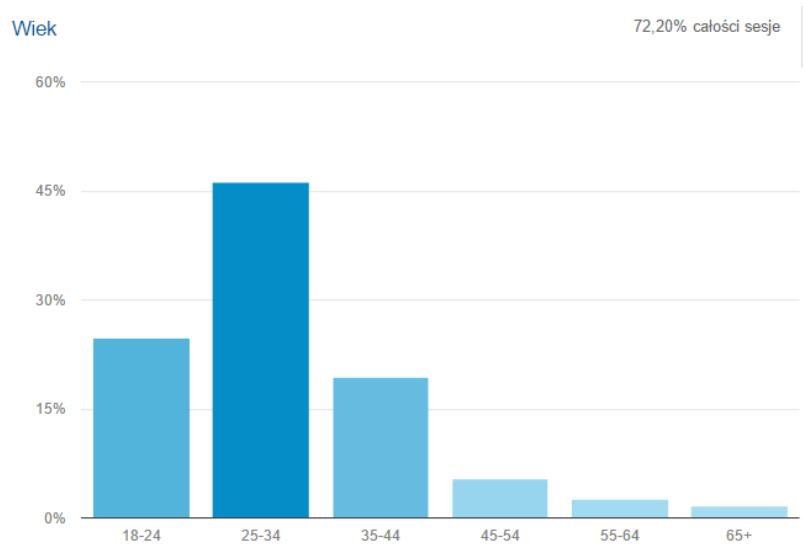
Efekty

Analityka medium po dwóch miesiącach działania

Nowa odsłona bloga pojawiła się w sieci 31 marca 2016 roku. Od tego czasu serwis odwiedziło ponad 7 tys. użytkowników oraz odnotowano 14 tys. odsłon. Najbardziej popularny okazał się artykuł *Jak Facebook zamyka nas w bańce informacyjnej?* Więcej danych liczbowych oraz wizualizacje zamieszczono w kolejnym podrozdziale.

Prezentacja dashboardów

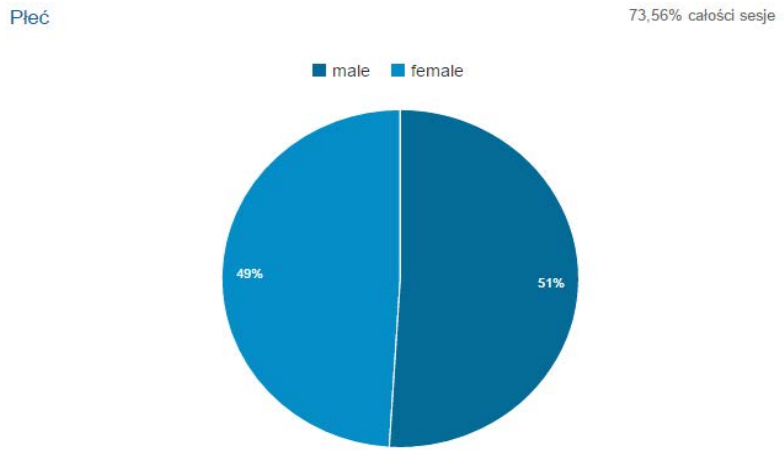
Odbiorcy – dane demograficzne



Rysunek 4.2. Wykres prezentujący wiek odbiorców serwisu wethecrowd.pl w okresie 1.04.2016–31.05.2016

Źródło: Google Analytics.

Jak wynika z rysunku 4.2, użytkownicy czytający bloga to głównie osoby w wieku 25–34 lata. Ustalenie tego faktu pozwala lepiej zaplanować promocję poszczególnych tekstów oraz dodatkowo poznanie odbiorców i dopasowanie produktu do ich potrzeb.



Rysunek 4.3. Diagram prezentujący płeć odbiorców serwisu wethecrowd.pl w okresie 1.04.2016–31.05.2016

Źródło: Google Analytics.

Rozkład procentowy odbiorców bloga według płci jest prawie jednakowy. W poszczególnych miesiącach dane te nieznacznie się między sobą różnią.

Pozyskiwanie – źródło, medium

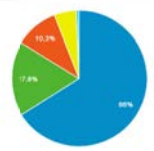
		10 370	10 370
1.	facebook.com	3 739	36,06%
2.	m.facebook.com	1 923	18,54%
3.	(direct)	1 845	17,79%
4.	google	541	5,22%
5.	rank-checker.online	500	4,82%
6.	l.facebook.com	354	3,41%
7.	lm.facebook.com	328	3,16%
8.	t.co	169	1,63%
9.	web.facebook.com	157	1,51%
10.	mamstartup.pl	105	1,01%

Rysunek 4.4. Wykres prezentujący źródła, z których docierają użytkownicy za okres 1.04.2016–31.05.2016

Źródło: Google Analytics.

Głównym źródłem użytkowników jest portal społecznościowy Facebook. Wynika to z największej reklamy w tym medium oraz aktywności WE the CROWD zarówno na własnym fanpage'u, jak i w grupach dyskusyjnych.

		10 370 % całości: 100,00% (10 370)	10 370 % całości: 100,00% (10 370)
1.	Social	6 846	66,02%
2.	Direct	1 845	17,79%
3.	Referral	1 066	10,28%
4.	Organic Search	547	5,27%
5.	Email	62	0,60%
6.	(Other)	4	0,04%



Rys. 4.5. Diagram prezentujący źródła pozyskiwania użytkowników serwisu wethecrowd.pl za okres 1.04.2016–31.05.2016

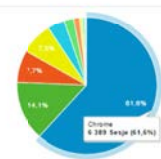
Źródło: Google Analytics.

Warto przypomnieć, czym charakteryzują się poszczególne źródła pozyskiwania użytkowników:

- **direct** – wejścia bezpośrednie na stronę (wpisanie adresu w przeglądarkę);
- **organic** – wejścia na stronę z bezpłatnych wyników wyszukiwania;
- **referral** – przejścia na stronę z innych stron;
- **social** – wejścia na stronę z platform social media;
- **e-mail** – wejścia na stronę z kanału mailowego.

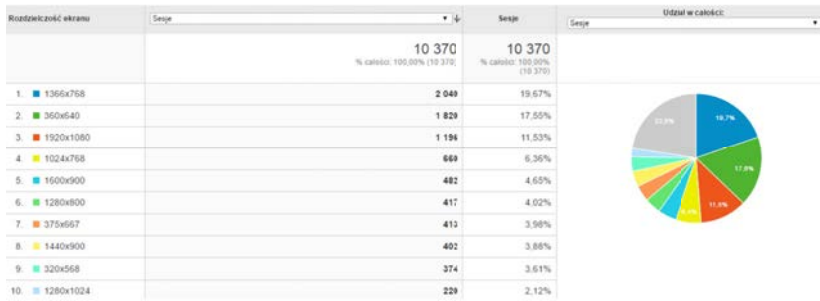
Technologie – urządzenia, przeglądarki

		10 370 % całości: 100,00% (10 370)	10 370 % całości: 100,00% (10 370)
1.	Chrome	6 389	61,61%
2.	Firefox	1 458	14,06%
3.	Safari	799	7,70%
4.	Safari (in-app)	779	7,51%
5.	Opera	406	3,92%
6.	Android Browser	231	2,23%
7.	Internet Explorer	141	1,36%
8.	YaBrowser	72	0,69%
9.	Edge	59	0,57%
10.	BlackBerry	11	0,11%



Rysunek 4.6. Dane dotyczące używanych przeglądarek przez użytkowników serwisu wethecrowd.pl za okres 1.04.2016–31.05.2016

Źródło: Google Analytics.



Rozdzielczość ekranu	Sesje	Sesje	Udział w całości: Sesje
	10 370 % całości: 100,00% (10 370)	10 370 % całości: 100,00% (10 370)	
1. 1366x768	2 049	19,67%	
2. 360x640	1 829	17,55%	
3. 1920x1080	1 194	11,53%	
4. 1024x768	669	6,36%	
5. 1600x900	482	4,65%	
6. 1280x800	417	4,02%	
7. 375x667	413	3,98%	
8. 1440x900	402	3,88%	
9. 320x568	374	3,61%	
10. 1280x1024	229	2,12%	

Rysunek 4.7. Dane dotyczące rozdzielczości ekranów użytkowników serwisu wethecrowd.pl za okres 01.04.2016–31.05.2016

Źródło: Google Analytics.

Pytania

1. Jak w inny sposób (oprócz *branded content* i *native ads*) blog WE the CROWD mógłby pozyskiwać fundusze?
2. Z jakimi podmiotami fundacja powinna nawiązać partnerstwa i w jakim celu?
3. Jak można podnieść czytelność tekstów na blogu, nie wykorzystując przy tym płatnych reklam?
4. Czy w skład zespołu powinny wchodzić jeszcze inne osoby? Jakie inne kompetencje byłyby przydatne w tworzeniu serwisu internetowego?

Bibliografia

Armstrong G., Kotler P., *Marketing. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Królewski J., Sala P. (red.), *E-Marketing*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2013.

http://wethecrowd.pl (dostęp: 31.05.2016).

https://www.fixmystreet.com (dostęp: 31.05.2016).

http://seeclickfix.com (dostęp: 31.05.2016).

http://otwartawarszawa.pl (dostęp: 31.05.2016).

http://dobrepomysly.krosno.pl (dostęp: 31.05.2016).

https://innosabi.com (dostęp: 31.05.2016).

https://thisisnotadvertising.wordpress.com (dostęp: 31.05.2016).

http://www.brief.pl (dostęp: 31.05.2016).

Rozdział 5

Automatyzacja – klucz do zwiększenia konkurencyjności

Sebastian Stolarczyk, Marcin Domański
współzałożyciele BIZLYNQ

Wstęp – cel opracowania

Ilość oprogramowania wykorzystywanego w firmach z każdym rokiem powiększa się o nowe narzędzia do wspierania sprzedaży, obsługi i zarządzania klientami czy procesami działania przedsiębiorstwa. Większość tych systemów nie była projektowana z myślą o innych, stąd często nie są one wyposażone w jednorodne, wbudowane mechanizmy integracji zapewniające możliwość swobodnej wymiany informacji pomiędzy nimi. Celem opracowania jest przedstawienie typowego problemu integracji aplikacji, z jakim mierzą się przedsiębiorstwa każdej wielkości.

Geneza i współczesne działania firmy

Idea powstania BIZLYNQ przyszła wraz z rozwojem technologicznym. Obecnie firmy wykorzystują wiele rodzajów oprogramowania biznesowego, aplikacji czy baz danych, a liczba nowo wprowadzanych ciągle rośnie. Niestety aplikacje te nie zostały stworzone do współpracy ze sobą. Identyczne dane przechowywane są w wielu miejscach, a proste procesy nie mogą zostać zautomatyzowane, ponieważ mają różne mechanizmy komunikacji, co wymusza potrzebę ręcznego ich przetwarzania.

Postanowiliśmy zmienić oblicze integracji na zawsze, wprowadzając rewolucyjną platformę, która rozwiązuje 100% problemów integracyjnych w biznesie.

Przedmiot jej działalności

BIZLYNQ to technologia, która umożliwia szybką integrację niezależnych aplikacji biznesowych, bez specjalistycznej wiedzy programistycznej. Oprogramowanie wykorzystywane w firmie zaczyna współpracować ze sobą, a wymiana danych odbywa się automatycznie. Przeprowadzenie integracji można porównać do stworzenia mapy myśli – jest łatwe i przyjemne, a dodatkowo wciąż oferuje bardziej zaawansowane możliwości. Nasi eksperci mają wieloletnie doświadczenie w projektach integracyjnych, w tym z wykorzystaniu wiodących platform integracyjnych z listy Gartnera. Projektując własne rozwiązanie, uwzględniliśmy największe problemy konkurencyjnych narzędzi integracyjnych. Poskutkowało to stworzeniem technologii wyprzedzającej konkurencję pod względem stabilności, bezpieczeństwa i elastyczności.

Przedstawienie problemu

Firma z branży leasingowej pracowników traci czas na rozliczenie i fakturowanie czasu pracy konsultantów. Każdorazowo otrzymuje od klienta informację mailową z załącznikiem Excel, w którym znajduje się rozliczenie liczby godzin przepracowanych przez konsultanta. Dostawca musi następnie przeczytać wiadomość, przeanalizować załącznik (np. pod kątem poprawności godzin; czy konsultant nie wprowadził czasu pracy w ustawowe święto). Następnie informacje te musi przenieść do własnego systemu ERP[1], z którego wystawiane są faktury dla klienta. Operacja dla 200 leasingowanych konsultantów zajmuje około tygodnia i – z racji opierania się na czynniku ludzkim – jest wyjątkowo podatna na błędy przy analizie i wprowadzaniu danych.

1 ERP (*Enterprise Resource Planning*) – określenie systemów informatycznych służących wspomaganiu zarządzania przedsiębiorstwem lub współdziałania grupy współpracujących ze sobą przedsiębiorstw, poprzez gromadzenie danych oraz umożliwienie wykonywania operacji na zebranych danych (źródło: Wikipedia).

Etapy rozwiązania

Rozwiązanie/wdrożenie

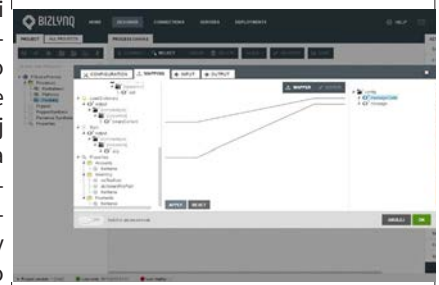
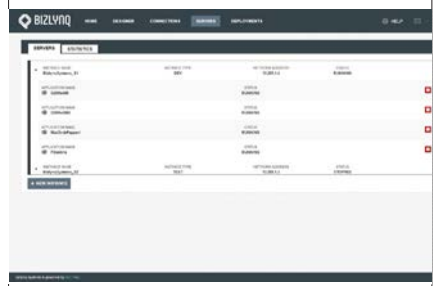
Etap rozwiązania: analiza procesów w firmie z klientem, przedstawienie stanu faktycznego i sposobu przeprowadzania operacji manualnych.

1) Ustalenie listy oprogramowania i kanałów komunikacji, które występują w opisanym przypadku.
2) Zaproponowanie architektury procesu integracyjnego, czyli algorytmu, według którego proces zostanie zautomatyzowany.
3) Opracowanie tzw. przypadków brzegowych i logiki kalkulacji/walidacji.

Po tych etapach następuje proces wdrożenia, czyli implementacja procesu przepływu danych pomiędzy wszystkimi systemami. Wdrożenie za pomocą platformy BIZLYNQ przebiega w trzech krokach, wykorzystując dostępne w BIZLYNQ konektory[2], które reprezentują aplikacje, systemy i źródła danych z punktu II – patrz rysunek 5.1:

A Konfigurujemy proces wysokopoziomowo: przeciągamy z palety dostępnych konektorów odpowiednie aplikacje i łączymy się w sposób odpowiadający rzeczywistemu przepływowi danych. W tym przypadku rozpoczynamy proces od odebrania wiadomości e-mail z podanej skrzynki, następnie przekazujemy informacje do bazy danych systemu ERP. Na tym etapie projektujemy również ewentualne rozgałęzienia procesu, np. w razie niepowodzenia lub spełnienia odpowiednich warunków przekazujemy informację zwrotną mailowo do menedżera, unikając tym samym umieszczenia w systemie ERP niekompletnych danych.	A. Projektowanie przepływu informacji

2 Konektor to podstawowy element integracji, który jest rodzajem wtyczki umożliwiającej komunikację z określoną aplikacją lub źródłem danych; odbiera on informacje w formacie systemu źródłowego i udostępnia je w uniwersalnym formacie, który może być dostępny dla innych konektorów.

B Kolejnym etapem jest mapowanie* danych pomiędzy ustalonymi elementami procesu: przekazujemy zamieszczony w odebranym e-mailu załącznik do modułu ekstrakcji danych i wydobyte informacje przekazujemy do właściwej tabeli w bazie danych systemu ERP. Na tym etapie implementowana jest również bardziej szczegółowa logika weryfikacyjna: sprawdzamy, czy otrzymany e-mail ma załącznik, czy dane w jego kolumnach są logicznie poprawne.	B. Mapowanie danych pomiędzy aplikacjami 
C Skonfigurowany proces jest już gotowy od uruchomienia i przetestowania.	C. Uruchamianie zbudowanego przepływu informacji 

* Mapowanie – proces przekazywania danych z jednego źródła i nanoszenia je na odpowiednie miejsce w innym źródle.

Rysunek 5.1. Aplikacje, systemy i źródła

Źródło: opracowanie własne.

Korzyści, jakie przyniosło wdrożenie BIZLYNQ, przedstawiono w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Korzyści implementacji przepływu danych systemowych z platformy BIZLYNQ

Oszczędność czasu	1. 4,5 sek. kontra 1 tydzień pracy manualnej. 2. Czas wdrożenia – 3 dni robocze.
Oszczędność kosztów	1. 3000 zł rocznie zamiast 30 tys. zł rocznie. 2. Dwa etaty lepiej zagospodarowane.
Bezpieczeństwo	1.Zwiększenie bezpieczeństwa danych. 2. Zredukowanie błędów wynikających z ręcznego przetwarzania do zera.

Źródło: opracowanie własne.

Jak dowodzi powyższy przykład, automatyzacja procesów biznesowych jest możliwa dzięki wprowadzeniu do przedsiębiorstwa uniwersalnej platformy do wymiany informacji pomiędzy niezależnymi aplikacjami. Korzyści z zastosowania takiego rozwiązania są łatwe do kalkulacji i umożliwiają firmom znaczne podniesienie szybkości pracy oraz wprowadzanie nowych usług dla klientów. Firmy, które w najbliższych latach nie wprowadzą do swojej działalności podobnych rozwiązań, mogą szybko stracić na konkurencyjności i ponosić coraz większe koszty budowania dedykowanego, kosztownego w utrzymaniu i rozwijaniu oprogramowania.

Pytania

1. Jakie inne rozwiązania integracyjne byłyby możliwe do zastosowania w omówionym przypadku?
2. Jaka jest przewaga rozwiązań integracyjnych świadczonych jako usługa w chmurze nad instalacją w firmowym intranecie?
3. Czy są Państwo w stanie wskazać inne obszary w przedsiębiorstwach, gdzie automatyzacja procesów przyniosłaby równie duże korzyści?

Rozdział 6

Opcje strategiczne wejścia na rynek Europy Zachodniej polskiej agencji interaktywnej na przykładzie analizy Grupy K2

Magdalena Pruchniewska
studentka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Sytuacja na rynku agencji marketingowych

Rynek agencji marketingowych w Polsce

Z upływem lat firmy coraz bardziej zaczęły doceniać rolę reklamy. Wzrosła liczba agencji marketingowych. Te z kolei zaczęły się specjalizować, w rezultacie czego powstały między innymi agencje interaktywne, domy mediowe, agencje consultingowe, dostarczające strategie dla przedsiębiorców. W ostatnich latach okazało się jednak, że potrzeby, szczególnie tych większych klientów, są bardzo złożone i generują zapotrzebowanie na kompetencje łączące ofertę wielu takich agencji. Dlatego często wybierane są takie, których oferta jest najbardziej zbliżona do oczekiwań.

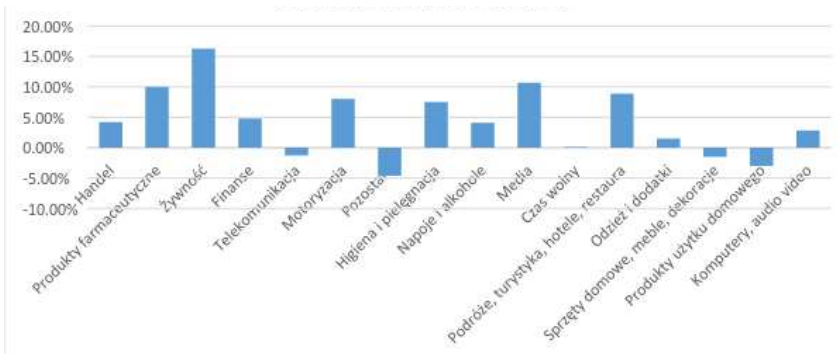
Tabela 6.1. Zmiana wydatków na działania reklamowe w 2015 roku w badanych sektorach

Sektor	Procentowa zmiana (w %)
1	2
Handel	4,2
Produkty farmaceutyczne	10
Żywność	16,3
Finanse	4,8
Telekomunikacja	–1,3
Motoryzacja	8
Pozostałe	–4,6

Tab. 6.1. (cd.)

1	2
Higiena i pielęgnacja	7,5
Napoje i alkohole	4,1
Media	10,7
Czas wolny	0,1
Podróże, turystyka, hotele, restauracje	8,9
Odzież i dodatki	1,5
Sprzęty domowe, meble, dekoracje	–1,5
Produkty użytku domowego	–3
Komputery, audio video	2,8

Źródło: *Raport SMP: Rynek Reklamy w Polsce 2015*.



Rysunek 6.1. Zmiana wydatków na działania reklamowe w 2015 roku w badanych sektorach

Źródło: opracowanie własne.

Według raportu SMG Polska (*Rynek reklamowy w Polsce 2015*, 2016) tylko w 2015 roku rynek agencji marketingowych zanotował wzrost o 4,5% w wartościach netto, co oznacza dodatkowe 326,1 mln złotych. Wynika to głównie ze wzrostu wydatków reklamowych w sektorze żywnościowym, farmaceutycznym oraz FMCG. Jak można zauważyć w tabeli 6.1 i na wykresie (rysunek 6.1), na tym samym poziomie pozostał sektor „czas wolny", natomiast spośród 16 badanych kategorii spadek odnotowały produkty do użytku domowego, sprzęty domowe, telekomunikacja, meble i dekoracje oraz kategoria „pozostałe". Na początku 2016 roku wartość całego rynku w Polsce wyniosła ponad 7,5 mld zł.

Wpływ na rynek reklamowy ma przede wszystkim sytuacja gospodarcza. W 2016 roku również przewiduje się wzrost wpływów, ale w znacz-

nie mniejszym stopniu, niż można to było zaobserwować w badanym roku 2015 (*Agencje interaktywne 2015*, 2015). Znaczny wpływ powinny mieć w tym zakresie program 500+ oraz odbywające się duże imprezy sportowe, jak na przykład wielkie turnieje piłkarskie, które sprzyjają dodatkowym wydatkom zakupowym. Istnieją także negatywne strony, które obniżają szanse na wpływy z działań reklamowych. Przyczynią się do tego najpewniej obniżenie ratingu Polski przez agencję S&P, nowe podatki, automatyzacja produkcji oraz wycofanie się z Azji wielu firm, a tym samym powstanie kryzysu w gospodarce tamtejszych rejonów. Dodatkowo masowy napływ imigrantów, strach przed atakami terrorystycznymi mogą negatywnie oddziaływać na część z wymienionych wcześniej kategorii.

Rynek agencji marketingowych oraz miejsce Polski w rankingach

Wydatki na platformy cyfrowe i działalność marketingową w Europie Zachodniej według badań CMO Council Europe (CMO council, 2016) w 2015 roku wzrosły o 9,1% do wartości 35,25 miliardów dolarów. Wydatki na reklamę internetową wzrosły na tym samym obszarze o 26,5%, podczas gdy w Europie Wschodniej tylko o 2,8%. Z wszystkich badanych krajów Unii Europejskiej to Wielka Brytania odnotowała największe wydatki na reklamy mobilne. Ich wartość szacuje się na około 4,67 miliarda dolarów (Marketing Operations, n.d.).

Według rankingu DESI określającego rozwój 28 krajów Europy w kategorii rozwoju digitalowego 2016 (DESI, 2016) Polska wypadła nadzwyczaj słabo i zajmuje dopiero 22 miejsce. Niestety w zakresie integracji technologii cyfrowych zajmujemy jeszcze dalsze, bo 25 miejsce. Tylko w obszarze *digital public services* plasujemy się na środku stawki (15 miejsce) z 15 miejscem.

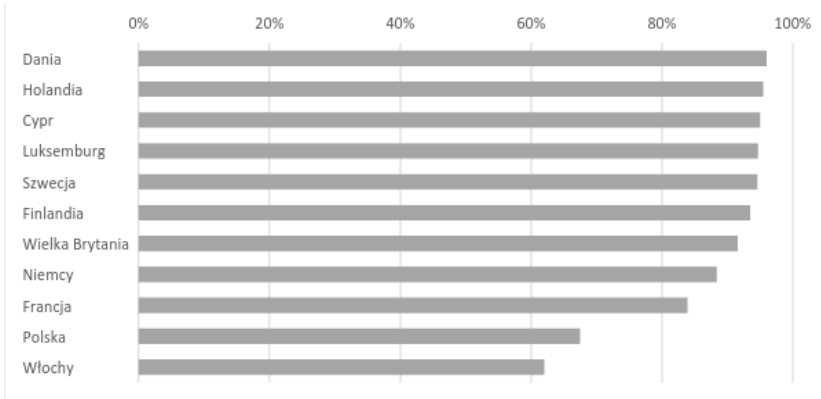
W 2015 roku populacja Unii Europejskiej wynosiła prawie 508 milionów mieszkańców (Internet Usage in the European Union, 2015), z czego prawie 403 miliony osób (79,3%) są użytkownikami Internetu. Pod względem liczby ludności korzystającej z Internetu (jak zaznaczono w tabeli poniżej) największy odsetek odnotowały takie kraje jak Niemcy, Wielka Brytania i Francja. Jednak patrząc na stosunek tej liczby do populacji danego kraju, to przodują w tym Dania, Cypr, Finlandia, Luksemburg, Holandia, Szwecja i Wielka Brytania, w których ponad 90% osób ma styczność z Internetem. W Polsce wartość ta w 2015 roku wyniosła zaledwie 67,5%.

Tabela 6.2. Użytkownicy Internetu w krajach Unii Europejskiej w 2015 roku

Unia Europejska	Populacja (mln)	Użytkownicy Internetu (mln)	% populacji	% wszystkich użytkowników w UE
Dania	5,7	5,4	96	1,3
Holandia	16,9	16,1	95,5	4
Cypr	0,84	0,8	95	0,2
Luksemburg	0,56	0,53	94,7	0,1
Szwecja	9,7	9,2	94,6	2,3
Finlandia	5,5	5,1	93,5	1,3
Wielka Brytania	64,8	59,3	91,6	14,7
Niemcy	81,1	71,7	88,4	17,8
Belgia	11,3	9,6	85	2,4
Estonia	1,3	1,1	84,2	0,3
Francja	66,1	55,4	83,9	13,8
Austria	8,5	7,1	83,1	1,8
Słowacja	5,4	4,5	83,1	1,1
Irlandia	4,6	3,8	82,5	0,9
Litwa	2,9	2,4	82,1	0,6
Łotwa	1,98	1,6	82	0,4
Czechy	10,5	8,4	79,7	2,1
Hiszpania	46,4	35,7	76,9	8,9
Węgry	9,8	7,5	76,1	1,9
Chorwacja	4,2	3,2	75	0,8
Malta	0,43	0,31	73,2	0,1
Słowenia	2,1	1,5	72,8	0,4
Portugalia	10,4	7,0	67,6	1,7
Polska	38,0	25,7	67,5	6,4
Grecja	10,8	6,8	63,2	1,7
Włochy	60,8	37,7	62	9,3
Bułgaria	7,2	4,1	56,7	10
Rumunia	19,9	11,2	56,3	2,8

Źródło: http://www.internetworldstats.com/stats9.htm (dostęp: 11.04.2016).

Z raportu eMarketer (emarketer.com, 2016) wynika, że w samej Europie Zachodniej w 2016 roku dokonano zakupów internetowych na kwotę około 351,4 miliardów dolarów. Połowa tej kwoty to wyniki z Niemiec i Wielkiej Brytanii. Wskazuje to na ogromny potencjał branży e-commerce w tej części kontynentu. Badania na tym samym terenie wykazały, że 45% mieszkańców tych regionów odwiedzało regularnie platformy społecznościowe. Wiodący okazał się Facebook.



Rysunek 6.2. Odsetek użytkowników Internetu w wybranych krajach Unii Europejskiej

Źródło: http://www.internetworldstats.com/stats9.htm (dostęp: 11.04.2016).

Udział mediów w reklamie w Polsce i w Europie

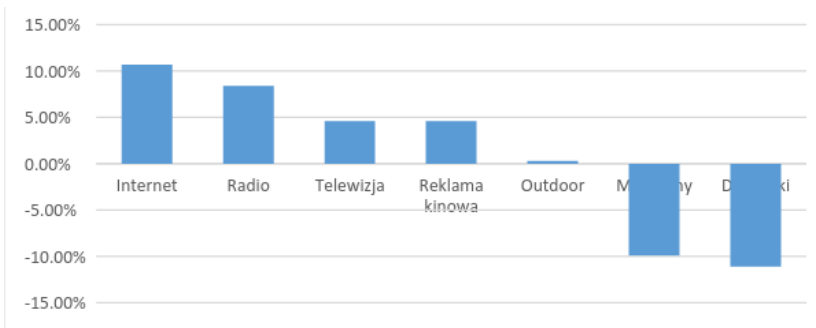
W 2015 roku odnotowano dodatnią dynamikę wydatków reklamowych dla wszystkich mediów z wyjątkiem prasy (*Rynek reklamowy w Polsce 2015*, 2016). Na znaczeniu zyskują źródła cyfrowe, a największą popularnością cieszył się Internet, dla którego ta wartość wzrosła o 171,5 mln złotych netto, czyli 10,7%. Można zauważyć rosnącą pozycję video online (27%) oraz ze względu na popularność zastosowania urządzeń, takich jak telefony czy tablety, reklama mobilna stała się modnym trendem, w który chcą inwestować przedsiębiorcy, co widać po zwiększeniu się udziałów w tej formie reklam o 55% w stosunku do roku 2014.

Tabela 6.3. Procentowa zmiana udziału mediów w reklamie w 2015 roku w Polsce

Media	Dynamika wzrostu (w %)
Internet	10,7
Radio	8,4
Telewizja	4,6
Reklama kinowa	4,6
Outdoor	0,3
Magazyny	**–9,9**
Dzienniki	**–11,1**

Źródło: http://www.internetworldstats.com/stats9.htm (dostęp: 21.04.2016).

Według badań DESI (DESI, 2016) w Polsce tylko 65% osób w wieku od 16 do 74 lat korzysta z Internetu, podczas gdy w Europie średni wynik to 76%. Z raportu wynika, że aż 27% obywateli Polski nigdy nie korzystało z Internetu. Z tego 69% użytkowników korzysta niego w celu sprawdzenia wiadomości i jest to wynik przekraczający średnią europejską. W okresie 3 miesięcy użytkowania powyżej 40% użytkowników Internetu w Polsce i w Europie słucha muzyki, ogląda video lub gra w gry. Wzrost o 6% w stosunku do 2015 roku można zauważyć w użytkowaniu sieci socjalowych oraz w zakupach online. Mniejszym zainteresowaniem niż w latach poprzednich cieszy się bankowość internetowa.

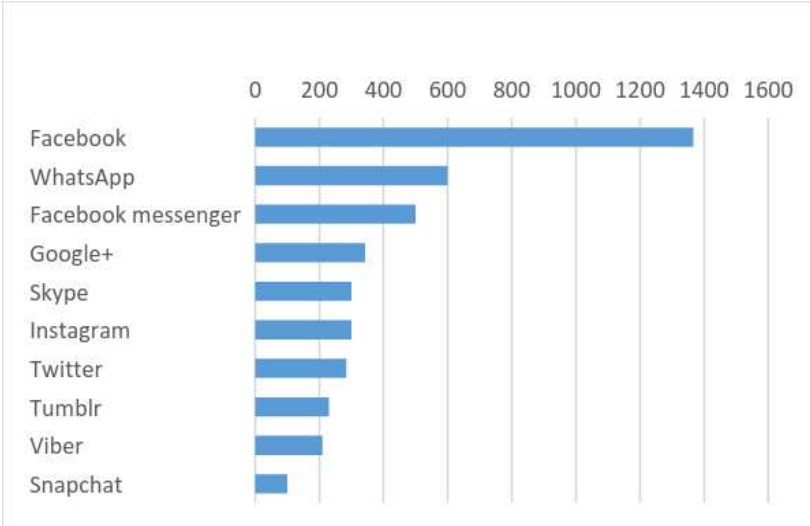


Rysunek 6.3. Zmiana udziału mediów w reklamie w roku 2015 w stosunku do roku 2014 w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

Na początku 2015 roku liczba kont utworzonych w portalach społecznościowych sięgnęła w Europie Zachodniej 197 milionów, a w Europie Wschodniej o 7 milionów mniej.

Polacy korzystają z Internetu średnio 4,9 h na dobę, z czego 2,1 h w mediach społecznościowych (*Internet Usage in the European Union*, 2015). Jest to potencjalnie duży rynek reklamowy, który wciąż rośnie, ale który poza korzyściami niesie ze sobą również wiele zagrożeń. Wśród dobrych stron wyróżnić można szeroki zasięg dotarcia reklamy do odbiorcy, łatwy pomiar wyników oraz różnorodność kanałów przekazu. Niestety, jak powszechnie wiadomo, co się raz pojawi w Internecie, szybko z niego nie zniknie, a szczególnie jeśli chodzi o negatywne opinie. Również same wyniki mogą być przekłamane (zakładanie fałszywych kont, aplikacje automatycznie podbijające liczbę wejść na stronę etc.).



Rysunek 6.4. Aktywni użytkownicy platform społecznościowych na świecie w 2015 roku

Źródło: opracowanie własne.

K2 – czyli duża spółka w pigułce

Historia spółki K2 sp. z o.o. rozpoczęła się w 1997 roku od założenia K2 Internet Provider s.c. przez Michała Lacha. Spółka ta dostarczała głównie łącza internetowe oraz odpowiadała za budowę serwisów WWW. Zaledwie trzy lata później została przekształcona w spółkę akcyjną K2 Internet S.A., a akcje przedsiębiorstwa zostały objęte przez fundusz venture capital BMP AG (*K2 – Najbardziej interaktywna agencja w Polsce*, 2016). K2 stale zyskiwała na popularności, rosło jej znaczenie na rynku, dlatego w 2003 roku została uznana przez MMP za najbardziej kreatywną agencję w Polsce. Kolejne trzy lata przyniosły spółce K2 status Gold Microsoft Certified Partner oraz tytuł najbardziej podziwianej agencji interaktywnej. Lista nagród zarówno dla agencji, jak i dla poszczególnych jej działań jest ogromna.

Rok 2007 przyniósł utworzenie nowej spółki – obecnie znanej jako FABRITY K2 Sp. z o.o. W zakres jej kompetencji wchodziło wsparcie klientów w rozwoju dzięki oprogramowaniu i rozwiązaniom IT dedykowanym dla biznesu. W kolejnych latach K2 zadebiutowało na GWP w Warszawie, finalizowano kolejne inwestycje, takie jak Audioteka S.A., Good Sp. z o.o., K2 Search Sp. z o.o., Octawave, K2 Media. W 2015 roku BMP AG sprzedało akcje K2. Obecnie K2 ma na swoim koncie wiele na-

gród oraz może pochwalić się realizacjami dla wielu znanych i cenionych polskich i zagranicznych organizacji, takich jak Coca-Cola, Carrefour Polska, Grupa PZU, PKO BP, Polpharma, Heineken, Desperados, IKEA, L'Oreal, Orlen, Pracuj.pl, Volkswagen, Volvo. Na chwilę obecną zatrudnia ponad 350 pracowników.

Od 2012 roku K2 odnotowuje wzrost przychodów ze sprzedaży usług. W 2015 roku osiągnęły one wartość 87 milionów 600 tysięcy złotych. Składają się na to działania K2 w dziedzinie kreacji, budowania i doradztwa w zakresie strategii, popularnego w ostatnim czasie 360. K2 posiada również kompetencje dotyczące animacji video, user experience, e-commerce etc. Organizacja ta przygotowała i przeprowadziła wiele kampanii reklamowych. Do najbardziej znanych należą: Smutny autobus (kampania MSW wzbudzająca wiele emocji i kontrowersji, ale dzięki temu, a także dzięki jej „viralowemu" charakterowi zyskała ogromną popularność), PGE „Zapewniamy energię" (szczególnie z uwzględnieniem historii Sebastiana, sześcioletniego chłopca z Idzbarka, który zadzwonił do centrali i poprosił o „prąd z reklamy"), kampania wody Żywiec Zdrój – Słońce nad Warszawą (zimą na jednej ze ścian budynku Q22 w Warszawie została uruchomiona instalacja imitująca Słońce oraz aplikacja, przez którą można było składać życzenia i podarować Słońce wybranej osobie). Takich działań było oczywiście o wiele więcej.

K2 posiada również zespoły IT tworzące dedykowane aplikacje klienckie, zarówno w postaci portali (np. dla PKO BP, Getin Banku), jak i aplikacji do zarządzania przebiegiem wybranych procesów wewnątrz firmy (dla klientów takich jak KGHM, Sanofi, USP, Polpharma).

Bariery wejścia na rynek europejski

Pojęcie „bariery wejścia" jest używane w odniesieniu do strategii zarządzania przedsiębiorstwem (*Analiza Marketingowa*, cz. 2, 2015). Są to czynniki utrudniające wejście konkurencji na dany rynek bądź jego segment. Wyróżniamy dwa rodzaje barier: naturalne, tworzące się samoistnie oraz strategiczne, będące wynikiem celowych działań podejmowanych przez funkcjonujące na tym rynku organizacje. Czym wyższa jest bariera, tym wejście na rynek jest bardziej kosztowne i trudniejsze.

Analizując pięć sił Portera na przykładzie agencji marketingowych, można zbadać zarówno pozycję na rynku, jak i możliwości wejścia na rynek Europy Zachodniej przez firmę K2.

Konkurencja

W Polsce K2 przez lata zdobyło pozycję jednej z najbardziej rozpoznawalnych i poważanych agencji interaktywnych (*Rynek reklamowy w Polsce 2015*, 2016). Potwierdza to ogromna liczba nagród przyznanych tak samej agencji, jak i realizowanym przez nią projektom. Choć nagrodę dla agencji interaktywnej roku 2015 według „Media&Marketing Polska" zdobyła firma Lubię To – Linked by Isobar, to sama Grupa K2 nadal plasuje się na bardzo wysokim miejscu. Niesie to za sobą zlecenia na realizacje wielu projektów oraz zaproszenia do udziału w przetargach.

Na rynku europejskim konkurencja jest znacznie potężniejsza. Aby wejść na rynek Europy Zachodniej, trzeba mieć tzw. know-how, poznać kulturę, sposób prowadzenia rozmów biznesowych. Poza tym organizacja musi mieć na uwadze możliwość pozyskania wykwalifikowanej kadry z danego regionu lub koszty sprowadzenia specjalistów z Polski. Jeśli nie ma się takiej wiedzy, realizacja takiego kroku jest znacznie utrudniona. Pomimo to firma K2 współpracuje z przedsiębiorstwami z innych krajów Unii Europejskiej oraz niejednokrotnie wygrywa przetargi z agencjami marketingowymi z całej Europy.

Drugim ważnym czynnikiem jest liczba agencji interaktywnych działających w Europie. Pierwsze miejsca w rankingach w roku 2016 zajmowały takie agencje jak AMV BBDO i Leo Burnett London z Wielkiej Brytanii, Forsman & Bodenfors Gothenburg ze Szwecji oraz Marcel Paris z Francji (*WARC100: The world's best creative agencies 2016*, 2016). Do najlepszych należą zarówno wielkie korporacje zatrudniające tysiące pracowników, jak i mniejsze, bardzo wyspecjalizowane jednostki. Z punktu widzenia K2 ważne jest jednak to, że pomimo dużej konkurencji rynek ten jest znacznie większy. Wydatki na reklamę w Polsce stanowią ułamek wartości, jaką przeznacza się na podobne cele w Europie. Nasycenie rynku jest w tym wypadku znacznie mniejsze. Oznacza to, że kolejna firma na rynku, szczególnie z odpowiednio dobraną ofertą, może zaspokoić potrzeby części klientów z tak szerokiego regionu.

Dostawcy

K2 zatrudnia powyżej 300 pracowników. Przy dużym nakładzie projektów często potrzebne są dodatkowe zasoby. Rekrutacja jest jednym ze sposobów pozyskiwania pracowników. Zdarza się jednak, że taka potrzeba zachodzi wyłącznie w celu wykonania konkretnych prac w jednym projekcie. W takim wypadku, jak wiele firm, K2 korzysta z usług firm outsource'ujących programistów czy grafików. Dodatkowo przy

organizacji kampanii marketingowych niezbędne są druk, gadżety oraz wiele innych materiałów reklamowych. Są one wykonywane przez zewnętrznych kontraktorów. K2 korzysta również z wiedzy i doświadczenia specjalistów z wielu różnych branż, którzy mogą wspomóc realizację projektów.

Wejście na rynek europejski wymusiłoby konieczność pozyskania dostawców z konkretnych regionów. W innym przypadku firma musi się liczyć z dodatkowymi kosztami sprowadzenia specjalistów lub ryzykiem związanym z pracą na odległość. Stanowi to o tyle problematyczną kwestię, że większość firm ma już podpisane kontrakty z częścią europejskich agencji. Często właściciele mniejszych firm wybierają współpracę ze znanymi i sprawdzonymi przedsiębiorstwami z branży reklamowej.

Klienci

Jak wiemy, wydatki na usługi reklamowe w Europie wynosiły w 2015 roku 35,25 miliarda dolarów. Oznacza to duże zapotrzebowanie wśród klientów na działania marketingowe. Ogrom obecnie działających agencji marketingowych nadal nie jest w stanie w pełni nasycić rynku. Dodatkowo Europa Zachodnia odnotowała znacznie większy przyrost takich wydatków niż Polska.

W tym miejscu należałoby się zastanowić nad możliwością pozyskania klientów zagranicznych. W tym zakresie Grupa K2 ma już pewne doświadczenie, na co wskazują wygrane przetargi, współpraca na europejskich rynkach oraz zdobyte w konkursach międzynarodowych nagrody. W przypadku wejścia na rynek europejski trzeba jednak pomyśleć o zwiększeniu tych wpływów i zdobyciu większej liczby znaczących klientów.

Substytuty

Na rynku Europy Zachodniej prosperuje wiele firm zajmujących się reklamą, tworzeniem kampanii, strategii. Oznacza to, że oferta, z którą firma wchodzi na rynek europejski, musi być bardzo korzystna z punktu widzenia klienta. Należy tu wziąć przede wszystkim pod uwagę koszty zamiany jednej agencji marketingowej na inną. Sprawia to, że oferta przedstawiona przez firmę dopiero wchodzącą na rynek europejski musi być albo opłacalna cenowo, albo atrakcyjna pod względem proponowanych usług.

Inne czynniki

W procesie wejścia firmy na rynek europejski, poza wcześniej wymienionymi czynnikami, należy wziąć pod uwagę uwarunkowania formalne, zarówno te narzucone przez Unię Europejską, jak i przez prawo obowiązujące w poszczególnych krajach Europy Zachodniej. Istotny *jest również element etyczny i kulturowy wybranego kraju* (*Analiza Marketingowa*, cz. 2, 2015).

Istotna jest również sytuacja gospodarcza w Europie i na świecie. Ostatnie wydarzenia związane z wyjściem Wielkiej Brytanii z UE na pewno mają na nią negatywny wpływ, jednak nie należy zapominać, że taki proces nie zachodzi z dnia na dzień, a procedura wyłączenia państwa ze struktury europejskiej może potrwać nawet kilka lat. Jest to czas, w którym firma może ugruntować swoją pozycję na rynku.

Kolejnym globalnym problemem, z którym muszą się mierzyć wszystkie agencje marketingowe na świecie, jest blokowanie reklam internetowych. Tylko w czwartym kwartale 2015 roku badania 28 000 użytkowników Internetu w 28 krajach Unii Europejskiej wykazały, że 61% respondentów jest świadomych, że istnieje sposób unikania reklam cyfrowych lub ich blokowania. Aż 42% są skłonne zapłacić, żeby tylko uniknąć reklam (Marketing Operations, n.d.). Sprawia to, że trudno jest efektywnie dotrzeć do większej liczby odbiorców. Rozwiązaniem tego problemu jest poszukiwanie nowych, bardziej kreatywnych źródeł oraz tworzenie reklam skierowanych do konkretnego odbiorcy.

Możliwe rozwiązania oraz ich analiza SWOT

Pierwszym z rozwiązań jest zatrudnienie pośrednika, który pozyskiwałby klientów oraz sprzedawałby usługi. Całość działań byłaby wykonywana na terenie Polski (*Przewodnik dla eksportera*, 2003).

Tabela 6.4. Analiza SWOT dla wariantu 1

Zalety wejścia na rynek Europy Zachodniej	Wady wejścia na rynek Europy Zachodniej
• Pozyskaniem klientów zajmuje się pośrednik • Niskie koszty wejścia na rynek • Rozwiązanie trudności związanych z wejściem na rynek jest po stronie pośrednika • Niskie ryzyko finansowe • Brak problemów z pozyskaniem kadry	• Długi łańcuch pośredników – niska opłacalność transakcji • Firma nie zdobywa doświadczenia na rynku zagranicznym • Firma nie zdobywa know-how dotyczącego rynków zagranicznych • Wszystkie działania są uzależnione od pośrednika

Tab. 6.4. (cd.)

Szanse	Zagrożenia
• Wejście na rynek zagraniczny bez zbędnego, wysokiego ryzyka finansowego • Zdobycie przy pomocy pośrednika znaczących klientów	• Koszty transakcji mogą być większe niż płynące z nich zyski • Pełne uzależnienie od pośrednika • Możliwość niepowodzenia procesu wejścia na rynek • Zwiększone koszty eksportu materiałów reklamowych do kraju docelowego

Źródło: opracowanie własne.

Drugą możliwością jest założenie filii zagranicznej. Ta opcja pociąga jednak za sobą konieczność samodzielnego pozyskania klientów, dostawców oraz kadry (*Przewodnik dla eksportera*, 2003).

Tabela 6.5. Analiza SWOT dla wariantu 2

Zalety wejścia na rynek Europy Zachodniej	Wady wejścia na rynek Europy Zachodniej
• Pełna niezależność działań • Niższe koszty transakcji • Zdobycie doświadczenia na rynku pod własną marką	• Samodzielne radzenie sobie z trudnościami związanymi z wejściem na rynek europejski • Konieczność samodzielnego pozyskania klientów i dostawców • Problem znalezienia zaufanej i dobrze wykwalifikowanej kadry lub koszty związane z transferem pracowników z kraju • Duże ryzyko finansowe
Szanse	Zagrożenia
• Możliwość ustanowienia atrakcyjniejszej cenowo oferty (brak prowizji pośredników) • Zdobycie doświadczenia na rynku europejskim	• Problemy z zatrudnieniem wykwalifikowanej kadry • Duże koszty szkoleń lub transferu pracowników z kraju • Problemy ze zdobyciem dostawców i klientów • Znaczne ryzyko finansowe

Źródło: opracowanie własne.

Następną możliwością jest kupno istniejącej i działającej na rynku europejskim agencji, która posiada już własnych klientów, dostawców oraz wykwalifikowaną kadrę.

Tabela 6.6. Analiza SWOT dla wariantu 3

Zalety wejścia na rynek Europy Zachodniej	Wady wejścia na rynek Europy Zachodniej
• Przejęcie bazy klientów zagranicznych • Przejęcie bazy dostawców • Zyskanie know-how odnośnie rynku europejskiego i rynku wybranego kraju • Niższe ryzyko finansowe • Brak trudności związanych z wejściem na rynek europejski • Brak zależności od pośrednika	• Duże nakłady finansowe na inwestycję, jaką jest wykupienie innej firmy (im większa i bardziej znacząca firma, tym większa suma jest wymagana) • Spełnienie uwarunkowań prawnych • Nakłady na przystosowanie funkcjonowania wykupionej firmy do zasad działania inwestora
Szanse	Zagrożenia
• Zwiększenie zysków z projektów dla klientów zagranicznych • Praca z przygotowaną i sprawdzoną kadrą • Możliwość rozszerzenia oferty o działania dotychczas wykonywane w ramach polskiego oddziału i rozszerzenie rynku	• Wycofanie się klientów i dostawców z obawy przed zmianami, jakie nastąpią w firmie po przejęciu • Znaczne rotacje kadry • Duże nakłady finansowe przekraczające zyski

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim możliwym wariantem jest znalezienie inwestora zagranicznego i częściowe przejęcie firmy krajowej.

Tabela 6.7. Analiza SWOT dla wariantu 4

Zalety wejścia na rynek Europy Zachodniej	Wady wejścia na rynek Europy Zachodniej
• Przejęcie bazy klientów • Przejęcie bazy dostawców • Zyskanie know-how • Niskie ryzyko finansowe • Brak trudności związanych ze stroną prawną i formalnymi uwarunkowaniami • Zaufanie klientów dla znanej już na rynku marki	• Zdobywanie doświadczenia zagranicznego pod inną marką • Brak pełnej niezależności decyzyjnej
Szanse	Zagrożenia
• Pozyskanie wartościowego partnera • Pozyskanie wiedzy, umiejętności i pomysłów wykorzystywanych w Europie Zachodniej • Rozszerzenie oferty o dotychczasową wiedzę, a tym samym możliwość większej ekspansji rynkowej • Praca z wykwalifikowaną kadrą	• Przejęcie może spowodować zmianę struktury kadrowej, jak i działań strategicznych firmy • Reakcja obecnych klientów na zmiany w wewnętrznej strukturze firmy

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Grupa K2 obecnie znajduje się na pozycji lidera w Polsce, jednak nie przestaje się rozwijać i inwestować w kontakty zagraniczne. Sytuacja na rynku europejskim nie należy do najłatwiejszych, ale jak wynika z analizy, rynek ten jest przygotowany na przyjęcie kolejnej agencji marketingowej, szczególnie o ustabilizowanej pozycji krajowej.

Obserwując wyniki analizy SWOT dla poszczególnych wariantów i aktualną sytuację na rynku agencji marketingowych w Europie Zachodniej, można zauważyć, że najmniej korzystną opcją jest aktualnie otwarcie własnej filii w Europie Zachodniej. Niesie ona najwięcej zagrożeń oraz ryzyko pochłonięcia znacznych nakładów finansowych. Nawet przy obecnej współpracy z państwami UE samodzielne pozyskiwanie klientów mogłoby się okazać długotrwałe i odbywać na mniejszą skalę niż w przypadku innych wariantów.

Mało korzystną opcją jest również wariant 3. Wykupienie innej agencji marketingowej, po pierwsze, oznaczałoby konieczność znalezienia uznanej agencji, która przyjęłaby ofertę kupna, a po drugie, pochłonęłoby znaczne nakłady finansowe obejmujące przejęcie takiej agencji oraz dostosowanie jej do strategii i zasad panujących w K2. Ponadto rozwiązanie to niesie ze sobą kilka zagrożeń, gdyż ciężko będzie przewidzieć zachowanie klientów zagranicznych w odniesieniu do zmian wewnętrznych przejmowanej firmy.

Wobec tego przy wejściu na rynek europejski K2 powinno kierować się wariantami 1 i 4. Znalezienie pośrednika lub inwestora jest opcją mało ryzykowną finansowo, jak również pozwala na pozyskanie klientów oraz wiedzy, która będzie przydatna także na rynku krajowym.

Pytania

1. Jakie są możliwości pozyskania klientów na rynku europejskim przez firmę, która dopiero wchodzi na ten rynek?
2. Jakie są szanse i zagrożenia dla firmy wynikające z próby wejścia na rynek Europy Zachodniej?
3. Co sprawia, że firma K2 jest mocnym kandydatem do wejścia na rynek europejski?

Bibliografia

Internet Usage in the European Union, http://www.internetworldstats.com/stats9.htm (dostęp: 11.04.2016).

Rozdział 7

Facebook Ads w praktyce – *case study* kampanii reklamowej firmy XYZ w serwisie społecznościowym

Andrzej Haczykowski
Media Planner – Fenomem.pl

Wstęp

Facebook to portal społecznościowy posiadający ponad miliard użytkowników na całym świecie. To medium, które zmienia model komunikowania, udostępniania informacji oraz sposób spędzania czasu w Internecie. To również imponująca platforma marketingowa z niemal nieograniczonymi możliwościami docierania do grupy docelowej, czyli swoich klientów. Wykorzystując portal, możliwe jest przeprowadzenie różnorodnych kampanii –wizerunkowych, świadomościowych czy również sprzedażowych. Zakres działań może być uzależniony od strategii przedsiębiorstwa, celu marketingowego oraz budżetów przewidzianych na reklamę. Istotne jest to, że teoretycznie nie występują progi wejścia związane z branżami, produktami czy nakładami na promocję. Marketingowy sukces na Facebooku w dużej mierze zależy od pomysłu na kampanię, jej skutecznego przeprowadzenia oraz umiejętnego wykorzystania możliwości portalu.

Cel opracowania

W niniejszym rozdziale naszym głównym zadaniem będzie zaprezentowanie realnego case'u z działań reklamowych w serwisie społecznościowym Facebook. Opracowanie dotyczy kampanii sprzedażowej zrealizowanej przez agencję marketingu internetowego XYZ dla jednego ze

swoich klientów – XXX – lidera budownictwa przemysłowego w Polsce. Działania w ramach kampanii przeprowadzone zostały w grudniu 2015 oraz w styczniu 2016 roku. Poniżej wskazane zostaną kluczowe elementy briefu, problemy i wyzwania, z jakimi zmierzono się podczas prac nad kampanią oraz sposoby targetowania. Uwzględniono też opis wykorzystanych kreacji wraz z powodami ich wyboru, osiągnięte efekty oraz problemy do rozwiązania dla czytelnika.

Pojęcia briefu – kliencki oraz kreatywny

Firma, dla której przeprowadzona została kampania sprzedażowa, to lider budownictwa przemysłowego w Polsce specjalizujący się w generalnym wykonawstwie hal stalowych. W swoim portfolio posiada realizacje dla wielu przedsiębiorstw z polskim oraz międzynarodowym kapitałem. Firma posiada ugruntowaną pozycję, a zespół ma kilkunastoletnie doświadczenie związane z każdym etapem przygotowania inwestycji, realizacji oraz budowy. Branża, w której działa klient, jest wysoce konkurencyjna. Występują silne podmioty oraz mniejsi gracze, którzy schodząc z kosztów oraz jakości, realizują mniejsze inwestycje, często „psując rynek". Na rynku istnieje tylko kilka firm, które stanowią bezpośrednią konkurencję dla klienta. Posiadają one polski lub/oraz zachodni kapitał i realizują projekty o łącznej wartości kilku lub kilkunastu milionów złotych per realizacja. Przedsiębiorstwa te posiadają podobne struktury organizacyjne oraz propozycje wartości dla swoich klientów, co firma XXX.

Podobne dla całej branży są również działania reklamowe podejmowane w Internecie. Do najczęstszych należą działania SEO/SEM, ePR oraz display na portalach specjalistycznych. Nasz klient nie był oryginalny i jego dotychczasowa aktywność reklamowa ograniczała się do wcześniej wymienionych działań. Na poziomie briefu nie zostały zamieszczone informacje dotyczące skuteczności, budżetów ani timingów podejmowanych dotychczas działań.

Targetem działań reklamowych byli potencjalni inwestorzy, którzy widzieli potrzebę rozwoju przedsiębiorstwa. W tym wypadku potrzebę zdefiniowano jako „powiększenie lub stworzenie nowej przestrzeni dla biznesu" (magazynowej, produkcyjnej itd.). To niezwykle wąska grupa, ponieważ ograniczała się tylko do części przedstawicieli określonych branż. Ponadto ciężko było określić kryteria demograficzne, lokalizację czy podobne zachowania targetu, które pozwoliłyby zaprojektować kampanię. Nie zmienia to faktu, że celem działań miało być przekiero-

wanie potencjalnie zainteresowanych osób na stronę internetową firmy i zainteresowanie ich produktem.

Zadania dla Agencji:

- zaproponowanie działań reklamowych,
- propozycja targetów oraz timingu kampanii,
- przygotowanie strategii obecność reklamowej w portalu społecznościowym,
- opracowanie oraz stworzenie kreacji do kampanii,
- opracowanie KPI,
- realizacja oraz optymalizacja działań,
- raportowanie wyników oraz rekomendacje.

Realizacja projektu

Prace nad projektem rozpoczęły się od rozwiązania problemów formalnych. Klient nie posiadał konta w żadnym z serwisów społecznościowych. Rekomendacją Agencji nie było zmienianie takiego stanu rzeczy, jako że w branży klienta nieuzasadnione jest prowadzenie profilu w celach promocyjnych lub wizerunkowych. Specyfika produktu powoduje małe zainteresowanie społeczności, a co za tym idzie – minimalne zaangażowanie w treści. Do przeprowadzenia kampanii, którą zaproponowaliśmy, niewymagane było posiadanie fanpage'a. Całość działań została umiejscowiona w prawej kolumnie (Right-Hand Column). Na Facebooku dostępnych jest kilka umiejscowień (placements) reklamy. Do najpopularniejszych należą News Feed na deskopie, mobile oraz Intagram. Występuje również sieć odbiorców (Audience Network) i właśnie prawa kolumna. Jednakże tylko to ostatnie umiejscowienie pozwala reklamować na Facebooku podmioty, które nie posiadają profilu. Reklama wyświetla się wówczas w prawej części każdego widoku na Facebooku. Niezależnie od tego, gdzie jesteśmy w portalu – News Feed, profil prywatny, profile znajomych, profile firmowe itp. – zawsze jesteśmy narażeni na działania reklamy umiejscowionej w prawej kolumnie. To zaleta tego planementu: permanentna obecność przekazu. Kolejną zaletą są relatywnie mniejsze koszty jednostkowe w porównaniu do np. umiejscowienia reklamy tylko w News Feedzie na deskopie. Różnica w CPM lub w koszcie dotarcia do 1000 użytkowników może być mniejsza o kilkanaście procent. Minusem prawej kolumny jest jednak jej rozmiar. Reklamy stosowane w prawej kolumnie mają zazwyczaj 1200px x 846px. Jednakże permanentna obecność przekazu, pozwalająca wypracować dużą częstotliwość, rekompensuje rozmiar reklamy w prawej kolumnie.

Kolejnym wyzwaniem było przygotowanie targetów reklamowych na Facebooku. Największy portal społecznościowy oferuje niemal nieograniczone możliwości docierania do grup celowych, czego wykorzystanie było założeniem prac koncepcyjnych. Agencja przy akceptacji klienta oraz opierając się na swojej analizie, skonstruowała zbiorcze targety, uwzględniając następujące kryteria: miejsce zamieszkania targetu, płeć, wiek, pozycję zawodową oraz zajmowane stanowisko. Informacje pozwalające dokonać analizy zostały dostarczone przez klienta. Podstawą ich stworzenia były badania i spostrzeżenia wewnętrzne, dokonane na obecnych i byłych kontrahentach.

Ze zbiorczego targetu stworzone zostały poszczególne zestawy targetów, uwzględniające unikatowe czynniki. Grupowanie targetów pozwoliło na precyzyjną kombinację kreacji reklamowych (połączenie grafiki i tekstu reklamowego) z unikatową propozycją wartości. Zastosowano również tergetowanie reklamy na zasadzie geolokalizacji. Reklama wyświetlana była w określonym promieniu wokół wskazanego punktu na świecie. W grupie docelowej związanej ze stanowiskiem/funkcją potencjalnego inwestora znalazły się następujące kryteria: kobiety i mężczyźni w wieku 30–45 lat, zawód/stanowisko: office management, operation management, Chief Executive Officer, Executive Director, Managing Director, Rada dyrektorów, Prezes/Właściciel, Przewodniczący, Gerente General lub Dyrektor. Potencjał takiej grupy w Polsce to około 8 tys. osób. Przy tworzeniu targetu przyświecała nam myśl o trafieniu do osób decyzyjnych w firmach, które mogą być potencjalnie zainteresowane budownictwem przemysłowym. Skupienie się na relatywnie wąskiej grupie wiekowej pozwoliło wyeliminować nieodpowiednie osoby, czyli te, które nie będą dysponować milionowymi budżetami oraz osoby starsze, które mogą nie ulegać reklamom w Internecie, w tym na Facebooku.

Drugi target kampanii był oparty na geolokalizacji. Wykorzystanie tego narzędzia Facebooka było wówczas bardzo nowatorskie, ponieważ opcja ta była nowością w panelu Power Editor. Za sprawą geolokalizacji dotarliśmy z przekazem reklamowym dokładnie tam, gdzie chcieliśmy, tj. tam gdzie fizycznie znajdowała się grupa docelowa. Reklama wyświetlała się we wszystkich 13 Specjalnych Strefach Ekonomicznych na terenie całego kraju. Uzasadnieniem takiego rozwiązania było to, że część inwestycji klient zrealizował już w strefach oraz okolicach stref ekonomicznych. Za wyborem takiego targetu przemawiał również *insight* odbiorców klienta, z którego wynikało, że dynamicznie rozwijające się spółki, dysponujące odpowiednim kapitałem, właśnie tam mają swoje siedziby. Aby wyeliminować odbieranie reklamy przez użytkowników spoza targetu, wykluczyliśmy osoby poniżej 28 roku życia. Tym zabiegiem zwiększyliśmy prawdopodobieństwo dotarcia do osób decyzyjnych oraz uniknęliśmy zjawiska „przepalania" budżetu mediowego.

W kampanii wykorzystano również remarketing. Reklamę adresowaliśmy do osób, które znalazły się na stronie internetowej klienta, ale nie dokonały pożądanej akcji. Tym osobom wyświetlała się kreacja nawiązująca do obecności na stronie, której celem było przypomnienie oraz (z wykorzystaniem nowej propozycji wartości) nakłonienie do powrotu na stronę. Reklama do targetu „dyrektorskiego" oraz geolokalizacja włączone były jednocześnie przez cały okres trwania kampanii, a remarketing rozpoczął się 2 tygodnie później.

Wykorzystane kreacje dostosowane były do grup docelowych, w których były wyświetlane. Wszystkie posiadały unikatowy przekaz wartości, mówiły językiem korzyści oraz zawierały *call to action*, nakłaniające do przejścia na stronę i zapoznania się z ofertą. Grafiki były realnymi zdjęciami oddanych do użytku inwestycji i zawierały elementy z jaskrawymi barwami (np. element architektoniczny) w celu przyciągnięcia uwagi.

Wyniki

W czasie trwania kampanii reklama wyświetlana była w sposób ustrukturalizowany i optymalizowana pod kątem przejść do witryny. Przeznaczony budżet[1] pozwolił na wygenerowanie ponad 1000 kliknięć, a zatem tyle samo przekierowań na stronę klienta (niemożliwe było optymalizowanie pod konwersję, np. złożenie leada, z powodu braku „thank you page'a" na stronie klienta, w który zostałby wpięty piksel Facebooka). Kampania dotarła do ponad 60 tysięcy osób i została wyświetlona blisko pół miliona razy. CTR kampanii wyniósł 0,13%, co jest dobrym wynikiem. Kampania okazała się sukcesem, ponieważ z ruchu z Facebooka przesłano kilkanaście zapytań ofertowych i w kilku przypadkach rozpoczęto rozmowy przygotowujące kontrakty. Dokładny ROI z inwestycji w reklamę na Facebooku jest trudny do przeliczenia, ponieważ na ostateczne podpisanie umowy miało wpływ bardzo wiele czynników. Jednakże dokonanie obliczeń na podstawie średniej wartości inwestycji oraz budżetu mediowego kampanii daje wynik na poziomie od 40 do 60 tysięcy procent ROI. Wszystko za sprawą Facebooka i umiejętnego wykorzystania reklamy w portalu.

1 Podanie budżetu byłoby złamaniem umowy poufności, którą zobowiązany jest autor opracowania.

Pytania

1. Na podstawie wskazanych w opracowaniu danych oblicz częstotliwość wyświetlania reklamy. Odpowiedz, dlaczego zdecydowano się na tak wysoką częstotliwość w kampanii sprzedażowej (wcześniej nigdy nie realizowano kampanii wizerunkowej produktu/marki).
2. Wskaż różnice między reklamą a promocją w mediach społecznościowych.
3. Opracuj strategię kampanii sprzedażowej w Internecie dla dewelopera, który chciałby sprzedać mieszkania w inwestycji w centrum Łodzi. Użyj minimum 3 kanałów (w tym social media). Budżet 250 000 zł, timing oraz target na Facebooku do rekomendacji (nie krócej niż 2 miesiące).

Część II

Strategia kluczem do sukcesu rynkowego według współczesnego paradygmatu marketingu

Rozdział 8

ATLAS – prowadzenie działań promocyjnych na rynkach polskim i wschodnim

Grzegorz Werłos, Bartosz Znojek
studenci, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Niniejszy *case study* jest realizowany w celu przybliżenia i wzmocnienia eksperckiego wizerunku marki, a tym samym przyciągnięcia potencjalnych klientów. Studium przypadku takie jak nasze jest tak skonstruowane, by odbiorca miał realną korzyść z zapoznania się z nim. To może być nawet inspiracja do samodzielnego działania. Dzięki takiemu *case study* przeciętny klient ma wgląd w bieżące poczynania, może wyciągnąć wnioski co do przyczyn i rezultatów działania polskiej firmy ATLAS oraz zyskać szerszą perspektywę obrazu rynku, jego uwarunkowań technicznych, kulturowych, społecznych.

Historia – kamienie milowe

1991 – powstanie pierwszej zaprawy klejowej do płytek ceramicznych – narodziny marki ATLAS;
1993 – wyróżnienie marki godłem Teraz Polska;
1995 – pojawienie się pierwszych słupów z bocianimi gniazdami; bocian staje się nieoficjalnym symbolem marki;
1996 – powstanie Fundacji Dobroczynności ATLAS;
2003 – otwarcie galerii Atlas Sztuki;
2005 – zdobycie po raz pierwszy tytułu Superbrand i Budowlana Marka Roku – wyróżnień odtąd przyznawanych marce corocznie. Od tej pory regularnie zdobywa ten tytuł, ponadto jest uznawana za markę, z której Polacy są najbardziej dumni;
2007 – wyróżnienie marki ATLAS tytułem Business Superbrand jako jednej z najlepszych marek biznesowych na polskim rynku;

2008 – początek ścisłej współpracy z fachowcami – utworzenie dedykowanego magazynu, portalu i programu lojalnościowego;
2012 – marka ATLAS w Stowarzyszeniu na Rzecz Systemów Ociepleń oraz projekcie „Koalicja na rzecz odpowiedzialnego biznesu". / 19 H.

Wstęp

Spółka ATLAS, produkująca wówczas klej do glazury, została oficjalnie zarejestrowana 15 lutego 1991 roku. ATLAS przeszedł długą drogę od trzyosobowej firmy zajmującej się drobnymi pracami wykończeniowymi do lidera rynku chemii budowlanej, z sukcesami międzynarodowymi.

Firma ATLAS jest przykładem wykorzystanych możliwości, jakie dała transformacja gospodarki po 1989 roku. Liczył się także pomysł. Pierwsza spółka Grzegorza Grzelaka, Andrzeja Walczaka i Stanisława Ciupińskiego nazywała się AT–TA, a jej założyciele i pracownicy zarazem realizowali się w budowlanych pracach wykończeniowych na terenie Łodzi. O dalszych losach spółki zadecydował po trzech latach przypadek. Inwestor zagraniczny otwiera w Łodzi salon z glazurą, ale oprócz płytek dostarcza na plac budowy dwie palety zachodniego kleju do glazury. Trzeba przypomnieć, że wtedy w Polsce płytki klejono na tradycyjną zaprawę z piasku i cementu, więc taki klej to była absolutna nowość. Trzeba było odkryć, jak się go robi. Tajemniczy składnik zaprawy klejowej zidentyfikował prof. Piotr Klemm z Politechniki Łódzkiej, a po trzech miesiącach prac laboratoryjnych polska receptura kleju do glazury była gotowa. Teraz potrzebne były już tylko miejsce na „fabrykę" i inwestycja w „linię produkcyjną". Tym pierwszym był garaż, park maszynowy zaś stanowiły pożyczone od jednego z klientów betoniarka i sklepowa waga do odmierzania składników. Produkcja ruszyła pełną parą, przy okazji powstała nowa spółka ATLAS.

Kręgosłupem marki musi być dobry produkt. Takie założenie obowiązywało w ATLASIE od początku i obowiązuje do dzisiaj. Ale dobrych produktów jest wiele, więc aby odnieść sukces na rynku, trzeba się wyróżnić. Dlatego twórcy marki zdecydowali się zbudować ją na fundamencie narodowych treści i wartości oraz stworzyć wizerunek firmy, która ma zasady. Dzięki takiej strategii przez dwadzieścia pięć lat funkcjonowania na rynku marka ATLAS zapracowała sobie na lojalnego klienta, który jest gwarantem jej siły.

Dzisiaj Grupa ATLAS ma ponad 20 fabryk i 3 własne kopalnie i laboratoria specjalistyczne, zatrudnia blisko 3000 osób. W skład Grupy wchodzą przede wszystkim producenci chemii budowlanej, którzy w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej współtworzą pozycję lidera rynkowego, oferującego najszerszy w Europie asortyment tych produktów. Firma podkreśla

i pielęgnuje polskość, co we wszechobecnym obcym kapitale w polskich firmach jest niewątpliwie wartością. Duży nacisk kładzie się na kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, firma jest też znanym mecenasem kultury i sztuki, wspiera polski sport i sportowców, np. na cele charytatywne przekazała już ponad 60 milionów złotych. ATLAS to marka, która jest ikoną sukcesu polskiej przedsiębiorczości, czego dowodem jest nie tylko przywiązanie klientów i użytkowników, ale potwierdzają to również liczne nagrody i wyróżnienia przyznawane przez branżowe gremia. Stąd zarządzanie marką ATLAS jest nie tylko wyzwaniem ściśle marketingowym, ale także społecznym, ponieważ niesie w sobie pewien ładunek dziedzictwa narodowego.

ATLAS konsekwentnie podejmuje działania na rzecz promowania rodzimej przedsiębiorczości, dba o jej wizerunek w kraju i za granicą. Istotne dla ATLASA są projekty edukacyjne na rzecz polskiej branży budowlanej. Firma chętnie dzieli się wiedzą swoich ekspertów, inspiruje i dostarcza fachowych porad. ATLAS wspiera fachowców, tę ideę realizuje m.in. poprzez bogaty program teoretycznych i – przede wszystkim – praktycznych szkoleń. Działalność szkoleniowa z jednej strony realizuje cele promocyjno-sprzedażowe, a z drugiej społeczne, ponieważ rozwija umiejętności zawodowe szerokich rzesz pracowników budowlanych (np. w 2016 roku Grupa Atlas przeszkala miesięcznie około 6 tysięcy pracowników budowlanych w różnych zakresach wykonywania prac „od fundamentów po dach"). Pierwszy na polskim rynku internetowy portal społecznościowy www.atlasfachowca.pl, a także własny specjalistyczny magazyn „ATLAS fachowca" pozwalają na wymianę doświadczeń tej grupie zawodowej. Relację ATLASA z fachowcami umacnia lojalnościowy Program Fachowiec. ATLAS, odpowiedzialny za otaczającą go rzeczywistość, podejmuje szereg inicjatyw społecznych. W 1996 roku firma powołała do życia Fundację Dobroczynności ATLAS, a lokalny patriotyzm skłonił ją do utworzenia w 2003 roku w Łodzi prestiżowej galerii Atlas Sztuki. Wieloletni mecenat sportowy realizowany jest obecnie poprzez sponsoring tytularny ATLAS Areny, łódzkiej hali widowiskowo-sportowej.

Cel – plan rozwoju

Celem jest:

- utrzymanie i umocnienie pozycji lidera na polskim rynku chemii budowlanej[1],
- osiągnięcie pozycji znaczącego gracza w Europie Środkowo-Wschodniej,

1 http://www.glospsb.pl/wydanie/nr-3-69-2012/atlas-stawia-na-fachowcow.html?Part=41 (dostęp: 22.04.2016).

- rozwój sprzedaży produktów Grupy Atlas w sieciach handlowych (DIY) oraz na inwestycjach obiektowych.

Cele te będą realizowane poprzez oferowanie rozwiązań systemowych ułatwiających i przyspieszających budowanie oraz rozwój własnego zaplecza badawczo-rozwojowego.

Produkty Grupy Atlas (cechy szczególne)

- stanowią rozwiązania systemowe; różna konfiguracja produktów pozwala na oferowanie ponad 2 tysięcy systemów,
- znajdują zastosowanie w całym obiekcie budowlanym od fundamentów po dach – odpowiadają na ponad 90% potrzeb z zakresu stosowania chemii budowlanej w realizacji inwestycji budowlanej,
- oferta obejmuje produkty do aplikacji ręcznych i maszynowych,
- do remontów i napraw w obiektach o intensywnym użytkowaniu stosuje się produkty szybkowiążące,
- produkty posiadają wiele międzynarodowych certyfikatów, np. systemy ociepleń posiadają aż 5 Europejskich Aprobat Technicznych ETA.

Wartości Grupy ATLAS

Do wartości należą uczciwość, odpowiedzialność i integralność w działaniu i komunikacji, przejawiająca się m.in. w oferowaniu produktów odpowiadających na realne potrzeby klientów i odnoszących się do prawdziwych sytuacji i oczekiwań. Na uczciwości opierają się profesjonalizm, rzetelność i oddanie pracy na rzecz kreowania i rozwoju polskiego rynku budowlanego, jego wysokiej pozycji na rynku międzynarodowym, nie tylko pod względem jakości materiałów i technologii ich produkcji, ale i rozwoju kompetencji użytkowników: wykonawców, architektów czy inwestorów, a co za tym idzie, wartością jest także przywiązanie do polskości i polskiej tradycji, przy jednoczesnym zachowaniu otwartości na pozytywne i kreatywne zmiany. Wartością Grupy ATLAS jest także odpowiedzialność wobec klientów i społeczeństwa, przejawiająca się w trosce o środowisko naturalne oraz kulturowe (firma przekazuje materiały służące do renowacji i przeprowadzania remontów, a tym samym „przywracania do życia" zniszczonych lub wymagających konserwacji powierzchni czy obiektów). Wyróżnić można również takie wartości, jak[2]:

2 http://spolecznieodpowiedzialni.info/co_buduje_grupa_atlas-s176-k320.html (dostęp: 22.04.2016).

- spójna wizja i strategia rozwoju – oferowanie rozwiązań ułatwiających i przyspieszających budowanie w Polsce,
- dostęp do własnych złóż surowców, a także własny system transportu,
- wysokiej jakości produkty, dzięki którym firma Atlas była wielokrotnie nagradzana – (zarządzanie jakością ISO 9001:2000) zaawansowanie technologiczne (sterowane komputerowo procesy technologiczne, zautomatyzowane linie produkcyjne),
- zróżnicowanie oferty asortymentowej oraz rozbudowany pakiet usług doradztwa budowlanego.

Integralność odzwierciedla dążenie do spójnego działania całej Grupy, co wyraża się m.in. w realizowanych procesach konsolidacyjnych i oferowanych rozwiązaniach systemowych, ale także poprzez rozwijanie zdolności i talentów pracowników w duchu etycznej zgodności.

Klienci – segment

Dominującymi segmentami we wszystkich gałęziach chemii budowlanej są budownictwo jednorodzinne, budynki wielomieszkaniowe oraz użyteczności publicznej. Łącznie te trzy główne rodzaje obiektów generują ponad 80% zapotrzebowania na produkty chemii budowlanej[3].

Niezależnie od rodzaju wykonywanych prac badane firmy najczęściej kupują chemię budowlaną w hurtowniach budowlanych. Inne kanały, takie jak markety budowlane, składy fabryczne czy zakup towaru bezpośrednio u producenta, są znacznie mniej popularne. Wyniki sugerują także, że w Polsce nie przyjęło się nabywanie materiałów chemii budowlanej przez Internet.

Standardem są już rozwiązania systemowe, wypierające pojedynczo dobierane produkty. Biura projektowe, architekci i wykonawcy poszukują komplementarnych systemów i rozwiązań, więc staramy się wychodzić im naprzeciw, dostarczając rozwiązania wprost na budowę. W coraz większym stopniu umożliwia nam to trwająca konsolidacja spółek Grupy Atlas[4].

3 http://www.administrator24.info/artykul/id2618,rynek-chemii-budowlanej-w-polsce-wart-ponad-6-mld-zl?print=1 (dostęp: 22.04.2016).

4 http://www.fachowywykonawca.pl/artykul/nowe-produkty-w-grupie-atlas (dostęp: 22.04.2016).

Promocja ATLAS

Prowadzona jest szeroka akcja promocyjna i reklamowa o charakterze edukacyjno-informacyjnym: ulotki i broszury instruktażowe umieszczane są w każdym opakowaniu płytek ceramicznych produkowanych przez większych wytwórców krajowych. Na targach i wystawach branżowych prezentowane są fachowe katalogi i prospekty podające wyczerpujące informacje uzupełniane zdjęciami, rysunkami i danymi technicznymi. Wynikiem udziału w targach i wystawach są liczne nagrody i wyróżnienia przyznawane za najlepszy produkt.

Profesjonalne informacje na temat oferty firmy można też znaleźć w czasopismach specjalistycznych (np. „Murator"), których czytelnicy są potencjalnymi nabywcami produktów ATLASA. W celach promocyjnych korzysta się z reklamy prasowej, radiowej i telewizyjnej. W telewizji firma i jej produkty reklamowane są przez gwiazdę estrady Andrzeja Rosiewicza. Inną formą działań w tym zakresie jest sponsoring sportu i kultury (np. „Powtórka z rozrywki" emitowana w III Programie Polskiego Radia, „Sportowa Sobota" w TVP1, wyprawa Kamińskiego i Moskala na Biegun Północny). ATLAS wspiera fachowców, ale nie tylko na budowach. Wspiera także tych, którzy spędzają całe dnie na stadionach, boiskach i skoczniach narciarskich. Pasjonatów, którzy z amatorów – dzięki sile charakteru, duchowi walki, codziennym treningom i miłości do sportu – stali się profesjonalistami. Atlas współpracuje między innymi z Kamilem Stochem oraz z Pawłem Tarnowskim.

Od 2009 roku logo firmy jako tytularnego sponsora widnieje na łódzkiej Atlas Arenie – hali widowiskowo-sportowej, należącej do największych i najnowocześniejszych obiektów tego typu w Polsce[5]. Inne środki promocji to np. udostępnianie produktów do testowania dużym firmom budowlanym, organizowanie pokazów i szkoleń w szkołach budowlanych, uzupełnianie wysyłek z ofertą próbkami produktów. W przypadku reklam zewnętrznych umiejscowionych w pobliżu magazynów dystrybutorów czy sklepów z materiałami budowlanymi oprócz dużych tablic z logo firmy posłużono się maskotką firmową (bocian stojący w gnieździe umieszczonym na słupie nad logo firmy). Bocian symbolizuje solidność, bezpieczeństwo i czystość ekologiczną, a poza tym wiąże się z polskością i domem.

Istotnym elementem promocyjnym jest także umieszczanie na opakowaniach i reklamach produktów znaku jakości TERAZ POLSKA. Firma otrzymała to wyróżnienie za bardzo dobrą jakość, odpowiednią

5 http://nowymarketing.pl/a/4847,kamil-stoch-skacze-z-atlasem (dostęp: 22.04. 2016).

politykę cenową i prezentację kleju do glazury i terakoty ATLAS podczas trzeciej edycji konkursu w maju 1994 roku. Wkomponowała godło TERAZ POLSKA w swój znak firmowy, przez co cieszący się dużym poparciem wśród polskiego społeczeństwa znak jakości stał się jednym z elementów marki ATLAS.

W procesie budowania marki decydującą rolę odegrały innowacyjna reklama i promocja, które wyznaczyły niedoścignione do dzisiaj standardy komunikacyjne w branży, by wspomnieć chociażby film reklamowy *Krzyżacy*, który wywołał niemalże wojnę medialną z głównym konkurentem Atlasa. Jednak od 2008 roku działania promocyjne zdecydowanie przenoszone są z obszaru mediów powszechnych w kierunku szkoleń, własnych wydawnictw i Internetu. Grupa dysponuje w Polsce pięcioma poligonami szkoleniowymi oraz ponad dwudziestoma mobilnymi centrami szkoleniowymi. Szkolenia i instruktarze są prowadzone w hurtowniach, marketach, składach oraz na budowach. W 2016 roku planowano przeszkolić około 50 tysięcy pracowników budowlanych, studentów oraz uczniów szkół zawodowych.

Magazyn „Atlas Fachowca" trafia co dwa miesiące do 60 tysięcy adresatów, przede wszystkim do fachowców oraz szkół zawodowych. Pismo ma największy nakład wśród periodyków specjalistycznych, budowlanych oraz jest najwyżej oceniane przez czytelników – profesjonalistów. Uzupełnienie stanowi portal Atlas Fachowca, który fachowcy wykorzystują do prezentowania swoich prac oraz kompetencji. Inwestorzy, szczególnie indywidualni, mogą tam znaleźć wykonawcę z referencjami oraz przejrzeć kilka tysięcy galerii. Ponadto użytkownicy dzielą się swoimi spostrzeżeniami i uwagami na temat prac budowlanych oraz produktów Atlasa – bloguje w ten sposób kilka tysięcy wykonawców.

Najnowszym kanałem komunikacji jest Atlas TV na portalu www.youtube.com, gdzie wykonawcy i inwestorzy mogą znaleźć kilkadziesiąt filmów instruktarzowych.

Rynek chemii budowlanej w Polsce

Według najnowszego raportu firmy badawczej PMR pt. *Rynek chemii budowlanej w Polsce 2015 – Prognozy rozwoju na lata 2015–2020* po spadkowych dla branży chemii budowlanej latach 2013–2014 w tym roku oczekiwane jest ponowne przyspieszenie w tym sektorze. Analitycy PMR oczekują, że w latach 2015–2016 rynek będzie rósł w tempie 4–5% rocznie i ustabilizuje się na poziomie ok. 4,2 mln ton w latach 2017–2018. Wśród firm wykonawczych budynki mieszkalne odpowiadają aż za 80% wolumenu robót z zakresu chemii budowlanej. Rynek dopełniają budyn-

ki komercyjne (10%) oraz pozostałe, tj. zakłady przemysłowe i budynki publiczne (10%). Badania przeprowadzone przez firmę PMR dotyczące rynku chemii budowlanej ukazują, że co czwarta badana firma wykonawcza, która korzystała ze szkoleń organizowanych przez producentów chemii budowlanej, wybrała szkolenie firmy Atlas (26%) lub Mapei (25%). Ze szkolenia firmy Henkel (marka Ceresit) skorzystała co dziesiąta firma[6]. Jak pokazują najnowsze wyniki, po raz kolejny najwyższą wspomaganą znajomość wśród budowlańców uzyskała marka Atlas (93%). Zaraz za nią pojawiły się marki Knauf (90%), Mapei (89%), Ceresit oraz Kreisel (po 84%). Co ważne, w odniesieniu do pierwszego badania z roku 2011 znajomość praktycznie wszystkich czołowych marek na rynku zauważalnie wzrosła.

Polski rynek budowlany jest siódmym co do wielkości w Unii Europejskiej i jednym z dwóch najszybciej rozwijających się na Starym Kontynencie[7] – wynika z raportu Euroconstruct. Rynek materiałów budowlanych w Polsce nie jest monitorowany tak dokładnie jak na przykład rynek FMCG – produktów codziennego użytku, szybko rotujących. Udziały w segmencie ociepleń Atlasa przekraczają 20%. Jeżeli chodzi o sprzedaż klejów do okładzin ceramicznych, jest liderem od 20 lat. Marka Atlas jest silna i rozpoznawalna. Warto dodać, że w segmencie gipsów liderem jest Dolina Nidy, a dwie kolejne marki – Izohan i Izolmat, należące również do Grupy Atlas, z powodzeniem konkurują na rynku „czarnej chemii" i razem zajmują pozycję nr 2, odpowiednio w bitumach płynnych i w rolce. Platforma analityczna Building Radar wskazuje, że do 2020 roku sektor w Polsce urośnie o ponad 10%, osiągając wraz z Portugalią najwyższe wzrosty w Europie. Jak wynika z danych EUROCONSTRUCT4, europejskiej sieci instytutów badawczych i instytucji prowadzących badania i analizy dotyczące przemysłu budowlanego 19 krajów Europy, wartość polskiego rynku budownictwa wyniosła w 2014 roku 43 mld euro, co dało nam siódmą pozycję w Unii Europejskiej za Niemcami, Francją, Wielką Brytanią, Włochami, Hiszpanią i Holandią. Wyprzedzamy Belgię, Austrię i Szwecję i inne kraje Europy Środkowo-Wschodniej. W sumie wartość rynku w Unii Europejskiej to 1,34 bln. euro w 2014 roku[8].

6 http://www.izolacje.com.pl/aktualnosc/id2452,rok-2015-ze-wzrostem-na-rynku-chemii-budowlanej (dostęp: 22.04.2016).

7 http://www.forbes.pl/polski-rynek-budowlany-liderem-wzrostu-w-europie,artykuly,198854,1,1.html (dostęp: 22.04.2016).

8 http://www.forbes.pl/polski-rynek-budowlany-liderem-wzrostu-w-europie,artykuly,198854,1,1.html (dostęp: 22.04.2016).

Rynek chemii budowlanej na Wschodzie

Dotychczas nabyte doświadczenia z działalności eksportowej (np. Rosja, Pribałtyka i inne) oraz inwestycyjnej na rynkach zagranicznych (np. Tajfun (Białoruś), Cesal (Rumunia), ATLAS Russia, ATLAS Baltica, ATLAS Tak – Ukraina) pozwalają sądzić, że Grupa ATLAS posiada potencjał i kompetencje do osiągnięcia ważnej pozycji rynkowej na 3–5 rynkach zagranicznych. Obecnie Grupa ATLAS jest liderem na rynku białoruskim, numerem 3 lub 4 na rynku łotewskim i coraz lepiej plasuje się na rynku rumuńskim. Ponadto na rynkach rosyjskim i ukraińskim powołano spółki handlowe oraz zatrudniono zespoły, których zadaniem jest rozwinięcie sprzedaży na tym terenie. Marka ATLAS wciąż jest tam nadzwyczaj dobrze postrzegana i pamiętana. Zatem do rynków, na których w planowanym okresie powinny zostać podjęte działania rozwojowe, należą: Białoruś, Rumunia, Rosja, Pribałtyka i Ukraina.

Grupa Atlas ma sporą produkcję poza granicami Polski, między innymi na Białorusi jest większościowym udziałowcem największego białoruskiego gracza, firmy Tajfun – tam ma trzy zakłady produkcyjne i ponad 60% udział w rynku. Spółka Atlas nabyła większościowy pakiet udziałów w spółce Tajfun w 2008 roku. Trzy lata później otwarto pierwszą fabrykę w Grodnie. Kolejny zakład został oddany do użytku wiosną 2016 roku[9]. Produkcja z białoruskich zakładów jest w ponad 90% sprzedawana lokalnie.

ATLAS prowadzi interesy również w Rumunii, gdzie funkcjonują jego spółka Cesal i dwa zakłady produkcyjne (jeden zlokalizowany w Oradei, blisko granicy z Węgrami, drugi w Fundulei, 40 km na wschód od Bukaresztu). Z powodu fizycznej obecności na tych rynkach spółka Atlas nie eksportuje tam swoich towarów z Polski. Zaopatrzenie zapewniają lokalne zakłady produkcyjne.

Eksport to tylko około 10% produkcji z Polski. Największym rynkiem eksportowym dla Grupy Atlas pozostaje Rosja. Kierowane jest tam blisko 40% zagranicznej sprzedaży. Silna jest również pozycja spółki na Litwie, Łotwie i w Estonii. Sprzedaż na rynki bałtyckie odbywa się z zakładu zlokalizowanego w Suwałkach.

Na Białorusi Atlas jest rynkowym liderem. W zależności od segmentu udziały na tamtejszym rynku wynoszą od 50 do 70%, a łączny wolumen sprzedaży to 350 tys. ton rocznie. Z około 1,1 mld zł rocznych przychodów, jakie uzyskuje Grupa Atlas, około 200 mln zł przypada na Białoruś i Rumunię.

9 http://www.inwestor.newseria.pl/newsy/grupa_atlas_niebawem,p1881070245 (dostęp: 22.04.2016).

Prowadzone strategie na rynku polskim

Twórcy marki postanowili się wyróżnić na rynku, dlatego odwołali się do narodowych treści i wartości. W 1993 roku, gdy Atlas otrzymał prestiżowy wówczas znak promocyjny „Teraz Polska", ogólnopolska transmisja z ceremonii jej wręczenia i późniejsze publikacje prasowe oraz wykorzystanie godła z biało-czerwoną flagą na opakowaniach i wydawnictwach sprawiły, że w ciągu 12 miesięcy odnotowano czterokrotny wzrost przychodów firmy. Zdarzenie to miało się okazać dla firmy przełomowe. To właśnie w tym okresie postawiono pytanie, czy eksponowanie swojskości marki, szacunku do tradycji i wartości rodzinnych jest tą kategorią marketingową, która będzie kształtować wizerunek marki[10].

Przez dwadzieścia lat funkcjonowania na rynku marka ATLAS zapracowała sobie na lojalnego klienta, który jest gwarantem jej siły. W badaniach TNS OBOP (marzec 2010 r.) zapytano Polaków, z jakich marek są dumni, najczęściej się nimi chwalą i polecają je za granicą. Zdecydowanym liderem całego zestawienia – 108 marek bez podziału na kategorie – został ATLAS, który uzyskał 54% wskazań.

Atlas ma swój znak rozpoznawczy – bociana. To on obok nazwy brandu i biało-czerwonej symboliki zapewnił marce wysoki lot i pozyskał sympatię odbiorców. Wizerunek bociana jest nadal wykorzystywany we wszystkich kampaniach promocyjnych Atlasa. Pojawia się on w filmach reklamowych, ogłoszeniach prasowych, a nawet na kasetach wideo z instrukcjami technicznymi. Gdy oprócz zwykłych bocianów stojących przy sklepach i hurtowniach z materiałami budowlanymi ustawiono także bociany na biało-czerwonych słupach na przejściach granicznych z tablicami „ATLAS wita w Polsce", wymowa tej reklamy zaczęła wykraczać poza czysto informacyjny przekaz mówiący o tym, że Atlas produkuje klej do glazury. Atlas prezentuje się nieco uzurpacyjnie jako firma i marka będąca gospodarzem witającym w progu.

Grupa Atlas na rynkach wschodnich

Jak chłonny jest białoruski rynek i że sprzedać na nim można niemal wszystko, przekonali się jeszcze w latach 90. XX wieku mieszkańcy polsko-białoruskiego pogranicza i właściciele setek drobnych firm produkujących buty i ubrania dla białoruskich odbiorców. Wejście Polski do

10 http://linde-mh.pl/pl/lindepartner/45 (dostęp: 22.04.2016).

Unii Europejskiej i zamknięcie handlowej granicy z Białorusią oznaczały dla nich prawdziwą katastrofę.

Są jednak w Polsce i tacy, którzy do dzisiaj na Białorusi nieźle zarabiają. O tym, jak w dziesięciomilionowym kraju firma znad Wisły może w krótkim czasie zostać potentatem, przekonali się właściciele polskiego producenta chemii budowlanej – firmy Atlas. Po nieudanej próbie wejścia na rynek rosyjski zakończonej sprzedażą zakładu produkcyjnego w podmoskiewskim Dubnie, w 2009 roku roku kupili udziały w białoruskiej spółce Tajfun z Grodna, zainwestowali 10 mln euro w budowę nowej wytwórni i teraz, czyli po upływie kilku lat, kontrolują ponad połowę białoruskiego rynku. Za dwa lata ma być gotowa kolejna wytwórnia – tym razem w specjalnej strefie ekonomicznej nieopodal Mińska. Polscy właściciele Tajfuna szacują, że nakłady na inwestycję zwrócą im się w ciągu od trzech do pięciu lat, a sama spółka działa na tyle skutecznie, że jej szef Romuald Matiukiewicz już dwa lata po zainwestowaniu w nią przez Polaków znalazł się na liście odnoszących największe sukcesy i najbardziej wpływowych biznesmenów Białorusi, ułożonej przez portal internetowy Jeżedniewnik. Jeśli wierzyć wpisom zamieszczanym na białoruskich portalach internetowych z ofertami pracy, inwestorzy z Polski nie tylko odnoszą sukcesy finansowe, ale mają przy tym, co na Wschodzie bardzo się liczy, opinię przyzwoicie płacących i przyzwoicie traktujących swoich pracowników.

W 2009 roku Atlas przejął łotewską firmę Atlas Baltic, nabył większościowy pakiet udziałów w białoruskiej spółce Tajfun oraz założył spółkę handlową Atlas Russia. Natomiast w 2003 roku uruchomił w Dubnej pod Moskwą zakład produkcyjny. Kampania reklamowa w telewizji rosyjskiej przyniosła jednak nieoczekiwany efekt – w Moskwie pojawiły się podróbki wyrobów Atlasa. Co ciekawe, Rosjanie podrabiali worki wyłącznie z polskimi napisami, choć fabryka w Dubnej wypuszczała na rynek wyroby opisane po rosyjsku.

„Oszczędź 40% ciepła!" – pod takim hasłem odbyła się na Litwie kampania bilbordowa GRUPY ATLAS i jej litewskiego partnera, firmy IRIS. Zachęcano w niej do oszczędzania energii poprzez systemowe ocieplanie budynków. Kilkadziesiąt wielkogabarytowych bilbordów pojawiło się w Wilnie, Kownie, Kłajpedzie, Szawlach, Poniewieżu i Olicie. Kampanię wsparto informacjami w prasie oraz rozgłośniach radiowych. Hasło kampanii przemawia bardziej do kieszeni niż serca. Uznano, że kampania ATL będzie dla takiego przekazu najlepsza. Kilka lat temu prawdziwym hitem okazali się, znani także w polskiej telewizji, *Krzyżacy*. Promocja wizerunku i produktów atrakcyjnie, z dowcipem, wpisana w realia historyczne obu narodów – to był strzał w dziesiątkę. GRUPA ATLAS jest liderem na polskim rynku chemii budowlanej. Około 10% całkowitej sprzedaży firmy stanowi eksport. Na Litwie ATLAS obecny

jest od ponad dziesięciu lat. Jest to drugi po Rosji zagraniczny rynek zbytu firmy[11].

Można powiedzieć, że od 2009 roku – dzięki wejściu firmy Taifun do Grupy Atlas, trwa nieustanny rozwój, choćby poprzez skonsolidowane zakupy surowców (np. z kopalń Dolina Nidy, Nowy Ląd czy Grudzeń Las), szerszy dostęp do nowych receptur i zaawansowanych technologii. Istotne są także możliwość weryfikacji wcześniejszych wyrobów, dbałość o najwyższą jakość, czerpanie z bogatego doświadczenia wszystkich działów: marketingu, szkoleń i inwestycji. Taifun był pierwszą firmą na Białorusi, która z powodzeniem wprowadziła na rynek maszynowe tynki gipsowe i dekoracyjne. Samo logo Atlas, rozpoznawalne w Europie Wschodniej, widoczne na opakowaniach, wzmocniło wizerunek wyrobów Taifuna tak na Białorusi, jak i w Rosji.

Potencjał rynków wschodnich

Ukrainę czeka nie tylko budowa nowych mieszkań i modernizacja istniejących, ale stoiona przed koniecznością rozwoju infrastruktury miejskiej – inwestowania w nowe centra handlowe i socjalne, obiekty użyteczności publicznej. Według opracowania Wydziału Ekonomiczno-Handlowego Ambasady RP w Kijowie w ciągu 9 pierwszych miesięcy 2004? roku kosztem około 265 mln dolarów wybudowano na Ukrainie 560 tys. m^2 powierzchni mieszkalnej. Na lata 2007–2013 zaplanowano natomiast oddać do użytku 1,1 mln m^2 powierzchni, których koszt szacowany jest na około 900 mln dolarów. Ważną informacją dla firm podejmujących decyzje o inwestycjach na rynku ukraińskim jest także to, że administracja miasta Kijowa zatwierdziła Generalny Plan Miasta i strefy podmiejskiej do 2020 roku. Wynika z niego, że w ciągu 15 lat wybudowanych zostanie 26 mln m^2 strefy mieszkalnej. Plan przewiduje także modernizację istniejących budynków, z których gros (zbudowano je w latach 60. i 70. XX wieku) jest w złym stanie technicznym.

Jeszcze większą dynamiką rozwoju charakteryzuje się rynek budowlany w Rosji. Podczas konferencji zorganizowanej w grudniu 2004 roku przez Izbę Gospodarczą Rynków Wschodnich W.N. Ponomariow, doradca ministra przemysłu i energetyki Federacji Rosyjskiej, mówił o tym, że do 2010 roku planuje się oddawać w Rosji 70–80 mln m^2 powierzchni mieszkań rocznie, czyli dwukrotnie więcej niż obecnie.

11 http://www.marketing-news.pl/message.php?art=5125 (dostęp: 22.04.2016).

Najważniejszą formą aktywności polskich przedsiębiorstw na rynkach Rosji, Ukrainy i Białorusi wciąż pozostaje eksport. Kluczową pozycję w wymianie handlowej pomiędzy Polską a Rosją zachowują właśnie materiały budowlane i wykończeniowe, a także komponenty wykorzystywane m.in. w budownictwie. Według opracowania Wydziału Ekonomiczno-Handlowego Ambasady RP w Moskwie w roku 2004 o 35,3% wzrosły dostawy do Rosji artykułów chemii budowlanej (masy uszczelniające, kity), klejów – o 51% (udział polskich wyrobów z tego asortymentu na rynku rosyjskim wzrósł z 7,9% w roku 2003 do 9,4% w roku 2004). Natomiast do 2014 roku udział polskich wyrobów z tego asortymentu wzrósł z 32,4% do 34%. Dostawy polskich producentów zwiększyły się w niemal wszystkich segmentach związanych z budownictwem. Ponad dwukrotny wzrost dostaw odnotowano w eksporcie materiałów izolujących i wełny mineralnej, o 10% wzrosły dostawy produktów z gipsu, natomiast dostawy wyrobów z cementu i betonu wzrosły o 82%. Jednak w tym ostatnim asortymencie udział polskich wyrobów zmniejszył się z 28,8% do 15,7%. Przyczyną był między innymi dynamiczny wzrost eksportu do Rosji z innych państw, które podobnie jak i Polska dostrzegły ogromne możliwości, jakie stwarza sprzedaż wyrobów budowlanych na rynku rosyjskim. Atlas zdobył pozycję lidera na rynku białoruskim, gdzie kontroluje 60–70% rynku i w 2011 roku sprzedał tam około 200 tys. ton wyrobów.

Polska firma ATLAS, która zdecydowała się zainwestować bezpośrednio na rynkach wschodnich, jako najważniejszy powód obrania tego kierunku ekspansji podaje właśnie chłonność tych rynków. Sprzedając wyroby ze swoich fabryk zlokalizowanych w Rosji czy na Ukrainie, przedsiębiorstwa unikają problemów związanych z certyfikacją, cłami i transportem. Nie oznacza to jednak, że wybudowanie fabryki za wschodnią granicą nie wiąże się z żadnymi kłopotami. Najczęstszym utrudnieniem, z jakim przedsiębiorcy polscy mają do czynienia, prowadząc działalność na rynkach wschodnich, jest rozbudowana biurokracja. Firmy musiały się także zmierzyć z konkurencją zachodnich koncernów, które dużo wcześniej dostrzegły możliwości, jakie stwarza inwestowanie na rynkach Rosji, Ukrainy i Białorusi.

„Jednak w ogólnym rozrachunku posiadanie własnej fabryki na Wschodzie przynosi więcej zysków aniżeli strat. Wcześniej wielu hurtowników, szczególnie w regionach oddalonych od Moskwy, nie decydowało się na import z Polski z powodu trudności, na jakie natrafiali w urzędach celnych, więc kupowali towar od rosyjskich pośredników w dużych miastach. Obecnie mogą zaopatrywać się i rozliczać na miejscu w Dubnej, bez dodatkowych formalności" – mówił Lech Gabrielczyk z Atlasa.

Świadomość marki na rynkach wschodnich

Oferta Taifuna to trzy linie produktów: Lux to wyroby przeznaczone dla indywidualnych klientów, Taifun Master to linia profesjonalna stosowana przez fachowców, natomiast Atlas RB to wyroby w opakowaniach Atlasu produkowane w Grodnie, ale oferowane dwóm wybranym dystrybutorom. W ramach tych trzech linii w portfolio Taifuna znajdują się wszystkie materiały niezbędne w nowoczesnym budownictwie: kleje do płytek, gresów, marmuru, kamienia i bloczków. Firma oferuje także posadzki i wylewki samopoziomujące, tynki cementowe, cementowo-wapienne i dekoracyjne, gładzie i szpachle oraz zestawy naprawcze do betonu, grunty i farby. Asortyment Taifuna to również system dociepleń, jak i pełna gama wyrobów gipsowych: tynki, gładzie, w tym gładź gotowa do użycia.

Produkty prezentowane są na budowach w ramach praktycznych pokazów. Zadbano o agregaty, uruchomiono specjalne programy lojalnościowe, które spowodowały, że w krótkim czasie udało się zdobyć pozycję lidera w sprzedaży wyrobów gipsowych. Za promowanie nowych technologii w budownictwie, w tym tynków maszynowych, firma została odznaczona medalem i dyplomem w krajowym konkursie innowacyjnych firm Białorusi. Może pochwalić się również trzema dyplomami otrzymanymi z rąk prezydenta Białorusi, wielokrotnie nagradzano jej wyroby w konkursie „Produkt roku". Dwukrotnie, w 2014 i 2015 r., otrzymała tytuł „Budowlanej Marki Roku". W Międzynarodowym Konkursie Inżynierów Budowlanych MASTER BUILDER 2014, organizowanym w Finlandii, wyróżniono ją złotą statuetką i dyplomem w kategorii „Najlepsze przedsiębiorstwo branży budowlanej".

Wielu białoruskich fachowców zdobywało doświadczenie na produktach Atlasa i Doliny Nidy. Obie marki, jako sprawdzone, znajdują uznanie w oczach wykonawców. Co ciekawe, zaobserwowano, że wykonawcy sugerują się w większym stopniu opakowaniem, obecnością charakterystycznego logo, które jest dla nich gwarancją jakości, niż faktyczną zawartością. Dlatego od 2009 roku na opakowaniach produktów Taifun jest także obecne małe logo Grupy Atlas. Część fachowców, którzy zdecydowali się wyjechać za granicę, wykorzystuje doświadczenia wyniesione z pracy z wyrobami Grupy np. w Wielkiej Brytanii, gdzie działa Akademia Treningowa Atlasu. Ciekawostką jest także fakt, że podczas telewizyjnej kampanii reklamowej, w której wykorzystano logo Atlas, spoty dostępne w Internecie miały dużą oglądalność między innymi na Wyspach, w USA czy w Kanadzie. Można powiedzieć, że tam gdzie są wykonawcy poszukujący profesjonalnych rozwiązań, tam jest i Atlas.

Rynek polski a rynek białoruski – różnice

Na Białorusi obowiązuje dość krótka linia redystrybucji. Wielu dealerów kupuje towar bezpośrednio od producenta i odsprzedaje od razu na inwestycje lub do subdealera, ale najczęściej do swoich filii i sklepów detalicznych. Co ciekawe, praca takiego dealera to głównie telemarketing, mobilni handlowcysą coraz rzadziej spotykani.

Mniejsze firmy skupiają się na szybkich i jak największych dochodach w danym momencie, wobec czego marże w handlu detalicznym częstokroć osiągają poziom 100%. Ceny wyrobów przeznaczonych bezpośrednio na inwestycje opierają się w dużym stopniu na cennikach fabrycznych producenta, istnieją nawet konkretne wytyczne, by sprzedaż towaru na państwowe budowy odbywała się według cen fabrycznych. Oczywiście „wejście" z towarem na tego typu inwestycje odbywa się tylko poprzez przetargi. Wszystkie sieci marketów budowlanych, oprócz oczywistej sprzedaży detalicznej, mają swoje własne działy sprzedaży hurtowej i inwestycyjnej.

Wartości dla klientów B2B i B2C

Rzeczone wartości to:

- najwyższa jakość produktów,
- światowe standardy komunikacji zarówno z partnerami handlowymi, jak i ostatecznymi odbiorcami produktów,
- oferowanie produktów odpowiadających na realne potrzeby klientów i odnoszących się do prawdziwych sytuacji i oczekiwań,
- portal internetowy społecznościowy www.atlasfachowca.pl,
- program lojalnościowy „Fachowiec" dla wykonawców,
- imprezy i nagrody dla fachowców,
- 17 centrów doradztwa budowlanego na terenie całego kraju. Centra służą pomocą każdemu inwestorowi stosującemu materiały firmy.

Strategia Grupy ATLAS

Marka ATLAS to efekt synergii doświadczeń trzech grup: działu badań i rozwoju ATLAS, wykonawców oraz architektów specjalizujących się w urbanistyce. Grupa ATLAS to także symbol wsparcia dla wydarzeń kulturalnych, propagowania ekologii i ochrony środowiska (np. zaanga-

żowanie sponsorskie w organizację Międzynarodowego Festiwalu Komiksu i Gier oraz imprez powiązanych, jak Międzygalaktyczny Dzień Publicznego Czytania Komiksów; program „Łaskie Bociany" czy powiązany z nim konkurs Eko-Klekot). Strategia Grupy Atlas to strategia grupy kapitałowej proponującej zdywersyfikowaną ofertę systemową dla odbiorców chemii budowlanej oraz ofertę dla specjalistów.

Fundamentem marki ATLAS są wartości ustalone przez jej twórców i założycieli firmy, obecne w strategiach i planach od samego początku jej istnienia i kultywowane niezmiennie od ponad 20 lat. Pozwoliły one marce ATLAS zdobyć pozycję polskiego lidera w branży chemii budowlanej oraz zaufanie Polaków i lojalność użytkowników produktów.

Do strategii należy szczerość w działaniu i komunikacji, przejawiająca się m.in. w oferowaniu produktów odpowiadających na realne potrzeby klientów i odnoszących się do prawdziwych sytuacji i oczekiwań. Grupa Atlas opiera się na profesjonalizmie i oddaniu pracy na rzecz kreowania i rozwoju polskiego rynku budowlanego i jego wysokiej pozycji na rynku międzynarodowym, nie tylko w kwestii jakości materiałów i technologii ich produkcji, lecz również rozwoju kompetencji użytkowników: wykonawców, architektów czy inwestorów. Wartością jest zatem także przywiązanie do polskości i polskiej tradycji, przy jednoczesnym zachowaniu otwartości na pozytywne i kreatywne zmiany

Strategia marki ATLAS opiera się bowiem na indywidualnym podejściu do każdej inwestycji i projektu poprzez oferowanie kompatybilnych rozwiązań budowlanych i wykończeniowych, które klienci z łatwością dopasują do swojego projektu, oraz na budowaniu bazy wykonawców w drodze rozlicznych szkoleń, instruktaży i wielu innych działań.

Tabela 8.1. Model biznesowy Canvas

Partnerzy	Kluczowe działania	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
• Dolina Nidy • Nowy Ląd • Kopalnia Leszcze • Grudzeń Las • Artyści • Media (gazeta)	Organizacja spotkań z fachowcami Przekaz informacji za pośrednictwem gazet (firmowa) Korzystanie z System Connector Enterprise Rozbudowanie pakietów promocyjnych (lojalnościowych)	• Bogaty wybór pozwala na dostosowanie rozwiązań do każdego typu obiektu • Promowanie rodzimej przedsiębiorczości, dbanie o jej wizerunek w kraju i za granicą • Firma chętnie dzieli się wiedzą swoich ekspertów, inspiruje i dostarcza fachowych porad • Wygodna i łatwa praca z produktami • Komplementarne systemy i rozwiązania, dostarczane wprost na budowę • Najwyższa jakość produktów na rynku • szkolenia z zakresu prac budowlanych	• Uczciwości obu stron • Troska o klienta • Przestrzeganie reguł etycznych i elementarnej sprawiedliwości • Klient oczekuje pomocy nie tylko w kwestii techniki dekorowania, ale i aranżacji pomieszczenia, dlatego firma powinna umieć zaproponować przykładowe rozwiązania	• Architekci • Inwestorzy • Firmy wykonawcze • Biura projektowe • Deweloperzy

Tab. 8.1. (cd.)

<table>
<tr><th>Partnerzy</th><th>Kluczowe działania</th><th>Propozycja wartości</th><th>Relacje z klientami</th><th>Segmenty klientów</th></tr>
<tr><td></td><td>Kluczowe zasoby
Ponad 20-letnie doświadczenie w branży
2000 wykwalifikowanych pracowników
1000 punktów handlowych
Centra doradztwa budowlanego
Uniwersalna linia produkcyjna, prace wykonują roboty, które są najszybsze w Europie
Partner ATLAS to wybrane punkty sprzedaży detalicznej. Obecnie jest 527 takich punktów w ponad 300 powiatach w Polsce.</td><td></td><td>Kanały
• Imprezy sportowe – gala KSW
• Targi PSB
• Targi Interbud</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Struktura kosztów
• utrzymanie pracowników i organizacji stanowiska
• organizacja gali KSW
• szkolenia pracowników reprezentujących firmę na targach
• badania satysfakcji klientów
• koszty reklamy</td><td colspan="2">Struktura przychodów
• zawiązanie umowy na targach
• zyski ze sponsoringu
• zbiórka we współpracy z różnymi instytucjami</td></tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne.

Pytania

1. Co skłoniło firmę ATLAS do wejścia na rynki wschodnie?
2. Czy strategia wejścia poprzez joint venture jest dobrą metodą?
3. Jakie są najważniejsze wartości firmy ATLAS, dzięki którym wypracowała sobie pozycję lidera na rynku polskim?
4. Czy na rynku zagranicznym firma ATLAS może stosować te same narzędzia promocji, które wykorzystała w Polsce? Uzasadnij swoją odpowiedź.
5. Jakie wydarzenie na rynku polskim spowodowało czterokrotny wzrost przychodów firmy?
6. Czym różnią się rynki wschodnie od polskiego w prowadzeniu ogólnych działań firmy ATLAS?
7. Oceń model biznesowy Canvas.
8. Dlaczego na rynku polskim konkurencja dla firmy ATLAS jest tak duża?
9. Jakie działania może podjąć firma ATLAS w celu budowania świadomości marki na rynkach wschodnich?

Bibliografia

http://www.glospsb.pl/wydanie/nr-3-69-2012/atlas-stawia-na-fachowcow.html?Part=41 (dostęp: 22.04.2016).

http://spolecznieodpowiedzialni.info/co_buduje_grupa_atlas-s176-k320.html (dostęp: 22.04.2016).

http://www.administrator24.info/artykul/id2618,rynek-chemii-budowlanej-w-polsce-wart-ponad-6-mld-zl (dostęp: 22.04.2016).

http://www.fachowywykonawca.pl/artykul/nowe-produkty-w-grupie-atlas (dostęp: 22.04.2016).

http://nowymarketing.pl/a/4847,kamil-stoch-skacze-z-atlasem (dostęp: 22.04.2016).

http://www.izolacje.com.pl/aktualnosc/id2452,rok-2015-ze-wzrostem-na-rynku-chemii-budowlanej (dostęp: 22.04.2016).

http://www.forbes.pl/polski-rynek-budowlany-liderem-wzrostu-w-europie,artykuly,198854,1,1.html (dostęp: 22.04.2016).

http://www.forbes.pl/polski-rynek-budowlany-liderem-wzrostu-w-europie,artykuly,198854,1,1.html (dostęp: 22.04.2016).

http://www.inwestor.newseria.pl/newsy/grupa_atlas_niebawem,p1881070245 (dostęp: 22.04.2016).

http://linde-mh.pl/pl/lindepartner/45 (dostęp: 22.04.2016).

http://www.marketing-news.pl/message.php?art=5125 (dostęp: 22.04.2016).

http://linde-mh.pl/pl/lindepartner/45 (dostęp: 22.04.2016).

Rozdział 9

Współpraca z ambasadorem marki jako sposób promocji w branży pończoszniczej – *case study* marki Gatta

Angelika Nowakowska, Żaneta Wastowska,
Justyna Spychalska
studentki, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Celem powstania poniższego studium przypadku jest analiza, w jaki sposób długofalowa współpraca z ambasadorem marki może wpłynąć na wyniki promocji w branży pończoszniczej.

W studium przypadku dokładnie przedstawiono współpracę marki z Justyną Steczkowską, a ponadto przeanalizowano sprzedaż internetową i kanały dotarcia do klienta kategorii produktu „rajstopy". Publikacja zawiera między innymi: charakterystykę marki, jej historię, ekspansję na rynki zagraniczne i opis produktów.

Historia rajstop i firmy Ferax

Rajstopy, a dokładniej pończochy, pojawiły się w średniowieczu[1], kiedy to nosili je mężczyźni i długo były one ich domeną, co można zaobserwować na obrazach przedstawiających chociażby Ludwika XIV. Szyto je wtedy z jedwabiu lub aksamitu, które upiększały nogi, eksponowały umięśnienie i służyły zdrowiu. Posiadanie pończoch było symbolem luksusu, dlatego nie każdego było na nie stać. Po pierwszej wojnie światowej kobiety zaczęły eksponować nogi, dlatego szybko i one sięgnęły po pończochy. Aby wyglądać szykownie nawet w ciężkich czasach, pod-

1 http://lamode.info/modopedia/articles/krotka_historia_rajstop.html (dostęp 15.04.2016).

czas drugiej wojny światowej wobec niedoboru „towarów luksusowych" kobiety wpadły na pomysł rysowania kredką do oczu kreski imitującej pończoszany szew. Od lat sześćdziesiątych do końca osiemdziesiątych XX wieku pończochy i rajstopy były drogim produktem, dlatego naprawiało się te, które uległy uszkodzeniu, co było relatywnie tańsze od zakupu nowej pary. Następnie nadszedł czas na nylon, na punkcie którego kobiety oszalały. W 1959 roku naukowiec Allan Gant wynalazł tzw. *panty legs* będące kombinacją pończoch i majtek. Był to początek ery rajstop.

Z okazji jubileuszowego 2000 roku marka Gatta stworzyła specjalny model rajstop z milenijnym wzorem. Od 26 czerwca 1993 roku[2], czyli od początku istnienia marki, wyprodukowano 200 milionów par rajstop tego modelu. W tamtym okresie dowiedzieliśmy się również, co oznacza DEN, a więc grubość rajstop. Każda kobieta chciałaby mieć rajstopy bez „lecących oczek". Stało się to rzeczywistością w 2010 roku, kiedy na rynku pojawiły się rajstopy GattaFortissima. Mocniejsze, trwalsze, z innowacyjnym włóknem.

Walka z cellulitem również może być prostsza, a to dzięki pojawieniu się na rynku w 2012 roku innowacyjnych rajstop GattaByeCellulite[3] (z bioaktywnymi minerałami, które absorbują ciepło ludzkiego ciała i zamieniają je w promienie podczerwone, przeciwdziałające skórce pomarańczowej). Aby zobaczyć efekt, wystarczy nosić je osiem godzin dziennie przez 4–6 tygodni.

Po dwóch latach marka wprowadziła na rynek szyte rajstopy Black Brillant[4], doskonale kryjące i podkreślające piękno kobiecych nóg. Idąc dalej, Gatta stworzyła bezszwowe rajstopy, nad którymi prace trwały kilka lat. Model GattaDiscrete uzyskano dzięki technologii seamless[5], i jest on niewidoczny nawet pod dopasowanymi ubraniami.

Od momentu powstania rajstop wielcy projektanci zaczęli wprowadzać je do swoich kolekcji. Gosia Baczyńska podczas Paris Fashion Week na sezon jesień–zima 2015/2016 uzupełniła swoje stylizacje zaprojektowanymi przez siebie rajstopami Gatta. Natomiast na pokazie kolekcji Paprocki&Brzozowski projektanci zaprojektowali specjalne modele rajstop, które w serii limitowanej były dostępne w salonach marki Gatta.

Firma Ferax będąca właścicielem marki Gatta od momentu pojawienia się na rynku była liderem w krajowej branży pończoszniczej.

2 https://www.gatta.pl/pl/firma-ferax.html (dostęp 15.04.2016).

3 https://www.gatta.pl/pl/bye-cellulite-50-rajstopy-damskie-50-den.html (dostęp 15.04.2016).

4 https://www.gatta.pl/pl/black-brillant-rajstopy-damskie.html (dostęp 15.04.2016).

5 https://www.gatta.pl/pl/discrete-rajstopy-damskie-czesc-majtkowa-bezszwowa-15-den-10.html (dostęp 15.04.2016).

Dzięki inwestycji w nowoczesny park maszynowy firma miała możliwość ekspansji na rynki zagraniczne. Obecnie produkty marki Gatta są w sprzedaży w ponad 130 salonach firmowych w największych miastach w Polsce oraz renomowanych sklepach z rajstopami i bielizną. Firma zatrudnia około 2000 osób. Marka zdobyła uznanie nie tylko na rynku polskim. Jej produkty sprzedawane są w takich krajach, jak Wielka Brytania, Francja, Rosja, a także na innych kontynentach, m.in. w **USA i Australii**. Obecnie jest liderem wśród krajowych producentów wyrobów pończoszniczych, a jej oferta poszerza się o odzież, również sportową, stroje kąpielowe oraz bieliznę.

Początkowo Gatta postrzegana była jako włoska marka. Ocena marki jako zagranicznej jest często atutem podczas wchodzenia na rynek, ponieważ potencjalni klienci mogli odbierać markę jako prestiżową oraz nowoczesną. Gatta jako jednak polska marka idealnie słucha, obserwuje oraz reaguje na potrzeby klientów – przede wszystkim kobiet. Chce, aby każda kobieta w salonie marki znalazła coś dla siebie. Począwszy od klasycznych rajstop poprzez modele modelujące, wyszczuplające, poprawiające krążenie czy chłodzące, które stworzone są specjalnie dla kobiet ceniących elegancję, wygodę i dobrą jakość wykonania. Ciągła praca nad zaspokajaniem potrzeb klientów i staranność zostały docenione, o czym świadczy wielokrotne odznaczenie marki Gatta Złotym Laurem Konsumenta.

Misja i wizja marki

Posiadanie misji i wizji w przedsiębiorstwie jest czymś istotnym. Misja mówi o odrębności i wyjątkowości firmy, a wizja to opis tego, jaki chcemy osiągnąć wizerunek w przyszłości.

Misja[6] marki Gatta

Naszą misją jest tworzenie i dostarczanie produktów blisko ciała, dzięki którym kobiety będą czuły się komfortowo i wyglądały pięknie.
Pragniemy, by nasze produkty były wyjątkowe pod względem jakości, funkcjonalności i stylu oraz dawały pełną satysfakcję.
Jesteśmy po to, by działać w sposób innowacyjny i odpowiedzialny.

6 https://www.gatta.pl/pl/firma-ferax.html (dostęp 15.04.2016).

Wizja[7] marki Gatta

Chcemy być najlepszą polską i uznaną światową marką oferującą produkty „blisko ciała".
Chcemy dawać kobietom najwyższą jakość, funkcjonalność i piękno.
Chcemy w każdym roku wprowadzać na rynek najbardziej innowacyjne produkty w swojej kategorii.
Chcemy, by nasza marka była unikalna w swoim charakterze i by konsumentki utożsamiały się z nią.
Chcemy mieć klientów, którzy czekają na nasze nowe produkty, potrafią je odkrywać i cieszyć się nimi.
Chcemy być marką dostępną tam gdzie tego potrzebujesz.
Chcemy być firmą, która gwarantuje zyski właścicielom i dumę pracownikom.

Nie bez powodu markę Gatta zalicza się do najlepszych producentów wyrobów pończoszniczych. Widoczne są ciągłe doskonalenie i konsekwencja w realizacji wyznaczonych celów w kierunku wizji przedsiębiorstwa i najlepszego zaspokajania potrzeb klientów.

Celem firmy jest przede wszystkie budowanie swojego wizerunku, ale i osiągnięcie zadowolenia konsumentów, dostarczanie im wysokiej jakości produktów, dzięki którym kobiety będą wyglądały pięknie i czuły się komfortowo. Gatta to marka dla kobiet aktywnych, które lubią siebie i chcą czuć się kobieco i pewnie. Cenią wartości rodzinne, ale nie zapominają przy tym o sobie. Czyli Gatta to marka, która rozumie i dba o kobiety.

Konkurencja

Gatta, czyli marka, pod którą przedsiębiorstwo Ferax sprzedaje swoje produkty, jest liderem na polskim rynku pończoszniczym. Jest ona zdecydowanie najbardziej rozpoznawalna i postrzegana jako najbardziej luksusowa, oferująca bardzo szeroką gamę produktów.

Na rynku rajstop jest jednak kilka firm, które stanowią dla Gatty konkurencję. Są to takie marki, jak Adrian, Marilyn, Gabriella, Fiore, Knittex, Scholl oraz Calzedonia. Są to głównie producenci rajstop, produkujący swoje wyroby na bardzo szeroką skalę. Oni także, jak i Gatta,

7 https://www.gatta.pl/pl/firma-ferax.html (dostęp 15.04.2016).

wprowadzają swoje produkty na rynki zagraniczne, gdzie cieszą się one dużym powodzeniem.

Głównym konkurentem marki Gatta jest ADRIAN[8] Fabryka Rajstop, która rozpoczęła działalność w 1984 roku. Aktualnie jest to druga co do wielkości fabryka rajstop w Polsce. Produkuje ona miesięcznie około 1 mln par rajstop i skarpet, w różnorodnej kolorystyce i najnowocześniejszych wzorach. Wyroby są do nabycia w wielu punktach stacjonarnych w Polsce oraz za granicą. W przeciwieństwie do Gatty marka komunikuje się jednak w odmienny sposób. Jej siła przekazu opiera się bowiem głównie na przekazywaniu różnych wartości, czasem nawet w bardzo szokujący dla społeczeństwa sposób. Gatta to marka, która komunikuje się w sposób subtelny, intymny, bardzo kobiecy oraz opierając się na panujących trendach czy modzie.

W kategorii rajstop funkcjonalnych konkurentem dla Gatty stała się marka Scholl[9]. Producent produktów do pielęgnacji stóp w swojej ofercie posiada rajstopy uciskowe, przeciwżylakowe oraz kompresyjne. Niewątpliwym utrudnieniem dla Gatty jest to, że te specjalistyczne rajstopy dostępne są w popularnych sklepach, takich jak sieć drogerii Rossmann.

Kolejnym konkurentem Gatty jest Calzedonia[10]. Ta zagraniczna marka oferuje podobny asortyment „odzieży blisko ciała". Ponadto Calzedonia stawia na promowanie kobiecości. Marka współpracuje ze sławnymi gwiazdami, takimi jak modelka Emily DiDonato czy aktorka Julia Roberts. Oferta marki powstaje w oparciu o panujące trendy. Szeroki asortyment, podobny styl komunikacji marketingowej oraz współpraca z celebrytami sprawiają, że ta zagraniczna marka jest groźnym konkurentem dla Gatty. Przypomnijmy, że Gatta początkowo postrzegana była jako marka włoska, daje to więc wiele powodów do porównywania jej z włoską Calzedonią.

Wszystkie wymienione wyżej firmy posiadają duże parki maszynowe, gdzie zajmują się produkcją masową. Niezmiennie zdobywają też rozmaite nagrody i wyróżnienia. Jedna z konkurencyjnych firm, Fiore[11], należy do najdynamiczniej rozwijających się firm branży pończoszniczej w Polsce. W ciągu ostatnich lat firma aż cztery razy została wyróżniona w ogólnopolskim konkursie Gazela Biznesu, uzyskała również szereg dofinansowań w ramach europejskiego programu Unia Dla Przedsiębiorczych – Program Konkurencyjności.

8 http://www.adrian-rajstopy.pl/o_nas.php (dostęp 15.04.2016).
9 http://www.scholl.pl/ (dostęp 15.04.2016).
10 http://pl.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate (dostęp 15.04.2016).
11 http://www.fiore.pl/pl/firma_i_jakosc/ (dostęp 15.04.2016).

Warto także zauważyć, że na polskim rynku działa bardzo dużo firm oferujących rajstopy czy pończochy, jednak nie są one tak popularne jak Gatta. Skala produkcji również jest dużo mniejsza, a co za tym idzie, ich udział w rynku jest na niższym poziomie. Niemniej jednak małych zakładów dziewiarskich jest w naszym kraju bardzo dużo, głównie w województwie łódzkim, które swego czasu miało bardzo silnie rozwinięty przemysł włókienniczy. Produkty w ich ofercie są z reguły w niższej cenie oraz mniej urozmaicone niż w przypadku Gatty. Swoją ofertę często kierują do sklepów detalicznych, a nie od razu do ostatecznego klienta.

Analizując powyższą charakterystykę konkurencyjności marki Gatta, można stwierdzić, że jest ona liderem na rynku polskim z udziałem około 20% rynku. Ponadto produkty marki postrzegane są przez konsumentów oraz identyfikowane przez markę jako PREMIUM. O jej stabilnej pozycji decydują szeroki asortyment, spójna identyfikacja marki, trafne kampanie promocyjne oraz dbanie o potrzeby klientek.

Grupa docelowa marki Gatta

Definicja grupy docelowej jest ściśle związana z terminem segmentacji rynku. Jest to proces podziału rynku według określonych kryteriów na możliwie jednolite grupy nabywców – tzw. segmenty rynkowe, wymagające zastosowania odmiennych strategii marketingowych w celu oddziaływania na dokonywane przez nabywców zakupy. Z definicji tej wynika, że grupa docelowa to zidentyfikowane przez przedsiębiorstwo grono konsumentów, które pozwoli jak najlepiej osiągnąć cele założone przez firmę.

Zróżnicowane potrzeby powinny być zaspokojone poprzez podzielenie rynku na jednorodne grupy, do których kieruje się ofertę marketingową. Kryteriami oceny grupy docelowej są: wielkość i dynamika, atrakcyjność strukturalna, dopasowanie do zasobów i celów przedsiębiorstwa.

Segmenty rynku marki Gatta można wyróżnić oraz scharakteryzować poprzez dopasowanie do zasobów i celów firmy. Analizując całą ofertę produktową przedsiębiorstwa (kolekcja damska, męska oraz dziecięca), można zauważyć, że głównymi odbiorcami marki Gatta są kobiety. Gatta komunikuje się głównie z kobietami i raczej do nich kieruje swoje kampanie marketingowe. Cała identyfikacja wizualna marki (w tym ambasadorka Justyna Steczkowska) wskazuje na to, że jest to raczej marka kojarzona z ofertą kierowaną jednoznacznie do kobiet.

Pomimo iż marka posiada kolekcję dziecięcą, to nie dzieci będą nabywcami produktów marki. Zakupy zazwyczaj dokonywane są przez ro-

dziców. W tym przypadku potencjalnymi nabywcami produktów dziecięcych również będą raczej kobiety. Są one grupą docelową, na którą marka stawia największy nacisk. Zaczynając od identyfikacji wizualnej marki, niewątpliwie da się zauważyć, że przykuje uwagę głównie damskiego grona. Logo w postaci kotka ma symbolizować markę jako silną, tajemniczą oraz pewną siebie kobietę. Jeśli chodzi o ofertę produktową, firma pozycjonuje ją dla kobiet, które starają się żyć aktywnie, a przy tym chcą być kobiece i pewne siebie. Do nich kierowana jest także szeroka komunikacja marketingowa, wspierana przez ambasadorkę marki Justynę Steczkowską.

Biorąc pod uwagę zakres produktowy omawiany na potrzeby tego studium przypadku, jakim są rajstopy damskie, warto podkreślić, że jest to kategoria produktowa, która najbardziej kojarzy się z marką. Przy zakładce „rajstopy" na stronie internetowej marka opisuje je następująco:

Rajstopy to kropka nad „i" kobiecego stroju. Dobrze dobrane rajstopy nadadzą charakteru nawet z pozoru prostym stylizacjom. Mają one delikatnie otulać nogi, w żadnym wypadku ich nie uciskając, a ich delikatny połysk powinien wysmuklać nogi[12].

Charakterystyka produktu

W swojej ofercie Gatta ma zarówno rajstopy, pończochy, jak i bieliznę czy artykuły odzieżowe. Trzeba przyznać, że jest to dość szeroki asortyment, co sprawia, że marka jest dostępna dla wielu grup docelowych. W naszym *case study* staramy się jednak skupić głównie na branży pończoszniczej – czyli sprzedaży rajstop, podkolanówek, pończoch czy leggingsów.

Podział kategorii produktowej marki obrazuje poniższy wykres, zaprezentowany przez eksperta marki Gatta – panią Annę Gołębicką:

Rajstopy stanowią fundamentalną część asortymentu produktowego marki Gatta. Dalej plasują się bielizna oraz odzież.

Rajstopy damskie Gatta to szeroki wybór modeli gładkich i wzorzystych, ozdobionych aplikacjami oraz różnorodnymi nadrukami, w wielu różnych kolorach, nie tylko czarnym. Motywy kwiatowe, geometryczne, abstrakcyjne, zwierzęce, to bogata oferta, która ma za zadanie zaspokoić potrzeby każdej kobiety.

Podstawowy podział kategorii rajstop marki Gatta wygląda następująco:

12 https://www.gatta.pl/pl/dla-niej/rajstopy/ (dostęp 15.04.2016).

Rysunek 9.1. Podstawowy podział kategorii produktowej marki Gatta

Źródło: dane zaprezentowane przez eksperta marki Gatta p. Annę Gołebicką podczas wykładu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego 25 maja 2016 roku.

- Rajstopy BASIC,
- Rajstopy Modowe,
- Rajstopy Funkcyjne.

Kategoria Basic są to rajstopy podstawowe, jednakże o różnych grubościach. Są to rajstopy do użytku codziennego, które stanowią fundament asortymentowy firmy. Na kategorię Modowe składają się głównie rajstopy wzorzyste.

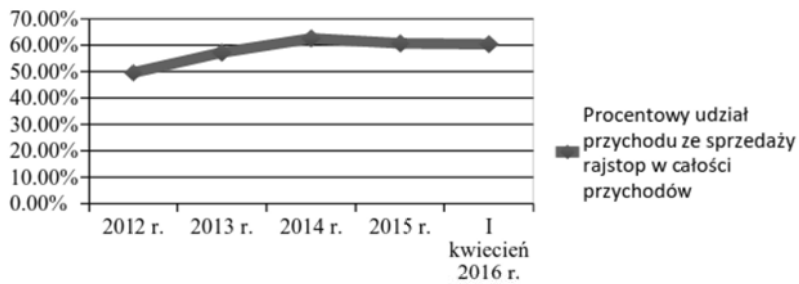
Ostatnia kategoria to „funkcja". Tutaj marka oferuje rajstopy kompresyjne, korygujące, wyszczuplające brzuch, przeciwżylakowe, antycellulitowe, podnoszące pośladki, stabilizujące poziom kolagenu oraz rajstopy uciskowe. Jest to niezwykle szeroki asortyment oferty marki. Tak duży wybór rajstop funkcyjnych ukazuje, jak elastycznie producent reaguje na potrzeby klientek. Marka oferuje również rajstopy Satti Matti, które charakteryzują się miękkością w dotyku, matowym i satynowym wykończeniem. Satti Matti to efekt trendu dążenia do delikatności i miękkości. Ponadto Gatta posiada w swojej ofercie rajstopy ciążowe oraz ślubne.

Każda para rajstop damskich jest wykonana z mieszanki wysokiej jakości poliamidu i lycry, gwarantując odpowiednią przepuszczalność powietrza i idealne przyleganie do ciała. Rajstopy Gatty wyprodukowane są z najwyższej jakości rodzajów przędzy, takich jak poliamid czy elastan. Są to rajstopy o wysokim standardzie i komforcie noszenia.

Gatta w trakcie jednego roku wprowadza dwie kolekcje „trendowe", czyli wiosennoletnią i jesiennozimową. Pojawienie się nowej kolekcji nie

jest równoznaczne z tym, że cała poprzednia kolekcja została wykupiona. Modele rajstop, które były mniej popularne w danym sezonie oraz nie zostały wyprzedane, są dostępne w kolejnych sezonach w sklepach typu Outlet. W sytuacji odwrotnej, gdy model z danej kolekcji okazuje się bardzo popularny, produkowany jest również na kolejne sezony. W ten sposób Gatta odpowiada na zapotrzebowanie klientów i kontrahentów, stosując wysoką elastyczność swoich działań.

Niewątpliwie rajstopy są dla marki kluczowym produktem, dzięki któremu Gatta stała się liderem na rynku w tej dziedzinie. Procentowy udział sprzedaży rajstop we wszystkich przychodach firmy przedstawia poniższy wykres.

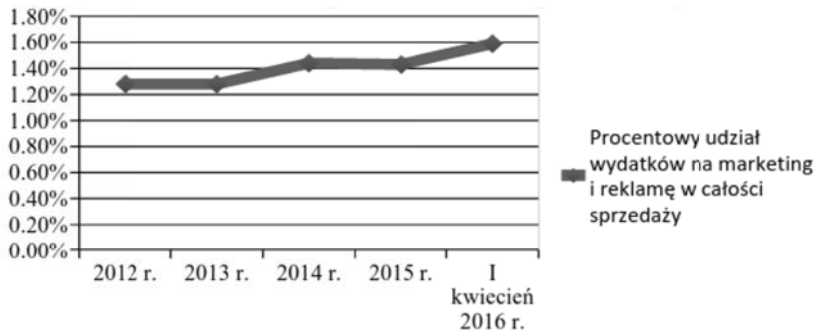


Wykres 9.1. Procentowy udział ze sprzedaży rajstop w całości przychodów marki Gatta

Źródło: dane wewnętrzne firmy Gatta.

W roku 2014 nastąpił wyraźny wzrost w sprzedaży rajstop w firmie. Od 2012 roku wzrósł aż o około 10 punktów procentowych. Od tego momentu aż do kwietnia 2016 roku widoczne jest ustabilizowanie się sprzedaży na równym poziomie. Utrzymanie wysokiej sprzedaży jest również powiązane z silnymi działaniami promocyjnymi, w których marka kładzie nacisk na promocję między innymi rajstop. Wydatki na marketing i reklamę marki Gatta ukazuje poniższy wykres.

Od roku 2013 widoczny jest wzrost wydatków marki Gatta na marketing i reklamę. Związane jest to w dużej mierze z odnowieniem współpracy z ambasadorem marki Justyną Steczkowską oraz nasileniem działań marketingowych. Kampanie promocyjne marki zostały opisane w kolejnym podrozdziale.



Wykres 9.2. Procentowy udział wydatków na marketing i reklamę w całości sprzedaży

Źródło: dane wewnętrzne firmy Gatta.

Klasyfikacja cenowa marki

Ceny produktów marki Gatta nie wydają się wygórowane, aczkolwiek zależą one również od rodzaju produktu.

Poniżej zostaną opisane ceny rajstop w oparciu o poszczególne kategorie. Pierwsza cena dotyczy jednej sztuki najtańszego produktu, druga zaś najdroższego:

- BASIC – 11,90 zł–24,90 zł
- Modowe – 11,90 zł–37,90 zł
- Funkcja – 14,90 zł–69,90 zł
- Satti Matti – 37,90 zł–39,90 zł
- Ciążowe – 18,90 zł–23,90 zł
- Ślubne – 29,90 zł

Standardowe rajstopy są oferowane od kwoty 11,90 zł, która jest przystępna dla każdego klienta. Jednak rajstopy funkcyjne (np. antycellulitowe) kosztują już około 60 zł. Wachlarz asortymentu w salonach marki jest szeroki, tak jak i ceny poszczególnych produktów. Ceny są zróżnicowane i zależą przede wszystkim od funkcji rajstop, posiadanych zdobień, ale i od materiału. Producenci marki pamiętają o wszystkich klientach.

Polityka cenowa marki opiera się na koszcie technicznym, czyli faktycznych kosztach wytworzenia produktu (np. praca, materiał, koszty ogólnozakładowe, marketing, utrzymanie zarządu).

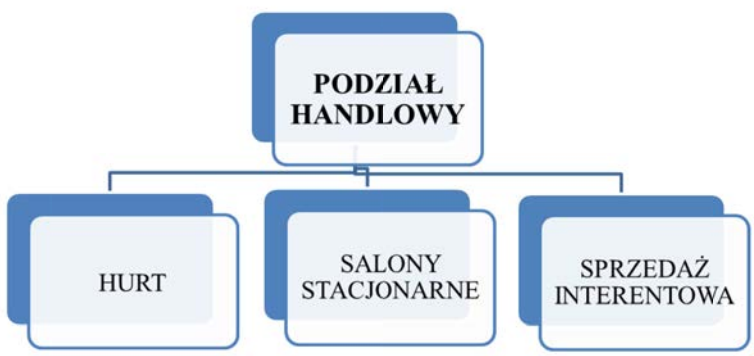
Dystrybucja

Przed wdrożeniem nowego systemu firma Ferax zarządzała produkcją swoich wyrobów w sposób niemal ręczny. Kierowanie działami produkcji i logistyki odbywało się za pomocą prostych narzędzi – podstawą działań były papierowe dokumenty. System finansowo-księgowy nie dawał natomiast odpowiedniego wsparcia w procesach zarządzania. Proces wdrożenia nowego rozwiązania był więc naturalną koniecznością na ścieżce rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo w celu ulepszenia komunikacji między salonami sprzedaży, zarządzania towarami, w tym ich dostępnością i rotacją, oraz udoskonalenia obsługi klienta wprowadziło system komputerowy.

Obecnie firma prowadzi działania sprzedażowe poprzez trzy rodzaje dystrybucji, takie jak:

- sprzedaż hurtowa,
- salony stacjonarne marki w galeriach handlowych,
- sklep internetowy.

Podział ten obrazuje rysunek 9.2.



Rysunek 9.2. Podstawowy podział handlowy rajstop marki Gatta

Źródło: dane zaprezentowane przez eksperta marki Gatta p. Annę Gołebicką podczas wykładu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego 25 maja 2016 roku.

Sprzedaż w salonach stacjonarnych nie mogłaby opierać się jedynie na sprzedaży rajstop, ponieważ asortyment ten nie przyniósłby pożądanych przez firmę zysków. Dlatego marka w swoich salonach stacjonarnych oferuje również bieliznę, gorsety, odzież oraz funkcyjne rajstopy. Odzież Gatty, która jest dostępna w salonach stacjonarnych oraz w sklepie internetowym, tworzą polscy projektanci i są to bardzo krótkie serie.

Sprzedaż internetowa

Marka Gatta poza sprzedażą produktów w punktach stacjonarnych prowadzi także sklep internetowy. Dzięki temu ma szansę dotrzeć do szerszej grupy odbiorców, oferując wszystkie swoje produkty w pełnej gamie rozmiarów i kolorów.

Strona internetowa marki Gatta posiada logiczny i przejrzysty układ. W lewym górnym rogu znajduje się logo marki, a obok zakładki, które po przejściu w dół strony są nadal widoczne i dostępne. Na stronie głównej zamieszczono niezbędne informacje, które pozwolą klientom zapoznać się z marką. Strona komunikuje o pojawieniu się nowej kolekcji, aktualnej ofercie tygodnia czy najnowszych produktach, dzięki czemu klienci mogą być na bieżąco, jeśli chodzi o nowości marki dostępne na rynku. Na stronie łatwo można znaleźć potrzebne dane kontaktowe, tj. telefon i e-mail. Strona posiada logiczną nawigację, nazwy podstron są zrozumiałe, dlatego klienci nie mają problemu z odnalezieniem odpowiednich dla siebie produktów.

Aby dokonywać zakupów online na stronie internetowej Gatty, należy się zarejestrować i stworzyć własne konto. Umożliwi ono zakup produktów, obserwację swoich zamówień, otrzymywanie informacji na temat nowości i promocji (newsletter) czy dostęp do listy swoich ulubionych produktów. Dla klientów ważne jest, aby ich dane były bezpieczne, a transakcja przebiegała sprawnie. Dlatego firma musi mieć zabezpieczoną witrynę, w taki sposób, aby klienci nie mieli żadnych wątpliwości co do bezpieczeństwa zakupów w sieci.

Obecnie wzrost grona odbiorców oraz rozpoznawalność marki wiążą się z integracją z mediami społecznościowymi. Facebook, YouTube, Instagram i Pinterest to serwisy społecznościowe, na których Gatta promuje swoją markę. Stałe dodawanie nowych treści oraz aktywność na portalach są bardzo istotne w budowaniu wizerunku marki. Dzisiaj nikt nie wychodzi z domu bez smartfona, dlatego ważne jest, aby strona marki była dostępna w wersji mobilnej. Pozycjonowanie strony Gatty jest prawidłowe, czas ładowania jest równie poprawny i dogodny dla klientów. Po przetestowaniu strony internetowej marki możemy stwierdzić, że kierowana jest ona bardziej do kobiet, aczkolwiek oferta, w której znajdują się produkty również dla mężczyzn i dzieci oraz wygląd strony są zachęcające i przystępne dla wszystkich obecnych, jak i potencjalnych klientów.

Działania promocyjne marki Gatta

Media społecznościowe jako sposób działań promocyjnych kierowanych do kobiet

Gatta komunikuje się z klientkami poprzez serwisy społecznościowe: Facebook, Instagram, YouTube oraz Pinterest. Dodatkowo marka prowadzi firmowego bloga pod adresem www.gatta.pl/blog. Wybór podanych serwisów nie jest przypadkowy, są one bowiem najbardziej popularne wśród kobiet, czyli klientek marki.

Z uwagi na dużą popularność Facebooka jest on podstawowym narzędziem komunikacyjnym firmy z obecnymi i potencjalnymi klientkami. To tutaj Gatta umieszcza najczęściej swoje posty, bo średnio aż dwa razy dziennie. Systematycznie informuje użytkowniczki o nowej ofercie, przedstawia kampanie reklamowe, prowadzi dialogi, a nawet organizuje konkursy. Na profilu marki widnieje informacja, że ta odpowiada klientkom średnio już po godzinie. Ponadto pod każdym postem widać spore zaangażowanie marki w komunikację z klientkami.

W serwisie YouTube, gdzie główną ideą jest udostępnianie treści wideo, marka prezentuje filmy przedstawiające kampanie reklamowe, pokazy Gatta oraz makingofy ze współpracy z ambasadorką marki Justyną Steczkowską.

Na Instagramie marka publikuje treści średnio raz na dzień. Udostępniane zdjęcia dotyczą przede wszystkim oferowanych produktów kolekcji damskiej. Treści publikowane na Instagramie są spójne z tymi, które udostępniane są na Facebooku.

Ostatnim serwisem społecznościowym, gdzie marka prowadzi kampanie promocyjne, jest **Pinterest**. Konto na tym serwisie pogrupowane jest na kilka dość trafnych i ciekawych kategorii. Po pierwsze, marka prezentuje serie folderów z poszczególnymi liniami oferty kolekcji damskiej. Po drugie, w widnieją tam również informacje o przeróżnych wydarzeniach dotyczących działań marki. Przykładowo Gatta publikuje zdjęcia z Backstage'u z nowej kampanii z Justyną Steczkowską czy z pokazu duetu Paprocki&Brzozowski Wiosna/Lato 2016. Jest to dość ciekawe rozwiązanie, gdyż użytkownik może w jednym serwisie ujrzeć serie zdjęć odnoszących się do oferty, ale i zajrzeć za kulisy działań marki.

Działania promocyjne marki Gatta w mediach społecznościowych cechuje duża trafność wyboru serwisów popularnych wśród kobiet w Polsce. Dodatkowo marka prowadzi profile systematycznie i tak też komunikuje się ze swoimi klientkami. Działania te są zaplanowane, trafne i przemyślane.

Współpraca z ambasadorem marki

Gatta współpracuje z wokalistką Justyną Steczkowską, która stała się ambasadorką marki. Skrzypaczka, kompozytorka, autorka tekstów i zawodowy fotograf – niewątpliwie jest to artystka z charakterem i nietuzinkowym stylem. Pod koniec 2015 roku marka zrealizowała kampanię promocyjną[13], w której ponownie zaangażowana została wokalistka. Kampania miała charakter wizerunkowy, ze szczególnym nasileniem na promocję nowego, innowacyjnego produktu – linii kryjących rajstop Satti Matti, wykonanych w technologii 3D.

Marka współpracowała z artystką także 15 lat temu, gdy została ona pierwszą twarzą marki Gatta z hasłem „Mam kota na punkcie rajstop". O wyborze zadecydowały jej niewiarygodnie zgrabne nogi. Justyna Steczkowska mówiła, że produkty tej marki są zgodne z jej naturą i dlatego podjęła się je promować. Dodatkowo artystkę cechują „kocie usposobienie" oraz indywidualizm, które wpisują się w misję i identyfikację marki.

Efektem współpracy były spoty reklamowe, które nawiązywały do artystycznego zawodu Justyny. Promowanymi produktami były rajstopy, ale także linia bielizny i odzieży. Autorska muzyka i delikatne szeptanie to znaki rozpoznawcze tych spotów reklamowych, jak i samej wokalistki. Przekaz piosenkarki w reklamach marki Gatta był jasny – miał zachęcić klientki do wyzwolenia swoich pokładów seksapilu, elegancji i wdzięku. W ramach współpracy z marką Justyna Steczkowska stworzyła dwie linie kolekcji odzieży. W kolekcji „Gatta by Justyna Steczkowska" znalazły się sukienki, oryginalnie bluzki czy body. Wszystkie w kolorze czerni, ozdobione kryształkami Swarovskiego.

W czasie gdy marka nie współpracowała z Justyną Steczkowską, równie prężnie rozwijała się na rynku. W 2005 roku powstała submarka Gatta Active. Kolekcja oferująca odzież sportową kierowana była do osób dbających o swoje zdrowie i wygląd. W marcu 2010 roku firma podjęła współpracę z Joanną Horodyńską, która stworzyła kolekcję odzieży pod nazwą Joannahorodynskagatta. Kolekcja opierała się na minimalizmie, który jednak przełamywały delikatne pudrowe barwy oraz lekkość materiałów. Gatta zrealizowała również w 2013 roku kampanię outdoorową z okazji 20. rocznicy powstania marki przy udziale trzech gwiazd: Beaty Tyszkiewicz, Katarzyny Zielińskiej oraz Julii Kuczyńskiej, znanej jako MAFFASHION. Hasło kampanii brzmiało „Gatta dla pokoleń", a trzy kobiety w różnym wieku doskonale oddawały jej charakter. Jak widać, Gatta chętnie współpracuje z celebrytkami. Przynosi to przede wszyst-

13 http://avanti24.pl/Avanti/1,149254,19149792,justyna-steczkowska-po-raz-kolejny-wystapila-w-kampanii-marki.html (dostęp: 12.03.2016).

kim rozpoznawalność marki oraz jej postrzeganie jako marki nowoczesnej. Udział celebrytek w kampaniach reklamowych często bowiem skłania kobiety do decyzji zakupowych.

Justyna Steczkowska powróciła do współpracy z Gattą pod koniec 2015 roku. Kampania promocyjna realizowana od listopada 2015 roku miała na celu umocnienie wizerunku marki Gatta oraz zwiększenie zainteresowania modelem Satti Matti i doublepushup, który znalazł się w pierwszej autorskiej kolekcji bielizny GattaIntimate. 10 listopada 2015 roku odbyło się spotkanie dla mediów z udziałem Justyny Steczkowskiej, podczas którego przywołano początki współpracy marki z artystką. W trakcie konferencji przedstawione zostały poprzednie spoty reklamowe z jej udziałem oraz kulisy z realizacji kampanii z 2015 roku. Steczkowska mówiła dziennikarzom o wrażeniach z planu oraz o prezentowanych przez nią produktach marki. W tym samym dniu Justyna Steczkowska otworzyła też nowy, pierwszy w Polsce salon marki Gatta w Centrum Handlowym Arkadia w Warszawie.

Kampania reklamowa kolekcji Satti Matti wiele zyskała na udziale Justyny Steczkowskiej. Wyjątkowo zgrabne nogi i kocie usposobienie gwiazdy idealnie wpisywały się w charakter całej kampanii, jak i samej marki („gatta" z włoskiego oznacza „kotka"). Ponadto artystka sama przyznała w wywiadzie, że rajstopy są dla niej „drugą skórą, a pończochy najbardziej seksownym gadżetem". Spot reklamowy, który został opublikowany 16 listopada 2015 roku w mediach, prezentował głównie rajstopy z kolekcji Satti Matti oraz bieliznę GattaIntimate. Hasłem reklamowym tej kolekcji jest „Yoursecret, yourbeauty". W spocie reklamowym oprócz Justyny Steczkowskiej wystąpił również kot brytyjski. Reklama jest zmysłowa, wykorzystano w niej także kompozycje muzyczne artystki. Ukazuje to, jak marka konsekwentnie realizuje spójną identyfikację wizualną oraz wizerunkową.

Kampania reklamowa objęła swoim zasięgiem telewizję, radio oraz Internet. Marka kierowała swoje działania promocyjne również do mediów społecznościowych. Przygotowano ponadto specjalną wersję spotu reklamowego, który Justyna Steczkowska udostępniła tylko na swoim fanpage'u w serwisie Facebook. Kampania promocyjna marki z udziałem artystki widoczna też była w salonach marki Gatta.

Kampania online prowadziła do zwiększenia ruchu oraz sprzedaży w sklepie online gatta.pl. W znaczącym stopniu współpraca z ambasadorką widoczna jest również na blogu marki Gatta. Większość publikowanych postów dotyczy oferty produktowej promowanej przez artystkę. Blog zamieszczony jest nawet w zakładce „Gatta & Justyna" na stronie internetowej marki. Ponadto w grudniu 2015 roku powstał kalendarz na rok 2016 z udziałem Justyny Steczkowskiej. Kalendarz widnieje w ofercie do dziś.

Podsumowując, kampania, w którą zaangażowała się Justyna Steczkowska, przyciągała uwagę ze względu na znane nazwisko oraz atrakcyj-

ną kreację. Przyczyniła się do wzrostu rozpoznawalności marki dzięki wykorzystaniu najnowszych trendów reklamy online oraz dotarciu do potencjalnych klientów.

Gatta na rynku międzynarodowym

Marka Gatta cieszy się również popularnością poza Polską (możemy tu wymienić takie kraje, jak Niemcy, Czechy, Słowacja, Francja, Wielka Brytania, Włochy, Hiszpania, Chorwacja, Katar, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Oman, Bahrajn, Chiny, USA, Australia). Pod koniec 2014 roku we Włoszech[14] działało już 14 salonów marki Gatta, a firma wciąż miała ambitne plany na przyszłość, tak aby do końca 2014 roku działało tam przynajmniej 30 salonów polskiej marki.

Na Bliskim Wschodzie Ferax współpracuje z sieciami handlowymi znajdującymi się m.in. w Katarze czy Omanie. Jeśli chodzi o Chiny, to firma ma tam jednego dystrybutora, który zajmuje się sprzedażą hurtową i detaliczną. Firma posiada także 23 salony Gatty w Rumunii, dwa w Czechach oraz sześć na Słowacji. Wejście przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne nie osłabia jego zainteresowania salonami w Polsce, wręcz przeciwnie – Ferax konsekwentnie słucha Polek i podąża za ich potrzebami.

Każdemu przedsiębiorstwu zależy na uzyskaniu jak najlepszych wyników sprzedażowych. Aby to osiągnąć, wykorzystuje się wiele chwytów marketingowych, które mają w tym pomóc, w tym media społecznościowe. W wypadku tych ostatnich można dość łatwo sprawdzić, czy produkt reklamowany np. przez artystę przemawia do potencjalnych klientów marki.

W naszym przypadku współpraca marki z ambasadorką Justyną Steczkowską to idealny duet. Dzięki ambasadorce marka zyskała rozpoznawalność, poprawiła i umocniła swój wizerunek. Charakter oraz osobowość artystki doskonale pasują do marki Gatta. Gdy zastanawiamy się,, co kojarzy nam się z tą marką, od razu przychodzi nam na myśl Justyna Steczkowska. I odwrotnie. Efektywna współpraca marki z ambasadorką, a więc stworzenie kampanii reklamowych z udziałem artystki, zapewniło wzrost sprzedaży produktów w salonach marki, czyli było to przedsięwzięcie opłacalne.

Działania na przyszłość, które powinna podjąć marka Gatta, to na pewno kontynuacja współpracy z ambasadorką marki Justyną Steczkowską, ale oczywiście do momentu, w którym odbiorcy nie odczują

14 http://www.pb.pl/3800873,22495,polskie-rajstopy-na-podboj-italii (dostęp: 12.03.2016).

tzw. przesytu. Jeśli współpraca będzie skutkowała dalszym wzrostem sprzedaży, to kampanie z udziałem artystki nadal będą realizowane i promowane.

Pytania

1. W jaki sposób podpisanie umowy z ambasadorką marki Justyną Steczkowską wpłynęło na wizerunek firmy i jakie korzyści firma dzięki temu zyskała?
2. Czy zatrudnienie jako ambasadorki ponownie tej samej osoby było dobrym pomysłem i pozytywnie przełożyło się na sprzedaż/wyniki finansowe firmy?
3. Wymień czynniki, jakie zadecydowały o tym, że marka Gatta jest liderem w swojej branży.
4. Oceń, jakie czynniki wpływają na rozpoznawalność marki na rynku polskim.

Bibliografia

http://lamode.info/modopedia/articles/krotka_historia_rajstop.html (dostęp: 15.04.2016).

https://www.gatta.pl/pl/firma-ferax.html (dostęp: 15.04.2016).

https://www.gatta.pl/pl/bye-cellulite-50-rajstopy-damskie-50-den.html (dostęp:15.04.2016).

https://www.gatta.pl/pl/black-brillant-rajstopy-damskie.html (dostęp: 15.04.2016).

https://www.gatta.pl/pl/discrete-rajstopy-damskie-czesc-majtkowa-bezszwowa-15-den-10.html (dostęp: 15.04.2016).

https://www.gatta.pl/pl/firma-ferax.html (dostęp: 15.04.2016).

https://www.gatta.pl/pl/firma-ferax.html (dostęp: 15.04.2016).

http://www.adrian-rajstopy.pl/o_nas.php (dostęp: 15.04.2016).

http://www.scholl.pl/ (dostęp: 15.04.2016).

http://pl.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate (dostęp: 15.04.2016).

http://www.fiore.pl/pl/firma_i_jakosc/ (dostęp: 15.04.2016).

https://www.gatta.pl/pl/dla-niej/rajstopy/ (dostęp: 15.04.2016).

https://www.gatta.pl/pl/dla-niej/rajstopy/?gclid=Cj0KEQjw-Mm6BRDTpaLgj6K04KsBEiQA5f20E9hce0Wuq0X0Y8iklJRJ6plXamAar-xkWKF7toQ_skQaAhbA8P8HAQ (dostęp: 15.04.2016).

http://avanti24.pl/Avanti/1,149254,19149792,justyna-steczkowska-po-raz-kolejny-wystapila-w-kampanii-marki.html (dostęp: 15.04.2016).

http://www.pb.pl/3800873,22495,polskie-rajstopy-na-podboj-italii (dostęp: 15.04.2016).

Rozdział 10

Szanse wejścia na rynek nowych produktów – *case study* Filter Service Sp. z o.o.

Adam Jabłoński
dyrektor ds. marketingu,
Aleksandra Wiesiołek
studentka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Tematem niniejszego opracowania jest możliwość wprowadzenia na rynek półmasek przeciwpyłowych jako produktów do użycia indywidualnego, tj. środków chroniących przed smogiem.

Spółka „Filter Service" zajmuje się badaniami laboratoryjnymi i produkcją materiałów filtracyjnych oraz indywidualnych środków ochrony układu oddechowego. Przedsiębiorstwem kierują: prezes zarządu inż. Mirosław Jabłoński, wiceprezes zarządu dr inż. Jacek Krzyżanowski oraz wiceprezes zarządu mgr Krzysztof Wojtas. Panowie Krzyżanowski i Jabłoński zajmują się wytwarzaniem materiałów filtracyjnych od 1977 roku. Obaj rozpoczęli swoją działalność w Instytucie Włókiennictwa w Łodzi, gdzie prowadzili badania nad problematyką wykorzystania sił przyciągania elektrostatycznego w procesie filtracji aerozoli. Zaproponowany przez Jacka Krzyżanowskiego i jego zespół naukowo-badawczy sposób otrzymywania włóknin metodą rozdmuchu stopionego polimeru z zastosowaniem techniki pneumotermicznej był początkiem drogi do samodzielnej działalności.

Mimo że sektor półmasek przeciwpyłowych nie wydaje się rynkiem zbyt obszernym, okazuje się, że przy analizie kosztów na pracownika, który musi używać tego typu środka ochrony indywidualnej, wartość produktów, ze względu na ich zużycie, staje się istotna. Wbrew pozorom wyprodukowanie półmasek filtrujących spełniających wymagania norm europejskich nie jest proste. Z tego powodu na polskim rynku firma Filter Service ma niewielu konkurentów. Wąskie grono przedsiębiorstw wytwarzających półmaski filtrujące nie oznacza, że rynek jest w jakikolwiek sposób podzielony i nie ma potrzeby wdrażania nowych produktów i ich promowania. Właśnie z małej liczby producentów wynika

to, że wszyscy znają produkty konkurencji i główne kierunki działania. Przy dużej łatwości zdobycia wiedzy o sposobach postępowania rywali na rynku konkurencja staje się czasami bardzo ostra i oparta na walce cenowej. Wspięcie się na szczyt i utrzymanie pozycji lidera jest zatem nie lada wyzwaniem.

Firma Filter Service, która ma swoją siedzibę w Zgierzu w województwie łódzkim, działa prężnie i jest liczącym się producentem półmasek filtrujących. Hasło widniejące na stronie WWW: „Made in Europe for Europe" wyraźnie wskazuje, gdzie i dla kogo chce wytwarzać swoje produkty. W zakładce „Nasi partnerzy" można znaleźć obszerny zbiór firm, zakładów i instytucji, z którymi Filter Service współpracuje. Partnerami są m.in.: Kancelaria Prezydenta RP, Gdańska Stocznia Remontowa, ATLAS S.A., Kopalnia Węgla Brunatnego „BEŁCHATÓW" S.A., Morski Terminal Masowy Gdynia. W „Aktualnościach" widać odznaczenia i nagrody zdobyte podczas targów branżowych.

Produkty z oferty Filter Service

Głównym produktem FILTER SERVICE są półmaski filtrujące w klasach P1, P2 i P, służące do ochrony dróg oddechowych przed pyłami, dymami i mgłami aerozoli ciekłych. Firma w swojej ofercie ma także włókniny i worki filtracyjne oraz inne wyroby z grupy środków ochrony indywidualnej. Jest to oferta skierowana do przemysłu. Na stronie internetowej w zakładce „Oferta handlowa" przedsiębiorstwo umieściło wytwarzane przez nie produkty. Większość modeli posiada zdjęcia i szczegółowe opisy, z których można dowiedzieć się więcej o specyfice, kategorii i standardzie danej półmaski. Cały asortyment prezentuje się bardzo profesjonalnie.

Kalendarium firmy

Zamieszczona na stronie WWW historia firmy jest bardzo obszerna. Osiągnięcia i zdobyte nagrody wyraźnie wskazują na nowoczesność i innowacyjność przedsiębiorstwa. Efektem tego jest silna pozycja spółki na rynku.

1987 r.

- Powstał prywatny zakład produkcyjny, działający w ramach Spółdzielni Rzemieślniczej „Elektrometal".

1992 r.
- Firma przekształciła się w spółkę cywilną „Filter-Service".

1995 r.
- Przyznanie przez PFRON decyzją D/01512 firmie Filter Service statusu Zakładu Pracy Chronionej.
- Międzynarodowe Targi Ochrony i Bezpieczeństwa Pracy SAWO w Bydgoszczy – ZŁOTY MEDAL za półmaskę FM-0/30 P3S – pierwszy polski produkt w tej klasie.

1999 r.
- Międzynarodowe Targi Ochrony i Bezpieczeństwa Pracy SAWO w Bydgoszczy – ZŁOTY MEDAL za półmaskę FS-55V/P2SL – pierwszy polski produkt w tej klasie.
- 2000 r.
- Międzynarodowe Targi BHP w Katowicach – ZŁOTY LAUR GŁÓWNEGO INSPEKTORA PRACY za półmaskę FS-55V/P2S.
- Międzynarodowe Targi Ochrony i Bezpieczeństwa Pracy SAWO w Poznaniu – nagroda w konkursie DOBRY WYRÓB MERKURY za tę samą półmaskę.

2002 r.
- Firma Filter Service przekształciła się w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.
- Otrzymanie bardzo prestiżowego wyróżnienia – Godła TERAZ POLSKA za półmaski filtrujące w XII edycji konkursu.
- 2005 r.
- Firma FILTER SERVICE Sp. z o.o. jako lider w produkcji półmasek przeciwpyłowych przystąpiła do Polskiej Platformy Technologicznej „Bezpieczeństwo Pracy w Przemyśle".

2010 r.
- XVI Międzynarodowe Targi Technologii dla Odlewnictwa METAL w Kielcach – MEDAL za półmaski filtrujące z systemem BIO OCHRONY.
- Firma FILTER SERVICE wprowadza do sprzedaży supertanie półmaski serii FS 900 A. Te nowoczesne produkty spełniające wymagania aktualnych norm europejskich wytwarzane są w technologii ultradźwiękowej z zachowaniem przyjętego przez spółkę reżimu wytwarzania wyrobów opisanego w procesach, procedurach i instrukcjach certyfikowanego Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

2011 r.
- FILTER SERVICE wprowadziła do sprzedaży nową, spełniającą wymagania normy EN 149:2001 z rozszerzeniem A1:2009, komfortową półmaskę filtrującą wielokrotnego stosowania w klasie P2. Półmaska FX 2026 V FFP2 R D (wielokrotnego stosowania) stworzona została z myślą o szczególnie wymagających klientach.

- Dr inż. Jacek Krzyżanowski, prezes zarządu spółki FILTER SERVICE został „Włókiennikiem roku 2010". Nagroda jest wynikiem wdrożenia w swoim przedsiębiorstwie przez dr. inż. Jacka Krzyżanowskiego wraz z zespołem naukowo-badawczym nowatorskiego rozwiązania dotyczącego produkcji włóknin metodą rozdmuchu stopionego polimeru z zastosowaniem techniki pneumotermicznej.

2012 r.

- Firma wprowadza do sprzedaży półmaski serii SIMPLA. Wykonane są one w anatomicznym kształcie, dzięki czemu nie ma potrzeby stosowania zacisku nosowego. W miejscach szczególnie wrażliwych na przeciek (krzywizny nosa) mają specjalnie ukształtowane wypustki pozwalające na bardzo dobre dopasowanie czaszy do twarzy użytkownika. Półmaski serii SIMPLA nie mają elementów metalowych.
- Udział firmy w XXI Międzynarodowych Targach Środków Ochrony Pracy, Pożarnictwa i Ratownictwa SAWO'2012 w Poznaniu. Przedsiębiorstwo zaprezentowało na nich dwie nowe serie półmasek, tj. COLOURS i SIMPLA.

2013 r.

- FILTER SERVICE wprowadza do sprzedaży półmaski ekonomiczne pod marką POLFILTER.
- Udział w kolejnej edycji targów A+A w Düsseldorfie. W trakcie imprezy firma zaprezentowała dwie nowe półmaski wielokrotnego użytku, tj. FS 33 V F FFP3 R D i FS 80 V FFP3 R D. Obydwa wyroby wyposażone są w dodatkowe filtry. Poprawiają one w znaczący sposób komfort użytkowania tego typu sprzętu. Zastosowane w tych półmaskach zawory wlotowe pozwalają na dostawanie się pod ich czasze świeżego, chłodnego, czystego powietrza z filtrów. Zużyte, zanieczyszczone dwutlenkiem węgla powietrze wydostaje się na zewnątrz zaworem lub, jak w przypadku półmaski FS 80 V FFP3 R D, dwoma zaworami wylotowymi. Ze względu na swój nowatorski wygląd i innowacyjne cechy nowe półmaski wzbudziły bardzo duże zainteresowanie wśród zwiedzających z całego świata.

2014 r.

- Udział w targach SAWO w Poznaniu. W trakcie uroczystości otwarcia Targów odbyło się wręczenie nagród przyznanych przez Komisję Konkursową. Złotym Medalem wyróżniono półmaskę filtrującą FS 33 V F FFP3 R D. Na stoisku firmy prezentowany był cały asortyment wytwarzanych przez nią wyrobów. Należą do nich przede wszystkim półmaski filtrujące, filtry do półmasek wielokrotnego stosowania, włókniny, worki filtracyjne i materiały sorpcyjne.

2015 r.

- Udział firmy w XVII edycji Targów Bezpieczeństwa, Higieny Pracy i Ochrony Przeciwpożarowej BeHePe 2015 w Katowicach.
- Zdobycie ZŁOTEGO MEDALU Międzynarodowych Targów Poznańskich „WYBÓR KONSUMENTÓW" za półmaskę FS 33 V F FFP3 R D.

Specyfika działalności

Półmaski filtrujące są częścią wyposażenia pracowników w środki ochrony indywidualnej na stanowiskach pracy, gdzie przekroczone są najwyższe dopuszczalne stężenia pyłów, dymów i aerozoli ciekłych. Obowiązek stosowania tego typu ochron określa Kodeks pracy. Filter Service kieruje swoje produkty do różnych gałęzi przemysłu. Półmaski filtrujące używane są w górnictwie, hutnictwie, przemyśle stoczniowym, drzewnym, spożywczym, w farmacji, rolnictwie i wielu innych branżach. Firma działająca głównie na ryku B2B korzysta z różnych kanałów dystrybucji. Głównymi odbiorcami wyrobów spółki są przedsiębiorstwa kompleksowo zaopatrujące ostatecznych użytkowników w artykuły BHP. Taki sposób działania pozwala na sprzedaż jednostkowo taniego produktu w ilościach hurtowych.

Działalność marketingowa opiera się głównie na marketingu bezpośrednim. Przedstawiciele przedsiębiorstwa spotykają się ze swoimi klientami, budując partnerskie relacje. Firma reklamuje się w prasie i na portalach branżowych, przedstawiając swoje nowe wyroby. Ważnym elementem pracy w ramach budowania pozytywnego PR jest udział w różnego rodzaju seminariach, konferencjach i spotkaniach branżowych, na których w trakcie wystąpień przedstawiciele firmy omawiają prawidłowy dobór i stosowanie środków ochrony dróg oddechowych. Krótkie informacje o takich wydarzeniach pojawiają się w prasie branżowej.

Przedsiębiorstwo bierze udział także w targach branżowych, takich jak SAWO w Poznaniu, Targi BHP w Katowicach czy największe na świecie targi środków ochrony indywidualnej, ratownictwa i pożarnictwa A+A w Düsseldorfie. W trakcie imprez jako wystawca ma okazję zaprezentować swoje wyroby bardzo szerokiemu gronu potencjalnych odbiorców. Targi to także umacnianie więzi z dotychczasowymi klientami i ostatecznymi użytkownikami produktów spółki.

W ostatnich latach dzięki działaniom pośredników półmaski FILTER SERVICE pojawiały się w dużych sieciach handlowych związanych z budownictwem, ogrodnictwem i wyposażeniem wnętrz. W ten sposób wyroby przedsiębiorstwa powoli wchodzą na rynek B2C.

Pojawiające się informacje o zagrożeniach smogowych występujących już nie tylko w olbrzymich aglomeracjach w krajach azjatycki, ale także i w Polsce dały firmie impuls do podjęcia działań na rynku odbiorców indywidualnych. Przedsiębiorstwo rozpoczęło prace nad higienicznymi półmaskami przeciwsmogowymi, których odmianą są półmaski z dodatkowym filtrem kierowane do bardziej aktywnych użytkowników, takich jak rowerzyści czy biegacze.

Nowe wyzwania

Wejście na rynek B2C dla przedsiębiorstwa, które od samego początku swojej działalności funkcjonowało jako producent i dostawca wyrobów dla przemysłu, jest bardzo dużym wyzwaniem. Wymaga ono przede wszystkim zmiany sposobu myślenia o rynku i klientach oraz drogach dotarcia do nich. Należy rozpatrzyć wszystkie aspekty związane z produktem, jego opakowaniem, promocją, dystrybucją i ceną. Okazuje się bowiem, że w porównaniu z rynkiem B2B rynek B2C stawia dużo większe wymagania, ponieważ dotyczą one nie tylko samych cech użytkowych produktu, ale i całej otoczki z nim związanej. Zarząd firmy zdecydował się wyjść naprzeciw temu wyzwaniu.

Przede wszystkim postanowiono stworzyć nową markę CityMask. Pod nią opracowane zostały cztery grupy produktów:

1) Higieniczne półmaski przeciwsmogowe.
2) Higieniczne półmaski przeciwsmogowe z węglem aktywnym.
3) Półmaski rowerowe z węglem aktywnym.
4) Certyfikowane półmaski filtrujące z węglem aktywnym.

W każdej z grup występuje kilka modeli półmasek, które różnią się kolorystyką wykorzystanych materiałów zewnętrznych i elementów plastikowych. Produkty są pakowane pojedynczo w torebki foliowe z eurootworami. Do każdej torebki włożona jest ulotka informacyjna z instrukcją obsługi.

Postanowiono także zbudować nową stronę internetową www.citymask.eu, której zadaniem byłaby prezentacja nowej marki wyrobów. Każdy umieszczony na tej witrynie produkt posiadałby opis budowy i cech użytkowych. Informacje na temat zagrożeń byłyby umieszczone w odpowiednich zakładkach, a dane o aktualnym zagrożeniu smogowym można by było uzyskać, klikając w odpowiedni link. Tak forma strony odpowiada trendom na rynku. Kolejnym krokiem byłoby stworzenie sklepu internetowego na podstawie strony WWW.

Tabela 10.1. Model Lean Canvas dla firmy Filter Service w związku z planami wejścia na rynek B2C

1 Problem	3 Rozwiązanie	2 Unikalna propozycja wartości	7 Unikalna przewaga	1 Segmenty klientów
– dotarcie do detalicznych klientów – stworzenie nowej strony internetowej dla nowej marki – wykreowanie nowej marki – stworzenie sklepu internetowego dla nowych wyrobów	– wprowadzenie półmasek przeciwsmogowych – wprowadzenie półmasek dla rowerzystów – wprowadzenie półmasek dla biegaczy – reklamy w magazynach m.in. dla sportowców czy o tematyce lifestyle – reklama docierająca do jak największej grupy odbiorców (bilbordy w centrach miast) – promowanie się w mediach społecznościowych w celu pozyskania klientów detalicznych – prowadzenie bloga o tematyce prozdrowotnej i aktywności fizycznej	– produkty nawiązujące swym wyglądem do ŚOI powinny być traktowane jako te zapewniające bezpieczeństwo – produkt wytwarzany jest przez polskiego producenta posiadającego olbrzymie doświadczenie w zakresie wytwarzania środków ochrony dróg oddechowych – produkt pozwalający sportowcom na urozmaicenie i poprawę formy oraz jakości treningów (w przypadku biegaczy maski antysmogowe, filtrujące powietrze z niebezpiecznych związków chemicznych i pyłów; mogą służyć np. kolarzom, lekkoatletom, jak i wielu sportowcom z innych dyscyplin	– profesjonalne materiały filtracyjne używane do produkcji półmasek – wieloletnia działalność w tym sektorze	– sportowcy – osoby aktywne fizycznie – osoby dbające o swoje zdrowie w drodze do pracy i w trakcie rekreacji, w tym młodzież i studenci

Tabela 10.1. (cd.)

	6 Kluczowe miary		4 Kanały dystrybucji	
	– zadowolenie klientów – opinie klientów – lojalność klientów – wpisy klientów na forach społecznościowych na temat naszych produktów		– targi branżowe – dystrybutorzy – strona internetowa – sklep internetowy	
5 Struktura kosztów		5 *Źródła przychodów*		
– produkcja masek – koszty reklamy – koszty dystrybucji – koszty badań		– sprzedaż produktów – sprzedaż nowych produktów w sklepie internetowym		

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowano także wykorzystanie Business Modelu LEAN CANVAS do przeprowadzenia analizy możliwości rynkowych oraz potrzeb wewnętrznych firmy związanych z dotychczasową działalnością i planami wejścia na nowy rynek z nowymi produktami

Analiza i wnioski wynikające z modelu Lean Canvas

Jak wynika z modelu Lean Canvas, przedsiębiorstwo ma wiele problemów do rozwiązania. Stworzenie strony internetowej promującej nowe wyroby, uruchomienie sklepu internetowego, a przede wszystkim promocja nowej marki jako cel wejścia na rynek B2C. Rozwiązań może być wiele, jednakże przy wzrastającej konkurencji i niewielkiej świadomości ostatecznych użytkowników tego typu wyrobów bardzo ważny jest sposób informowania odbiorców i czas docierania z ofertą do potencjalnych klientów. Okazuje się bowiem, że zwykła półmaska filtrująca w klasie P1 jest wystarczająca do ochrony przed smogiem, o ile jej stosowanie jest zgodne z instrukcją obsługi. Uświadomienie ostatecznych odbiorców za pomocą odpowiednich działań reklamowych jest kolejnym problemem do rozwiązania dla firmy.

Dzięki sprzedaży w sklepie internetowym firma będzie miała szansę na pozyskanie nowej grupy klientów – sportowców oraz osób zamieszkujących duże zanieczyszczone miasta. Pomocne w promocji może się okazać podjęcie aktywności w mediach społecznościowych: na Facebooku, Twitterze czy Instagramie, z którymi nowe grupy docelowe obcują dzień i noc. Portale te są oknem na świat nowego pokolenia. Być może trafnym rozwiązaniem byłoby założenie bloga, na którym można byłoby zamieszczać treści związane z zanieczyszczeniem powietrza, ze zdrowiem czy aktywnością fizyczną. Dzięki takim posunięciom potencjalny klient mógłby przybliżyć się do tematu i być na bieżąco. Tym samym budowana byłaby relacja klient–sprzedawca, co owocowałoby wzrostem zaufania do firmy. Oczywiście prowadzenie profili i bloga jest nie lada wyzwaniem i tylko precyzyjne i sumienne administrowanie kont pozwoliłoby na miarodajne efekty.

Oprócz działań w świecie wirtualnym będą podejmowane także działania w świecie realnym. Przedstawiono następujące propozycje w zakresie promocji nowej marki:

- reklama prasowa w czasopismach branżowych, takich jak: „BikeBoard", „Rowery", „Rower Tour", „Magazyn Rowerowy",
- reklama internetowa w postaci banerów i bilbordów – Kraków, Wrocław, Śląsk,

- reklama na rowerach,
- sponsoring.

Rozmawiano także o ewentualnym pozycjonowaniu wyrobów w różnego rodzaju programach TV. Niestety w tym wypadku koszty byłyby zbyt wysokie.

Dalsza analiza pokazuje, że przedsiębiorstwo ma bardzo dużo mocnych stron związanych przede wszystkim z produkcją nowych wyrobów. Ponaddwudziestoletnie doświadczenie w projektowaniu i wytwarzaniu półmasek może przynieść odpowiednie efekty. Niestety słabą stroną w porównaniu do konkurencji w zakresie produktów przeciwsmogowych okazuje się projektowanie graficzne, czyli inaczej mówiąc – wzornictwo. Naniesienie ciekawej grafiki na produkty wytwarzane podobnie jak półmaski filtrujące jest ze względu na specyfikę surowców praktycznie niemożliwe.

Specyfika nowych produktów – szlagiery rynkowe

Obecnie świat gna do przodu niczym rozpędzony samochód, nie zważając na konsekwencje. Zanieczyszczenie, globalne ocieplenie, bakterie, choroby, tudzież prace nad nowymi „wynalazkami" powodują, że środowisko stale odczuwa nasze natarcie. Niestety nie jesteśmy w stanie zatrzymać tej wielkiej machiny, możemy tylko szukać rozwiązań, jak podążać razem z nią i nie dać się „zatruć". Mowa tu o wielkich zanieczyszczeniach, wysokich stężeniach smogu – pyłów, gazów. Odpowiedzią na te kłopoty mogą okazać się profesjonalnie wyprodukowane, mające rzeczywiste właściwości ochronne półmaski antysmogowe, które chronią nasze drogi oddechowe. Takie półmaski powinny posiadać odpowiednie właściwości ochronne, dzięki którym przepuszczają powietrze i filtrują je z zanieczyszczeń. Półmaska może wyglądać nieco zabawnie dla osoby, która widzi ją pierwszy raz. Ludzie w półmaskach wyglądają trochę niecodziennie, jednak komfort psychiczny wynikający z poczucia bezpieczeństwa, jakie mogą im one zapewnić, jest niezastąpiony. Półmaski mogą być też wykorzystywane przez sportowców, którzy zakładają je podczas treningów. Opory oddychania wynikające z zastosowania półmaski powodują większy wysiłek dla organizmu. Dzięki intensywnym treningom w półmasce po pewnym czasie sportowcy mogą odczuć znaczną różnicę i większy komfort oddychania w warunkach zawodniczych (tj. wysokie góry czy tory kolarskie). Ich wydolność się zwiększy, ponieważ gdy trenują w półmaskach, ich oddychanie jest

utrudnione – zanim powietrze zostanie przefiltrowane, mija więcej czasu niż w przypadku naturalnego oddychania. Dzięki temu przyzwyczajają swój organizm do cięższych warunków. Jest to idealne okno, w które może wejść firma zajmująca się branżą półmasek filtrujących. Osoby aktywne fizycznie i sportowcy zawodowi są perfekcyjną, ale bardzo wymagającą grupą docelową. Trzeba o nich bardzo sumiennie dbać i oferować im najwyższej jakości produkty i usługi.

Jak pozyskać nowych klientów?

Dla firmy takiej jak Filter Service korzystnym rozwiązaniem może stać się pozyskanie klientów detalicznych. Ludzie w obecnych czasach potrzebują być na bieżąco, dlatego właśnie firmy, które nie stawiają na nowoczesność i poszukiwanie nowych rozwiązań i odpowiadanie na potrzeby klientów, nie są cenione przez jednostkę. Firma Filter Service jest na pewno uznaną marką wśród dystrybutorów na polskim rynku, jednak dlaczego nie stać się również gigantem w sprzedaży detalicznej?

Pozyskać nowych klientów. Cóż w tym trudnego? Jednak jest to element, który stanowi kluczowy etap wchodzenia na rynek nowego biznesu. Pozyskanie klientów jest obecnie bardzo pracochłonne, ponieważ klient na każdym rogu widzi reklamę proponującą mu najnowsze, najlepsze i najatrakcyjniejsze rozwiązania czy usługi. Nie możemy pozyskać wszystkich jako naszych klientów, musimy odpowiedzieć sobie na pytanie, kim są nasi klienci albo kim chcemy, żeby byli. Mowa tu o grupie docelowej, o grupie osób, do których skierowany będzie nasz produkt. Jest to bardzo ważny ruch procesu decyzyjnego. Najczęściej towarzyszą mu liczne analizy, próby i badania. Tak naprawdę wszystko podporządkowane jest pod naszą grupę docelową. Nasze logo, kolorystyka, specyfika produktu, design, kampania reklamowa, jej nośniki i wiele, wiele innych elementów. Dlatego jest to tak ważne, by wybrać taką grupę, do której nasz produkt będzie trafiał najcelniej i podejmować kolejne działania, które z przypadkowej osoby z naszej grupy docelowej zrobią naszego klienta.

Jak pozyskać nowych klientów? W odpowiedzi na to pytanie pomoże nam lejek sprzedażowy, który pokazuje poszczególne etapy transformacji od niezainteresowanych, nieznających naszego produktu osób, poprzez odwiedzającego naszą stronę użytkownika, do zainteresowanego i w końcu świadomego klienta.

Rysunek 10.1. Ścieżka klienta

Źródło: https://www.google.pl/search?q=%C5%9Acie%C5%BCka+klienta&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiS6tTgmr3QAhVExRQKHZ7QCG8Q_AUICCgB&biw=1366&bih=650 (dostęp: 20.06.2016).

Lejek sprzedażowy

Narzędziem przydatnym dla firm poszukujących nowych klientów jest lejek sprzedażowy. Rysunek 10.2. przedstawia poszczególne etapy transformacji wrzuconego w otchłań lejka kandydata, który po przejściu wszystkich poziomów może stać się naszym klientem. Każdy z tych etapów wymaga czasu i zaangażowania, ponieważ pozyskanie klienta, który dopiero co się o nas dowiedział, nie jest rzeczą prostą. Pomocne w tym okazują się wskaźniki, które pomagają nam mierzyć skuteczność kolejnych poziomów lejka sprzedażowego.

Filter Service to firma zajmująca się produkcją i dystrybucją masek przeciwpyłowych, która zamierza wejść na rynek z nowymi kultowymi produktami, jakimi są maski antysmogowe i maski wydolnościowe. Jest to sektor rynku, który nie jest powszechnie znany. Musimy odpowiedzieć sobie na pytanie, jak firma, która od lat działa na rynku jako dystrybutor masek przeciwpyłowych, ma przyciągnąć do siebie klientów detalicznych, którzy nie będą patrzeć na firmę przez pryzmat dystrybutora sprzedaży hurtowej, ale jak na nowy podmiot, która może zaspokoić również ich potrzeby. Na początku musimy stworzyć potrzebę klienta. Mianowicie uświadomić mu, że ma „problem", w tym wypadku – że zanieczyszczenia i stężenie smogu w dużych miastach jest ogromne i niebezpieczne dla zdrowia. Następnym krokiem będzie pokazanie racjonalnego rozwiązania problemu. Kolejnym, już ostatnim krokiem będzie podanie mu pomocnej ręki i przekonanie go, że to właśnie my mamy najlepszą odpowiedź na jego problem. Dzięki temu rośnie świadomość klienta, a także zaufanie do firmy, która wpłynęła na poprawę jakości jego życia i profesjonalnie się o niego zatroszczyła. Obecnie bardzo trudno jest rozpocząć nowy biznes, napotyka się licz-

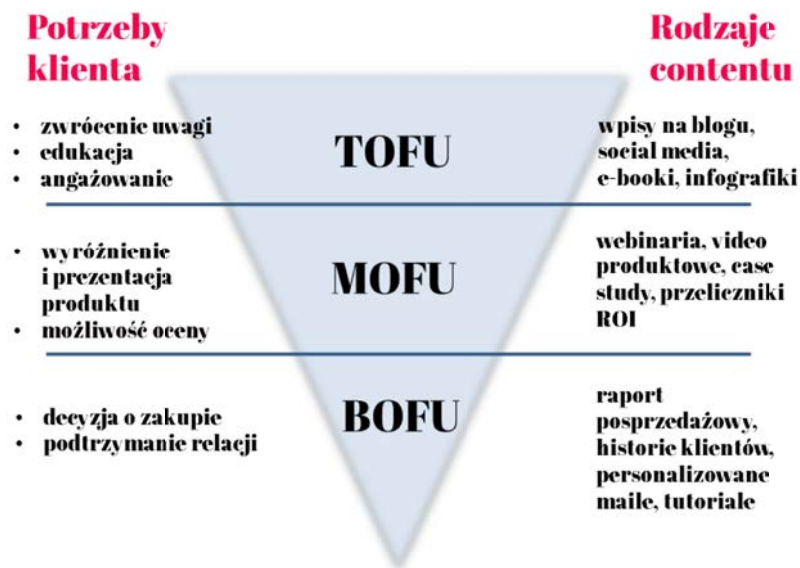
Rysunek 10.2. Lejek sprzedażowy

Źródło: https://www.google.pl/search?q=Lejek+sprzeda%C5%BCowy&client=ubuntu&hs=xAK&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj67tH6mr3QAhUCOBQKHa13CWoQ_AUICCgB&biw=1366&bih=650 (dostęp: 10.05.2016).

ne bariery, dlatego tak ważne jest, aby mieć świetne rozeznanie rynku, a także idealnie znać charakterystykę swojej grupy docelowej. Musimy znać jej przedział wiekowy, zainteresowania, przyzwyczajenia, wykształcenie, ulubione formy aktywności i wiele innych rzeczy. Musimy profesjonalnie zadbać o naszego klienta, tak żeby poczuł się wyjątkowy i w każdym momencie był przekonany, że dobrze trafił, a jego wybór nie był przypadkowy. Stąd właśnie personalizowanie oferty, stosowane zarówno w Internecie, jak i w realu, np. poprzez mailing, ale także przez szczegółowy „wywiad" w sklepie stacjonarnym i znalezienie produktu w pełni dopasowanego do potrzeb konkretnego klienta. Jednak cały czas nie wiemy, jak „wyłapać" daną osobę i przeistoczyć ją w naszego klienta. To po krótce przedstawia nam rysunek 10.3, który wymienia poszczególne działania, które powinno się wykonywać na kolejnych poziomach lejka sprzedażowego.

Na podstawie rysunku 10.3 przedstawimy teraz działania, jakie powinna zastosować firma Filter Service Sp z o.o po wprowadzeniu nowych produktów, żeby zyskać nowych klientów. Lejek sprzedażowy dzielimy na 3 etapy:

1) TOFU (*Top of the Funnel*),
2) MOFU (*Middle of the Funnel*),
3) BOFU (*Bottom of the Funnel*).



Rysunek 10.3. Działania Filter Service Sp. z o.o po wprowadzeniu nowych produktów

Źródło: http://dajemyslowo.com/blog/content-marketing-a-lejek-sprzedazowy-jak-trafic-do-klientow/ (dostęp: 20.06.2016).

TOFU – *Top of the Funnel*

Pierwszym etapem jest góra lejka sprzedażowego. Jest to moment, w którym musimy zwrócić na siebie uwagę, zacząć angażować i edukować osoby, które wpadły do lejka. Pomocne w tym może okazać się prowadzenie bloga, edukowanie poprzez infografiki, aktywne prowadzenie social mediów. By wyróżnić się z tłumu, musimy zaoferować swoisty content, który sprawi, że to właśnie my zyskamy w oczach potencjalnego klienta, a nie nasi konkurenci. Mogą być to konkursy na social mediach, umożliwienie i wprowadzenie klientów do procesu decyzyjnego firmy (np. konkurs z wymyśleniem sloganu reklamowego dla nowych produktów, w którym będzie można je wygrać). Jest to działanie, które pobudza aktywność followersów na social mediach, a także sprawia, że ich świadomość na temat specyfiki marki i jej dzia-

łania znaczenie wzrasta. Ponadto tworzy swoistą relację, która w biznesie staje się bezcenna, ponieważ nie można jej kupić, trzeba ją rzetelnie i starannie wypracować.

MOFU – *Middle of the Funnel*

Kolejnym etapem jest środek lejka sprzedażowego. Jest to moment, w którym szczególną uwagę powinniśmy poświęcić na wyróżnienie się z tłumu, pokazanie kluczowych wartości naszego produktu oraz uświadomienie klientowi, że to właśnie nasze produkty najlepiej zaspokoją jego potrzeby. Tutaj szczególnie ważny jest content marketing, czyli działania, które pokażą w jasnym świetle najlepsze i przydatne właściwości naszego produktu.

BOFU – *Bottom of the Funnel*

Ostatnim elementem całej układanki jest dół lejka sprzedażowego, nie dociera tutaj wiele z leadów. Gros osób, które trafiły do lejka, mogło nie poczuć klimatu naszej działalności, prawdopodobnie nie należały one do naszej grupy docelowej bądź początkowa grupa z różnych powodów uległa redukcji, dlatego w tym miejscu – na dole lejka – mamy najbardziej wartościowe osoby i jest szansa, że dokonają one zakupu, wybierając coś z naszej oferty. Jest to najtrudniejszy etap, szczególnie ważne jest tutaj podtrzymywanie relacji, pozostanie w bliskim i ciągłym kontakcie. Trzeba dbać o tę grupę, musi ona stać się naszym „oczkiem w głowie", „pępkiem świata", o którego będziemy się troszczyć. Gdy już nam się to uda, gdy wygenerujemy leady (czyli nasz „pokład" gotowy do zakupu), zyskamy klientów. Osoby zaczną kupować nasze maski antysmogowe i wydolnościowe, ciesząc się z ich użytkowania i polecając je dalej, a tym samym nakręcając całą machinę biznesu. Dzięki marketingowi szeptanemu możemy zyskać nowych pretendentów do miana naszych klientów.

Zakończenie

Nasze wnioski z analizy rynku i działalności firmy na tym rynku są takie, że nie warto się obawiać nowych posunięć, bo nawet gdy jest się liderem w jednej dziedzinie, ale ma się odpowiednie zaplecze, można śmiało uderzać w nowy punkt. Za sprawą wnikliwych badań, konsekwentnie

prowadzonej strategii i swoistego contentu możemy stać się nową potęgą na rynku. Trzeba tylko być rzetelnym i odpowiednio zadbać na każdym z etapów o potencjalnych klientów. Szanse na bycie najlepszym mają ci, którzy nie boją się wyjść przed szereg i stwarzać potrzeby dla klientów, podczas gdy inni szukają odpowiedzi na te już istniejące. Trzeba być o krok do przodu i wyznaczać trendy, za którymi inni będą podążać.

Pytania

1. Jak nazywa się sposób pozyskania „darmowej reklamy" i jak do niego doprowadzić?
2. Jak zyskać klientów, którzy nie są świadomi swojej potrzeby?
3. Czy klient wpadający do lejka zostaje od razu naszym klientem? Dlaczego tak/nie?
4. Czym jest *content marketing* i jakie wartości może wnieść dla firmy?

Bibliografia

http://dajemyslowo.com/blog/content-marketing-a-lejek-sprzedazowy-jak-trafic--do-klientow/ (dostęp: 20.06.2016).

http://www.filter-service.eu/pl/ (dostęp: 20.06.2016).

http://www.citymask.eu/index.php (dostęp: 20.06.2016).

Rozdział 11

Strategie marketingowe stosowane przez Grupę Mokate Sp. z o.o.

Joanna Pietras, Marta Wojciechowska, Piotr Zach, Martyna Zgierska
studenci, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wstęp

Celem opracowania dotyczącego polskiej Grupy Mokate działającej w sektorze FMCG jest przedstawienie osiągniętego efektu synergii stosowanych przez nią strategii marketingowych oraz określenie źródeł sukcesu przedsiębiorstwa i jego pozycji konkurencyjnej. Dodatkowym zadaniem *case study* jest wskazanie dalszych dróg rozwoju firmy w celu utrzymania lub wzmocnienia obecnej pozycji na rynku kawy oraz herbaty.

Opis firmy

Historia

Grupa Mokate to polskie przedsiębiorstwo przemysłu spożywczego, założone w 1990 roku przez Kazimierza i Teresę Mokryszów. Oferuje gamę kaw, herbat, zabielaczy, kakao, napojów czekoladowych i musli. Początki przedsiębiorstwa sięgają 1927 roku, kiedy to powstało przedsiębiorstwo pod firmą Mokrysz. Pod tą firmą działały wtedy sklep w Goleszowie, restauracja i betoniarnia.

W 1990 roku Kazimierz Mokrysz przekazał przedsiębiorstwo żonie Teresie. Zmieniła ona nazwę firmy na Mokate, pochodzącą od pierwszych liter ich imion i nazwiska, a także profil przedsiębiorstwa, które zaczęło produkować śmietankę do kawy. Siedziba znajdowała się wówczas w Ustroniu. W 1992 roku wprowadzono na rynek proszek instant

do robienia cappuccino, który dwa lata później odniósł rynkowy sukces i zaczął być eksportowany.

W 2001 roku przedsiębiorstwo uruchomiło zakład produkcyjny w Żorach. Rok później Mokate przejęło producenta herbaty, przedsiębiorstwo Consumer, a w 2006 – czeskie przedsiębiorstwo Timex.

Do Mokate Group Sp. z o.o. obecnie należy dziewięć przedsiębiorstw w Polsce, Czechach, Słowacji, na Ukrainie i Węgrzech. W 2013 roku produkty przedsiębiorstwa były eksportowane do 73 krajów świata[1].

Wskaźniki marketingowe

Według gazety „Rzeczpospolita" „wartość rodzimych brandów rośnie szybciej niż w wielu rozwiniętych krajach. W tym roku przekroczyła 60 miliardów złotych". W licznych tabelach tworzonych według różnych przekrojów i z zastosowaniem odmiennych kryteriów odnaleźliśmy Mokate. W grupie artykułów spożywczych, przy punktacji od 0 do 100, przypisano naszej marce 72 punkty – zarówno w kategorii „prestiż", jak i „postrzegana jakość". Natomiast w kategorii „moc marki" odnotowano poziom 430 (przy 443 w roku 2009). Wartość marki Mokate wyceniono na 38,2 mln zł (przy wycenie w roku 2009 41,1 mln zł). Te ostatnie dane różnią się od oszacowań własnych, według których marka Mokate ma wartość znacznie większą, ale dyskusje na temat metod estymacji wartości marek toczą się od dawna i w pełni zobiektywizowanej metody chyba nadal nie ma[2].

„Rzeczpospolita" przygotowała bardzo interesujący ranking przedsiębiorstw, które założone zostały ćwierć wieku temu. O tym, jakie było kryterium ich doboru, czytamy w informacji prasowej: „Ważna jest suma zysku netto z dekady – dodatni wynik finansowy, czyli 'bez strat' przedsiębiorstwa notowały w bardzo długim okresie (10 lat), kiedy konkurują jakością towarów i usług, a nie tak jak początkowo, potencjałem taniej siły roboczej". Mokate Sp. z o.o. znalazła się na 13 pozycji na 100 przeanalizowanych firm[3].

---

1 http://www.mokate.com.pl/grupa- mokate,historia,128.html (dostęp: 30.05. 2016).

2 „Rzeczpospolita", z dnia 2 grudnia 2010 r.

3 *Ranking Przedsiębiorstwa 25-lecia III RP*, www.mokate.com.pl/pliki/rzeczpospolita,-15-iv-2015,-ranking-przedsiebiorstwa-25-lecia-iii-rp_1236.pdf (dostęp: 30.05.2016).

Kategoria: zysk (lp. rok rozpoczęcia działalności, nazwa podmiotu, wynik finansowy netto w złotych)

1) 1990 PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. 13 815 781 819
2) 1990 International Paper Kwidzyn Sp. z o. o. 3 210 019 580
3) 1990 Makro Cash And Carry Polska S.A.2 735 510 269
4) 1990 TRW Polska Sp. z o. o. 1 447 708 000
5) 1989 LPP S.A. 1 303 109 000
6) 1990 Lotos Petrobaltic S.A. 1 161 403 162
7) 1990 Maspex Gmw Sp. z o. o. Spółka Komandytowa 1 085 362 044
8) 1990 Farmacol S.A. 574 888 000
9) 1990 Przedsiębiorstwo Usługowo Handlowe Chemirol Sp. z o.o. 442 829 451
10) 1990 Cereal Partners Poland Toruń Pacific Sp. z o.o. 429 077 200
11) 1989 Ceramika Paradyż Sp. z o.o. 405 281 086
12) 1989 Polbruk S.A. 259 863 900
13) 1990 Mokate Sp. z o.o. 241 951 182
14) 1990 Meble Vox Sp. z o.o. Spółka Jawna 216 267 096
15) 1989 Fal Bruk Sp. z o.o. Spółka Komandytowa 213 689 295
16) 1990 Novol Sp. z o. o. 213 668 884
17) 1990 Bonprix Sp. z o. o. 210 690 321
18) 1990 Grupa Topex Sp. z o.o. Spółka Komandytowa 205 362 606
19) 1990 Toya Sp. z o.o. 204 608 185
20) 1989 Milmex Systemy Komputerowe Sp. z o. o. 195 399 156

Zdjęcie 11.1. Ranking Przedsiębiorstwa 25-lecia III RP

Źródło: „Rzeczpospolita", 15 IV 2015, Ranking Przedsiębiorstwa 25-lecia III RP.

Wartości

Priorytety

Podstawowy priorytet obowiązujący w kontaktach z rynkowym otoczeniem zawiera się w krótkim zdaniu: „Chcemy, by wracali do nas klienci, a nie towary"[4].

4 http://www.mokate.com.pl/nasze-marki,1.html (dostęp: 30.05.2016).

Zrównoważony rozwój

Grupa Mokate traktuje kwestię zrównoważonego rozwoju niezwykle poważnie. Oprócz opracowania dobrej polityki wewnętrznej w zakresie ochrony środowiska Grupa Mokate Sp. z o.o. zamierza doprowadzić do głębszego włączenia zasad zrównoważonego rozwoju do kluczowych procedur organizacyjnych, takich jak: obsługa klientów, rozwój nowych produktów oraz polityka inwestycyjna.

Aspekty zrównoważonego rozwoju uwzględniane są także we wszystkich wewnętrznych obszarach działalności Grupy Mokate. Obejmują one: zasoby ludzkie (zadowolenie pracowników, ocena wyników i przegląd wynagrodzeń, rozwój osobisty), marketing (postrzeganie spółki przez klientów, zadowolenie klientów, wartość marki), komunikacja zewnętrzna (reputacja), informacje finansowe (preferencje inwestorskie), polityka ogólna (wybór dostawców, polityka zamówień, polityka środowiskowa).

Społeczna odpowiedzialność

Polityka odpowiedzialności społecznej jest w Grupie Mokate oparta na obowiązujących międzynarodowych normach oraz dostosowana do specyfiki środowiska, w którym firma działa.

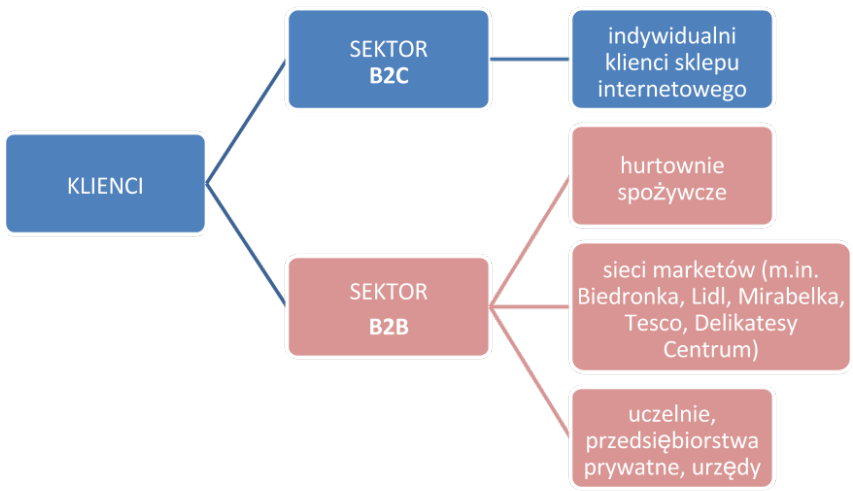
Jej podstawowe założenia obejmują:

1) Równe prawa pracowników do zakładowej opieki zdrowotnej, awansów, szkoleń, świadczeń socjalnych i innych form pomocy zapewnianej przez firmę – bez względu na płeć, narodowość, wyznanie i przekonania.
2) Kształtowanie właściwych relacji między pracownikami. Obowiązuje zasada ułatwionej dostępności kierownictwa wszystkich szczebli (z właścicielami firmy włącznie) dla każdego z pracowników, bez względu na miejsce w hierarchii służbowej.
3) Współpracę z lokalnym środowiskiem. Skupia się zarówno na wspieraniu organizacji, stowarzyszeń i instytucji służących zdrowiu, kulturze i oświacie, jak i na ochronie środowiska.
4) Sukcesywne doskonalenie metod wdrażania odpowiedzialności społecznej oraz stałą pracę nad upowszechnieniem wiedzy w tym zakresie na wszystkich szczeblach zarządzania.

Segmentacja rynku

Grupa Mokate w tradycyjnym modelu biznesowym nie dostarcza produktów bezpośrednio konsumentom ostatecznym i wykorzystuje w swojej działalności wielu pośredników. W tym przypadku mamy do czynienia z działalnością w sektorze *business-to-business* i wśród odbiorców wyróżniamy rozbudowane sieci hurtowni spożywczych, marketów wielkopowierzchniowych oraz odbiorców instytucjonalnych, tj. uczelnie lub urzędy, które m.in. wynajmują od firmy automaty vendingowe.

Od kiedy firma zdecydowała się na otworzenie własnego sklepu internetowego, grupa odbiorów Grupy Mokate poszerzyła się o klientów indywidualnych, do których firma bezpośrednio wysyła zamówione produkty.



Rysunek 11.1. Segmentacja klientów Grupy Mokate

Źródło: opracowanie własne.

Oferta produktowa

Submarki Grupy Mokate

Mokate w stosunku do swoich submarek realizuje strategię wielomarkową (multibranding) – nazwa firmy wraz z indywidualnymi oddzielnymi rodzinami nazw dla wszystkich produktów:

- pozytywy – każda z marek ma za zadanie „celnie" trafić do innego segmentu rynku,
- negatywy – wyższe koszty promocji.

Oferta produktowa Grupy Mokate zawiera[5]:

1) Herbaty

Mokate to jeden z liderów rynku herbaty w Polsce. W bogatej ofercie znajdują się: herbata zielona, herbata czerwona, herbata czarna, herbata owocowa (różne smaki), a także Earl Grey.

- Minutka dla Bliskich,
- Loyd The Magic Experience,
- Babcia Jagoda.

2) Kawy

Grupa Mokate to wiodący producent kawy w Polsce. Oferta firmy jest bardzo szeroka, a znajdują się w niej m.in. miksy kawowe 3w1 i 2w1, w kategorii których Mokate zajmuje pozycję wicelidera w Polsce. Ponadto miejsce w firmowym portfolio zajmują: kawa mielona, kawa ziarnista, kawa rozpuszczalna, specjalności kawiarniane oraz sztandarowe cappuccino, od którego wszystko się zaczęło. Są to:

- 3w1
- Marila
- Mokate Cappuccino ONE CUP
- Mokate tostato all' ITALIANA
- Millano Cappuccino
- Venezia
- Mokate
- Cappuccino
- Poranna
- Mokate Moje inspiracje
- NYcoffee
- KAKAO HOLENDERSKIE
- GLOBAL GROUP COFFEE – coffee is our passion
- Kakao
- Tigo
- Zabielacze
- Carmen
- Napoje czekoladowe
- Mokate CHOCO dream
- Mokate DELICIUS
- Vending

Od 15 lat Mokate ma w swojej ofercie produkty vendingowe. Do 2010 roku wyroby te oferowane były dużym producentom z branży spożywczej poza granicami Polski. Od ponad trzech lat Mokate zaznacza swoją

5 http://www.mokate.com.pl/nasze-marki,1.html (dostęp: 30.05.2016).

obecność na rynku vendingowym również w kraju. W tym czasie firma stała się jednym z czołowych dostawców produktów do automatów serwujących gorące napoje w Polsce (Mokate to go!).

- Mokate YogoChung
- HoReCa

Grupa Mokate ma w swojej ofercie nie tylko tradycyjne kawy i herbaty, ale także wyroby przeznaczone specjalnie dla segmentu HoReCa. Są to m.in. herbaty Loyd, kawy Lavazza i Mokate To Go oraz cukier, czekoladki i toppingi.

Macierz Ansoffa

Model strategii H.I. Ansoffa jest wykorzystywany przez przedsiębiorstwa do wyboru najlepszego rynku dla swoich produktów. Autor zakłada cztery możliwe strategie rozwoju przedsiębiorstwa dla dwóch zmiennych decyzyjnych – produktu i rynku[6] (poszerzone niekiedy o te dotyczące rynku wirtualnego).

STRATEGIA PENETRACJI RYNKU (zwiększanie sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach):

- właściwy dobór kanałów dystrybucji (sprzedaż internetowa i stacjonarna),
- poprawa jakości usług oraz oferowanych produktów,
- promocja,
- oferowanie wyrobu wysokiej jakości po niskiej cenie,
- pozyskiwanie nowych odbiorców, którzy do tej pory nie kupowali takich produktów.

1) STRATEGIA ROZWOJU PRODUKTU (tworzenie nowych produktów i wprowadzanie ich na dotychczasowe rynki):

- wprowadzenie nowego produktu na rynek (cappuccino, zabielacze),
- wprowadzenie zmodernizowanego produktu na rynek (herbaty smakowe, miksy kawowe),
- częstsze wprowadzanie nowych modeli do produkcji (herbaty smakowe).

2) STRATEGIA ROZWOJU RYNKU (znajdowanie nowych rynków dla sprzedaży dotychczasowych produktów):

- wejście na nowe rynki, ekspansja geograficzna,

6 A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 63.

- atakowanie nowych segmentów i grup docelowych,
- elastyczny system logistyczny (dystrybucja na inne rynki).

3) STRATEGIA DYWERSYFIKACJI (sprzedaż nowych produktów na nowych rynkach):

- tworzenia/łączenia się ze spółkami zagranicznymi (np. MOKATE Czechy/Timex Inc. s.r.o.).

4) STRATEGIA WIRTUALIZACJI RYNKU

- utworzenie sklepu internetowego.

Strategie produktowe firmy Mokate

Strategia produktu ma na celu wyznaczenie kierunków podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwo w zakresie efektywnej alokacji zasobów niezbędnych do takiego kreowania produktów i rynków, które zapewnią przedsiębiorstwu pożądaną pozycję konkurencyjną[7]. Wyróżnia się następujące strategie produktowe: strategia utrzymania konkurencyjności (tworzenie coraz lepszych produktów), strategia pełnego asortymentu (tworzenie produktów z kompletnym wyposażeniem), strategia ograniczonego asortymentu (produkt tylko dla określonego segmentu rynku), strategia rozszerzenia linii produktów (poszerzenie oferty lub wzbogacenie o nowe marki), strategia uzupełnienia linii produktów (uzupełnianie luk w ofercie), strategia oczyszczania linii produktów (usunięcie z oferty produktów, które nie przynoszą zysku)[8].

Grupa Mokate realizuje strategię utrzymania konkurencyjności oferty. Strategia ta ma na celu stworzenie produktów, które są tak samo dobre jak konkurencji lub od nich lepsze. Strategia utrzymania konkurencyjności oferty wymaga nieprzerwanej koncentracji na wszystkich cechach produktu, głównie na jakości. Mokate nieustannie pracuje nad jakością swoich usług oraz oferowanych produktów, a dodatkowo oferuje te wyroby po niskiej cenie.

Drugą strategią produktową, jaką realizuje Mokate, jest strategia rozszerzenia linii produktów. Firma nieustannie zwiększa swoją ofertę produktową dotyczącą zarówno rodzajów kaw (wprowadzenie cappuccino, 3w1, 2w1), jak i herbat (wprowadzenie nowych smaków oraz gatunków). Przedsiębiorstwo na przestrzeni lat wzbogaciło swoją ofertę również o szereg submarek. Pod różnymi logo oraz nazwami produkowane są kawy, herbaty, kakao, zabielacze, napoje czekoladowe oraz produkty vendingowe.

---

7 F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000, s. 45.

8 H. Mruk, I. Rutkowski, *Strategia produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 166–171.

Innowacje produktowe Mokate

Od lat produkty Mokate wyznaczają trendy na rynku. Ostatnio oferta firmy powiększyła się o innowacyjną nie tylko na polskim, ale także na światowym rynku linię herbat o smaku wina – LOYD Tea & Wine. Tworzą ją trzy herbaty inspirowane smakiem białego, czerwonego i różowego wina wytrawnego, które powstały dzięki współpracy herbacianych technologów z sommelierami.

Równie innowacyjne są herbaty LOYD o smaku miodu Manuka. Na rynku pojawiły się trzy warianty: pierwszy to mieszanka herbaty zielonej z miętą i kwiatem pomarańczy, z akcentem smaku miodu Manuka, drugi to herbatka rooibos z żurawiną, maliną i imbirem o smaku miodu Manuka i trzeci – herbata czarna aromatyzowana z cytryną, rumiankiem i kardamonem[9].

Konkurencja

Rynek kaw

Z danych Euromonitor Int. wynika, że pod względem wartości sprzedaży w 2014 roku do top marek rynku kawowego w Polsce należą:

1. Mondēlez International Inc., właściciel takich marek, jak: Jacobs, Maxwell House, Carte Noire oraz Tassimo (system gorących napojów).
2. Nestlé SA (marki Nescafé, Nestlé Ricoré, Nescafé Dolce Gusto i Nespresso).
3. Tchibo.
4. DE Master Blenders 1753 NV (marki Douwe Egberts, Café Prima).
5. Strauss Group Ltd (Pedro's, MK Café, Sahara, Fort).

Euromonitor nie podaje szczegółowo udziałów rynkowych tych marek i firm – jedynie pozycję na tle konkurencji w 2014 roku.

Jak wynika z danych Euromonitor Int., w 2015 roku cały rynek kawy osiągnie wartość ponad 5,35 mld zł, w tym największy jest segment kawy rozpuszczalnej (instant) – 2,72 mld zł. Drugą dużą kategorią jest kawa mielona – 2,4 mld zł. Kolejne dwa miejsca w zestawieniu to: kawa ziarnista (151,8 mln zł) oraz kapsułki kawowe (85,3 mln zł).

9 http://mokate.biuroprasowe.pl/8381/rynek-herbaty (dostęp: 30.05.2016).

Rynek herbat

Polski rynek herbaty wart jest aktualnie nieco ponad 1,2 mld zł[10]. Szacuje się, że Polacy rocznie spożywają ok. 20 tys. ton herbaty, co stawia nas na czwartym miejscu w Europie – po Irlandii, Rosji i Wielkiej Brytanii („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, sprzedaż wartościowa i ilościowa w skumulowanym okresie sierpień 2014 –lipiec 2015 w kategorii herbat, rynek z wyłączeniem segmentu Instant"). Z ostatnich danych rynkowych wynika, że rynek herbaty jest stabilny z tendencją spadkową – zarówno ilościowo, jak i wartościowo. Spadek popytu najbardziej dotyka herbatę czarną, z kolei herbata zielona oraz herbaty owocowe, ziołowe i funkcjonalne radzą sobie relatywnie lepiej.

Mokate zajmuje drugą, mocną pozycję w Polsce na rynku herbaty – zakładając, że wykluczamy tzw. marki własne sieci handlowych. Należy zaznaczyć, że w przeciwieństwie do lidera tego rynku, którego udziały systematycznie maleją, pozycja ustrońskiej firmy jest od lat stabilna („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, sprzedaż wartościowa w skumulowanym okresie sierpień 2014–lipiec 2015 w kategorii herbat, rynek z wyłączeniem segmentu Instant, rynek z wyłączeniem marek własnych").

Obecnie udziały Mokate na wartym prawie 616,4 mln zł rynku herbat czarnych (w ujęciu rocznym) wynoszą 15,2% w ujęciu wolumenowym oraz 9,3% w ujęciu wartościowym. Na wartym niemal 125,7 mln zł rynku herbat earl grey (w ujęciu rocznym) udziały Mokate wynoszą 8,2% w ujęciu wolumenowym oraz 6,9% w ujęciu wartościowym. Na rynku herbatek owocowych, wartym około 124,8 mln zł (w ujęciu rocznym) udziały Mokate wynoszą: 6,5% w ujęciu wolumenowym oraz 7,4% w ujęciu wartościowym („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, sprzedaż wartościowa i ilościowa w skumulowanym okresie sierpień 2014–lipiec 2015 w kategorii herbat (odpowiedni segment herbat: Czarnych, Earl Grey, Owocowych), rynek z wyłączeniem segmentu Instant").

Od 2012 roku na rynku herbaty najlepiej sprzedaje się czarna herbata ekspresowa Minutka w opakowaniu 100 torebek. Jest to, według badań agencji Nielsen, najchętniej kupowana herbata w naszym kraju („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, sprzedaż ilościowa w okresie grudzień 2013–listopad 2014 w kategorii herbat, rynek z wyłączeniem marek własnych"). Warto dodać, że od stycznia 2015 roku dystrybucja ważona marki Minutka wzrosła o 36,7 punktów procentowych – jest to najwyższy przyrost dystrybucji ważonej, jaki odnotowano na

10 www.mokate.biuroprasowe.pl/8381/rynek-herbaty (dostęp: 30.05.2016).

rynku polskim od 3 lat („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, dystrybucja ważona w okresie styczeń 2015–lipiec 2015 w kategorii herbat, rynek z wyłączeniem segmentu Instant").

Również herbaty LOYD mogą pochwalić się sporymi sukcesami. Najlepiej na rynku herbat earl grey sprzedaje się herbata LOYD Earl Grey (80 torebek). Z kolei drugie miejsce w kategorii herbat zielonych należy do liściastej herbaty LOYD 100 g. („Agencja Nielsen, Panel Handlu Detalicznego, Cała Polska, sprzedaż ilościowa w skumulowanym okresie sierpień 2014–lipiec 2015 w odpowiednim segmencie herbat Earl Grey lub herbat Zielonych")[11].

Strategie marketingowe według udziału w rynku Ph. Kotlera

W odniesieniu do strategii marketingowych zaproponowanych przez P. Kotlera możemy wyróżnić dwie podstawowe, które pomagają nam sklasyfikować Mokate jako pretendenta. Podejmowane przez Grupę Mokate działania zmierzające do poszerzenia oferty produktowej oraz oferowanego asortymentu, z uwzględnieniem występowania zróżnicowanych potrzeb i segmentów rynku, idealnie wpasowują się w definicję strategii oblężenia. Kolejnymi działaniami strategicznymi podejmowanymi przez Grupę Mokate w celu objęcia pozycji lidera na rynku kawowym jest wprowadzanie elementów strategii ataku skrzydłowego, a więc atakowanie słabszych stron lidera poprzez dążenie do zaspokojenia potrzeb dotychczas niezaspokojonych oraz przypuszczanie ataku na takie rynki i lokalizacje, na których pozycja lidera nie jest bliska monopolizacji.

Działaniami promocyjnymi podejmowanymi przez Grupę Mokate, które idealnie obrazują stosowane przez nią strategie, są zabiegi na rynku herbat. Na przykładzie marki Loyd możemy zauważyć tendencję do atakowania nisz i próbę zaspokojenia dotychczas niezaspokojonych potrzeb konsumentów poprzez oferowanie nowych i innowacyjnych rozwiązań smakowych. Grupa Mokate wysyła tym samym jasny przekaz do konsumentów poszukujących nieszablonowych smaków oraz gatunków herbat niedostępnych w ofercie innych marek. Sądząc po raportach, działania te odnoszą skutek – Grupa Mokate ze swoją submarką Loyd zajmuje już ¼ krajowego rynku herbat ziołowych. Zainteresowanie klientów wzbudziła także akcja promocyjna nowego otwarcia dla marki Loyd z Justyną

11 www.mokate.biuroprasowe.pl/8381/rynek-herbaty (dostęp: 30.05.2016).

Steczkowską w roli ambasadorki. Minutka – herbata produkowana przez Grupę Mokate – w 2011 roku została uznana „Produktem roku" w Plebiscycie Konsumenckim, a w kolejnych latach pozycja konkurencyjna produktów herbacianych jest umacniana poprzez umiejętne i celowe stosowanie promocji i reklamy zgodnych z założeniami strategii oblężenia czy ataku skrzydłowego[12].

Grupa Mokate na rynkach międzynarodowych

Grupa Mokate to jeden z największych polskich eksporterów. Obecnie jej produkty można spotkać aż w 70 krajach na całym świecie, m.in. w Czechach, Rumuni, na Słowacji, Węgrzech, w Wielkiej Brytanii oraz w tak odległych miejscach jak Tajlandia, Kolumbia, RPA, Malediwy i Japonia. Głównym czynnikiem warunkującym sukces produktów firmy Mokate jest ich szeroka gama smaków i rodzajów oraz fakt, że od lat są one produkowane w rodzimym kraju i oferują wysoką jakość w przystępnej cenie[13].

Swoją ekspansję na rynki zagraniczne Mokate rozpoczęło już w roku 1996, wykorzystując jako formę ekspansji eksport. Do początku XXI wieku firma kontynuowała swoje działania eksportowe i w 2005 roku udział przychodów z eksportu wynosił ok. 30%. Po 10 latach wpływy z eksportu wyniosły 50% całości sprzedaży[14].

Sukces, jaki firma odniosła na rynkach międzynarodowych, pozwolił na rozwój strategii handlu międzynarodowego. Firma zdecydowała się także na formy ekspansji oparte na inwestycjach bezpośrednich. W Czechach, na Słowacji oraz Ukrainie zostały otwarte własne filie Mokate. W 2005 roku wykorzystana została opcja nabycia istniejącego przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym – czeskiej firmy Dukat, w wyniku której powstało Mokate Czechy. Oprócz tego w 2006 roku Mokate wykupiło akcje czeskiej firmy Timex, przejmując tym samym jej 15-procentowy udział w rynku. Obecnie Grupa Mokate liczy osiem przedsiębiorstw i jedno przedstawicielstwo w Moskwie. Mimo tak dużej ekspansji pro-

12 K. Keller, Ph. Kotler, *Marketing*, REBIS, Poznań 2013, s. 325–326.

13 http://www.mokate.com.pl/grupa-mokate,eksport,133.html (dostęp: 31.05. 2016).

14 W. Grzegorczyk, *Marketingowe strategie polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 104.

dukcja nadal odbywa się w Polsce[15]. Początkowo firma stosowała strategię koncentracji na wybranej luce rynkowej, a następnie dokonywano poszerzania asortymentu, przechodząc od strategii podwójnej koncentracji do koncentracji segmentowej oraz strategii innowacji. Ceny produktów Mokate na rynkach zagranicznych utrzymują się na poziomie średniej ceny rynkowej i są niższe niż ceny zagranicznych producentów[16].

Przewagę konkurencyjną Mokate zapewnia to, że od lat buduje ono swoją pozycję w oparciu o lokalne struktury dystrybucji w poszczególnych państwach. Firma konsekwentnie pracuje nad wszelkimi możliwościami zwiększania zasięgu geograficznego dzięki nowościom dostosowanym do lokalnych potrzeb konsumentów na całym świecie. Stale zwiększa też sprzedaż produktów kawowych i herbacianych oraz regularnie wprowadza innowacje do swojej oferty. Dzięki temu przedsiębiorstwo skutecznie konkuruje dziś z największymi światowymi koncernami[17]. Choć firma Mokate istnieje na różnorodnych rynkach zagranicznych, to jednak zdecydowanie najbardziej skupia się na regionie Czechy–Słowacja–Węgry i właśnie z niego czerpie największe zyski[18].

Działania eksportowe firmy nie pozostają niezauważone, czego dowodem jest kilka tytułów „Lidera polskiego eksportu" przyznawanych przez Stowarzyszenie Eksporterów Polskich[19].

Model biznesowy tradycyjny i e-biznesu

Grupa Mokate realizuje model producenta, ponieważ zarabia na sprzedaży swoich produktów za pomocą Internetu, co oznacza skrócenie kanału dystrybucji (ominięcie pośredników). Coraz częściej duże firmy doceniają możliwość i korzyści płynące z bezpośredniego dialogu z klientami.

Mokate realizuje model e-biznesu, jakim jest sklep internetowy. Posiada swój sklep pod domeną www.sklep.mokate.com.pl. E-shop jest to jeden z najpopularniejszych, najbardziej podstawowych modeli biznesowych. Służy do sprzedaży towarów czy usług firmy za pośrednictwem Internetu. Korzyści, jakie daje, to redukcja kosztów oraz dodatkowy rynek zbytu to-

15 W. Grzegorczyk, dz. cyt., s. 104–105.
16 Tamże, s. 105.
17 http://www.mokate.com.pl/grupa-mokate,eksport,133.html (dostęp: 30.05. 2016).
18 W. Grzegorczyk, dz. cyt., s. 105.
19 http://www.mokate.com.pl/grupa-mokate,eksport,133.html (dostęp: 30.05. 2016).

warów i usług, a także możliwość poszukiwania nowych rynków (w przypadku sklepów będących uzupełnieniem tradycyjnej formy sprzedaży)[20].

Model producenta (bezpośredni) to model, w którym producenci wykorzystują sieć i próbują dotrzeć do klientów z pominięciem tradycyjnych kanałów dystrybucji. Model ten zwany jest niekiedy „prosto do klienta" (*direct-to-customer*)[21].

Proces wdrażania systemu SPRINT w firmie MOKATE

W kwietniu 2002 roku podjęto decyzję o wdrożeniu systemu SAP – rozwiązania wybieranego przez najlepsze firmy w branży FMCG, które miało za zadanie usprawnić procesy wewnątrz firmy. Jego wprowadzenie zostało powierzone BCC.

Całe przedsięwzięcie konsultanci BCC rozpoczęli od dokładnej analizy procesów finansowych i logistycznych firmy. Zakres, który miał obejmować system SAP, określono również na podstawie wywiadów z pracownikami i kierownictwem. Jednym z elementów analizy była też ocena możliwości wykorzystania SPRINT – oferowanego przez BCC prekonfigurowanego systemu SAP dla firm średniej wielkości. Konsultanci BCC oceniali zgodność docelowych procesów biznesowych Mokate z procesami zapisanymi w SPRINT[22]. Rozpoczęcie użytkowania systemu SAP przesunięto na lipiec 2003 roku.

Korzyści płynące z wprowadzenia pakietu Sprint:

*Po pierwsze, możliwość skorzystania z modelowych praktyk biznesowych zawartych w modelu SPRINT, który został przygotowany w oparciu o doświadczenia z wdrożeń SAP na całym świecie (*Best Practices*), oraz wiedzę i kompetencje BCC zdobyte w trakcie wieloletniej współpracy z liderami polskiego rynku spożywczego.*

Tam gdzie to było konieczne, standard SPRINT został poszerzony o specyfikę działalności Mokate. Dotyczyło to m.in. modyfikacji księgowań dla transakcji realizowanych przez spółkę w Żorach w specjalnej strefie ekonomicznej, ale też procedur planowania dla produkcji zleceniowej i seryjnej, planowania i rozliczania kosztów produkcji kaw, herbat i zabielaczy.

---

20 D. Nojszewski, *Przegląd modeli e-biznesowych*, cz. II, www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/19/id/414 (dostęp: 30.05.2016).

21 Tamże.

22 7milowy, Mokate: Wdrożenie SAP, http://www.7milowy.pl/baza-wiedzy/historie-sukcesu-klientow/mokate-wdrozenie-sap.html (dostęp: 30.05.2016).

SPRINT to także zmniejszenie (w stosunku do modelu obowiązującego przy „klasycznych" wdrożeniach SAP) zaangażowania pracowników Mokate w prace wdrożeniowe – co w przypadku firmy średniej wielkości, dysponującej ograniczonymi zasobami ludzkimi, przedstawiało dużą wartość.

Pracownicy Mokate pełnili rolę dostarczycieli wiedzy o procesach firmy, weryfikowali wyniki testów, natomiast konsultanci BCC przejęli na siebie ciężar przygotowania konfiguracji systemu, prowadzenia szkoleń i wsparcia po starcie produktywnym. Dzięki temu pracownicy biorący udział w pracach wdrożeniowych mogli się w pełni wywiązywać również z innych swoich zadań.

Kolejną korzyścią była redukcja czasu i kosztów wdrożenia SAP. Uruchomienie tak szerokiej funkcjonalności SAP bez wykorzystania gotowych (prekonfigurowanych) funkcji „zaszytych" w SPRINT wymagałoby znacznie większej ilości dni usług, realizowanych przez konsultantów wdrożeniowych[23].

Strategia komunikacji Mokate w mediach społecznościowych

Grupa Mokate posiada własną witrynę internetową ze sklepem internetowym oraz profile na portalach społecznościowych Facebook, YouTube, Twitter i LinkedIn. Głównym mankamentem komunikacji jest brak spójności wizualnej – na każdej stronie znajduje się inne logo firmy.

Strona internetowa www.mokate.com.pl (dostęp: 30.05.2016 r.):

- strona przejrzysta,
- dostępna w trzech wersjach językowych (polski, czeski, angielski),
- rozbudowana stopka posiada: wyszczególnienie i opis wszystkich produktów firmy, które dalej przekierowują na stronę sklepu internetowego, szczegółowy opis działalności i historii firmy, informacje o otrzymywanych nagrodach,
- w zakładce „Centrum prasowe" łatwo odnaleźć artykuły o firmie,
- zakładka „Kariera" zachęca do wysłania aplikacji, jednak brak w niej konkretnych ofert pracy,
- w zakładce „Kontakt" odnajdziemy dane wszystkich spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej,

23 Tamże.

- na stronie znajdziemy odnośniki do innych profili na portalach społecznościowych.

Sklep internetowy http://www.sklep.mokate.com.pl/ (dostęp: 13.04.2016):

- przejrzysty, z dokładnym podziałem na kategorie i marki produktów,
- dużo kolorów,
- układ strony sklepu nawiązuje do układu witryny internetowej firmy,
- na stronie sklepu odnajdziemy także newsletter.

Fanpage na Facebooku https://www.facebook.com/swiatkawyiherbaty/?ref=br_rs (dostęp: 13.04.2016):

- profil firmy Mokate,
- posiada 3388 fanów,
- prowadzony w sposób nieregularny (ostatni wpis z 11 stycznia 2016 roku),
- wpisy pojawiają się jedynie przy okazji ważnych spotkań firmowych lub otrzymania nagrody,
- firma nie reaguje na posty użytkowników, nie odpowiada na komentarze, mimo że opcja komentowania jest włączona i fani często z niej korzystają.

Fanpage na Facebooku *Caffeteria Mokate* https://www.facebook.com/CaffetteriaMokate/ (dostęp: 13.04.2016):

- storna posiada 85 995 fanów,
- tematyka strony dotyczy wyłącznie kaw i cappuccino marki Mokate,
- fani są aktywni, a firma odpowiada na ich komentarze i wchodzi z nimi w interakcje,
- posty dodawane są co kilka dni i mają na celu głównie wzbudzanie zaangażowania fanów.

YouTube https://www.youtube.com/channel/UCI3kG0Q4F0LgeFrBGSZTu8Q (dostęp: 13.04.2016):

- nie był aktualizowany od 4 lat,
- znajduje się na nim jedynie 15 reklam produktów Mokate z różnych lat oraz jeden film przedstawiający siedzibę firmy.

Twitter https://twitter.com/grupamokate (dostęp: 13.04.2016):

- profil nie był aktualizowany od października 2014 roku,

- brak aktywności firmy oraz innych użytkowników,
- niewielu obserwujących

Obserwacja strategii komunikacji w kanałach social media pozwala stwierdzić, że jest ona nie do końca przemyślana, niespójna oraz nie jest traktowana przez firmę jako priorytet. Takie działanie może wpłynąć niekorzystnie na wizerunek marki, ponieważ w dzisiejszych czasach Internet jest miejscem o niezwykłym potencjale, które pozwala budować silne więzi między firmą a klientami. Aktywność Mokate w kanałach social media rozkłada się nierównomiernie i właściwie skupia się ona głównie na fanpage'u *Caffeteria Mokate* na Facebooku.

Synergia strategii Grupy Mokate

Stosowanie jednej strategii marketingowej nie zapewnia firmie sukcesu. Umiejętne wykorzystywanie i łączenie różnych strategii prowadzi do wykreowania efektu synergii, który polega na osiągnięciu lepszych rezultatów, niż mogłaby przynieść każda ze strategii realizowana osobno. Działanie w ten sposób prowadzi do zmniejszenia kosztów, zredukowania ryzyka oraz ostatecznie do osiągnięcia większego sukcesu.

Grupa Mokate poprzez umiejętne łączenie strategii produktowej, innowacji, udziału w rynku, komunikacji oraz międzynarodowej jest jednym z przykładów wykorzystania tej taktyki. Opisywana firma nie wykorzystuje całego swojego potencjału oraz budżetu na zdobycie pozycji lidera na rynku polskim. Od wielu lat lokuje się na pozycji pretendenta, jednak i tak utrzymuje wysokie udziały w rynku dzięki stosowanym strategiom produktowym. Szeroki asortyment, ciekawe smaki oraz oferowanie produktów w różnych segmentach cenowych sprawiają, że firma stale odnotowuje wysokie wskaźniki sprzedaży. Dodatkowym atutem jest to, że Grupa Mokate to rodzime przedsiębiorstwo z długą historią i tradycją. Choć Polacy częściej wybierają produkty zagranicznych producentów kaw i herbat, to jednak doskonale znają markę Mokate. Mokate nie dąży do tego, by zostać liderem, lecz dba o siłę swojej marki i budowanie jej pozytywnego wizerunku, co potwierdzają rankingi, w których marka ta zdobywa wysokie miejsca w kategorii wartości marki, a jej rozpoznawalność sięga 98%.

Analiza stosowanych strategii pokazuje wiele luk w działalności marketingowej firmy. Najwięcej wątpliwości budzą sporadyczne akcje promocyjne i kampanie reklamowe oraz niewielka obecność w jakże ważnych dzisiaj mediach społecznościowych. Jednak wyniki Grupy Mokate, liczba nagród, które otrzymuje oraz zaufanie, jakim darzą ją klienci,

wyraźnie wskazują na przemyślane stosowanie synergii strategii marketingowych.

Pytania

1. Zaproponuj, w jaki sposób firma Mokate mogłaby usprawnić swoją komunikację w mediach społecznościowych.
2. Jakie działania firmy Mokate są podstawą jej sukcesu na rynkach międzynarodowych?
3. Dlaczego wdrożenie modelu SPRINT – prekonfigurowanego systemu SAP – było istotnym wydarzeniem dla firmy Mokate?
4. Jakie strategie produktowe realizuje firma Mokate? Jak stosowane strategie wpłynęły na aktualną pozycję firmy na rynku?
5. Oceń, jakie znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa miało zastosowanie strategii synergii.

Bibliografia

Grzegorczyk W., *Marketingowe strategie polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.

Keller K., Kotler Ph., *Marketing*, REBIS, Poznań 2013.

Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.

Mruk H., Rutkowski I., *Strategia produktu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

Nojszewski D., *Przegląd modeli e-biznesowych*, cz. II, www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/19/id/414 (dostęp: 30.05.2016).

Ranking Przedsiębiorstwa 25-lecia III RP, www.mokate.com.pl/pliki/rzeczpospolita,-15-iv-2015,-ranking-przedsiebiorstwa-25-lecia-iii-rp_1236.pdf (dostęp: 30.05.2016).

„Rzeczpospolita", z dnia 2 grudnia 2010 r.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.

http://www.mokate.com.pl/ (dostęp: 30.05.2016).

7milowy, Mokate: Wdrożenie SAP, http://www.7milowy.pl/baza-wiedzy/historie-sukcesu-klientow/mokate-wdrozenie-sap.html (dostęp: 30.05.2016).

Rozdział 12

Ekspansja innowacyjnych produktów firmy Dr Irena Eris na rynki wschodnie

Małgorzata Olszacka, Patrycja Chudzia
studentki, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wstęp

Rozwijanie biznesu na rynkach międzynarodowych oraz profesjonalne budowanie wartości polskich marek na rynkach zagranicznych stanowi obecnie wyzwanie dla wielu organizacji. Jednak niewiele z nich posiada rzeczową wiedzę oraz kompetencje, aby efektywnie powiększać swoją skalę działania. Autorytetem dla takich marek może stać się firma, która należy do najbardziej innowacyjnych zarówno w Polsce, jak i na świecie – jest nią Dr Irena Eris. To przykład przedsiębiorstwa, którym Polska może się śmiało szczycić. Jest kosmetycznym imperium, które zdobyło rzesze odbiorców. Biorąc pod uwagę osiągnięcia oraz skalę działania Dr Ireny Eris, celem niniejszej pracy jest przedstawienie sytuacji rynku kosmetycznego, barier wejścia, sposobów wyboru kluczowych rynków i kierunków koncentracji działań oraz specyfiki ekspansji na rynki zagraniczne marki, w szczególności na rynki wschodnie.

Wprowadzenie

Rynek kosmetyczny w Polsce znajduje się obecnie w fazie szybkiego rozwoju – według danych Ministerstwa Gospodarki wartość całego rynku kosmetyków wyniosła 2011 roku 13,9 mld zł i wzrosła o 3,1% do 2012 roku, a o 4% do 2015 roku[1]. Zwiększony eksport kosmetyków polskich

1 https://www.pmrpublications.com/press-releases/401/rynek-kosmetykow-nadal-rosnie-31-w-2012-ponad-4-srednio-do-2015 (dostęp: 8.10.2015).

na rynki zagraniczne czyni z Polski jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się rynków kosmetycznych w Europie, pomimo ogólnoświatowego spowolnienia w tej branży[2].

Charakterystyna branży

Rynek polski nie różni się strukturą od innych rynków europejskich. Polacy tak jak mieszkańcy innych krajów stosują ten sam rodzaj produktów w podobnym stosunku procentowym. Kosmetyki do pielęgnacji włosów odpowiadają za ponad 35% rynku, z kolei perfumy aż 13,7%. Największy wzrost udziału w rynku można zaobserwować w kategorii produktów dla mężczyzn oraz do higieny jamy ustnej. Coraz większą popularnością cieszą się także kosmetyki do depilacji[3].

Tabela 12.1. Wartość rynku kosmetyków w Polsce w wybranych latach (w mln euro)

Kategoria	2011 r.	2012 r.	2014 r.	2016 r. prognoza
Kosmetyki pielęgnacyjne dla dzieci	119,3	121,6	118,7	119,5
Kosmetyki do kąpieli i pod prysznic	295,8	301,0	301,8	317,1
Kosmetyki do makijażu	320,8	334,4	340,5	358,3
Dezodoranty	273,5	279,6	297,2	291,6
Kosmetyki do depilacji	43,6	45,6	48,8	49,3
Perfumy	447,4	451,8	441,9	457,3
Kosmetyki do pielęgnacji włosów	611,5	619,6	616,5	641,4
Akcesoria do golenia i kosmetyki męskie	348,8	365,9	377,5	401,2
Higiena jamy ustnej	250,3	262,3	270,1	284,7
Kosmetyki do pielęgnacji skóry	563,1	576,4	582,4	616,9
Kosmetyki ochrony przeciwsłonecznej	33,8	34,7	34,7	36,2
Razem	3 307,2	3 392,8	3 409,9	3 573,8

Źródło: www.mediolan.msz.gov.pl (dostęp: 8.10.2015).

2 http://www.mg.gov.pl/files/upload/24765/ROHZ2015_20150827_druk_ost.pdf (dostęp: 8.10.2015).

3 http://wiadomoscikosmetyczne.pl/kosmetycznybiznes/6922-polskie-kosmetyki-warte-miliardy-euro (dostęp: 8.10.2015).

Unia Europejska jest największym i najbardziej konkurencyjnym rynkiem kosmetycznym na świecie, którego wartość wyniosła w 2011 roku 42 mld euro. Pozycja Polski na tle innych krajów jest bardzo dobra. Zarówno pod względem wartości rynku wewnętrznego, jak i pod względem eksportu zajmujemy 6 miejsce w Europie. Większymi rynkami są tylko Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Włochy i Hiszpania.

Eksport polskich kosmetyków ciągle rośnie, przez ostatnich 10 lat zwiększał się średnio prawie o 25% rocznie. W 2011 roku wartość eksportu polskich kosmetyków wyniosła ponad 1,9 mld euro[4]. Najwięcej eksportujemy do krajów Unii Europejskiej (ponad 60% wartości całego eksportu), na drugim miejscu znajdują się rynki krajów Europy Środkowej i Wschodniej (ok. 23%)[5].

Tabela 12.2. Wartość eksportu polskich kosmetyków w podziale geograficznym w 2011 r.

Region	Udział (w %)	Wartość eksportu
Unia Europejska	60,9	1 178 841 398
Europa Wschodnia i Środkowa	22,7	439 765 429
Kraje rozwijające się	13,0	251 778 803
Pozostałe kraje rozwinięte	3,3	64 484 523
Razem	100,0	1 934 870 153

Źródło: www.mediolan.msz.gov.pl (dostęp: 8.10.2015).

Charakterystyka działalności w Polsce

Firma Dr Irena Eris powstała w 1983 roku jako zakład rzemieślniczy zajmujący się produkcją kosmetyków. Pracowała w niej tylko jedna osoba. Jednak rok 1989 był okresem przełomowym. Nastąpiła prywatyzacja największych przedsiębiorstw państwowych branży kosmetycznej, zdecydowanie poprawiła się jakość oferowanych produktów. Zaobserwować można było również poważne zaangażowanie kapitału zagranicznego. W rezultacie wzrosła wartość produkcji i nasilała się walka konkurencyjna na polskim rynku kosmetycznym. Sytuacja ta spowodowała również zmianę postępowania przedsiębiorstwa Dr Irena Eris. Za swoje cele uznała ona stałą poprawę jakości produktów, poszerzanie asortymentu

4 http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RS_rocznik_statystyczny_handlu_zagranicznego_2011.pdf (dostęp: 8.10.2015).

5 http://wiadomoscikosmetyczne.pl/kosmetycznybiznes/6922-polskie-kosmetyki-warte-miliardy-euro (dostęp: 8.10.2015).

i poszukiwanie nowych rynków zbytu. Na polskim rynku konsekwentne realizowanie działań doprowadziło do umocnienia pozycji firmy i jej ciągłego rozwoju. W 2003 roku Dr Irena Eris zatrudniała ponad 300 osób, w 2006 roku – 500, a w 2010 roku już ponad 800 i nadal liczba zatrudnionych osób sukcesywnie rośnie. Początkowo jej oferta obejmowała prawie 350 różnych produktów, w 2006 roku ponad 400, a w 2010 roku ponad 500. Udział w rynku kosmetyków do pielęgnacji twarzy osiągnął w końcu 2005 roku ponad 17%, znajomość marki zaś wynosiła prawie 93%[6].

Firma posiada Centrum Naukowo-Badawcze Dr Irena Eris z Wydziałem Farmaceutycznym Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego. Trwają badania nad ciągłym udoskonalaniem produktów na wysokiej jakości sprzęcie laboratoryjnym – OPTA-TECH[7]. Jedno z najnowszych odkryć dotyczyło sposobu dostarczania substancji aktywnych w głąb skóry poprzez mieszki włosowe. Jest to niebywały sukces naukowców, gdyż w natłoku licznych prac eksperymentalnych ten najwięcej wnosi do rozwoju światowej nauki. Zdobytą wiedzę Dr Irena Eris wykorzystuje w produkcji nowoczesnych preparatów, które wyróżniają firmę na tle konkurencji.

Dr Irena Eris wśród najbardziej innowacyjnych firm w Polsce!

„Dziennik «Rzeczpospolita» opublikował w 2013 roku XIV edycję Listy 2000 Polskich Przedsiębiorstw. W ramach tego zestawiania ukazał się również Ranking Firm Innowacyjnych. Wśród najbardziej innowacyjnych firm w Polsce Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris znalazło się na 10 miejscu. Dr Irena Eris wyznacza kierunki rozwoju branży ze szczególnym wskazaniem na dziedzinę pielęgnacji, w zakresie której jest ekspertem"[8].

„Dr Irena Eris – jedyna polska marka w międzynarodowym świecie nauki. Międzynarodowe osiągnięcia Centrum Naukowo-Badawczego Dr Irena Eris nie pozostają bez echa w świecie nauki. Już w kwietniu tego roku, dwa wystąpienia *Synergiceffect of growthfactor and plant purine alkaloid on hairlossinhibition* oraz *Effect of Anti-Wrinkle Peptides on Morphology and Mechanical Properties of Keratinocytes* zostaną zaprezentowane podczas merytorycznej części kongresu Dubai World Dermatology& Laser Conference &Exhibition. Centrum Naukowo Badawcze Dr Irena Eris będzie jedynym przedstawicielem Polski wśród Amerykanów, Japończyków, Francuzów i lokalnych naukowców"[9].

---

6 W. Grzegorczyk, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna WKB, Warszawa 2013, s. 239.

7 http://opta-tech.com/nagrody-i-referencje/nasi-klienci/ (dostęp: 8.10.2015).

8 http://www.forbes.pl/dr-irena-eris,marka,6384,1.html (dostęp: 8.10.2015).

9 http://drirenaeris.com/beauty-news/dr-irena-eris-jedyna-polska-marka-w-miedzynarodowym-swiecie-nauki (dostęp: 8.10.2015).

Wyróżnienie to jest o tyle istotne, że laboratorium jest w tym rankingu jedyną firmą kosmetyczną w Polsce działającą na rynkach zagranicznych, a wprowadzane przez nie innowacje są istotne dla rozwoju światowej kosmetologii.

Działalność na rynku międzynarodowym

Przedsiębiorstwo podjęło działania związane ze zdobywaniem rynków zbytu. Stwierdzono, że aby zwiększyć efektywność i rentowność przedsiębiorstwa, konieczne jest wejście na rynki zagraniczne. Pod koniec XX wieku firma rozpoczęła eksport do Stanów Zjednoczonych poprzez swoją filię na tamtejszym rynku. Obecnie z kosmetyków firmy korzysta ponad 1000 salonów kosmetycznych w tym kraju. Następnie Dr Irena Eris rozpoczęła eksport do krajów Unii Europejskiej, Rosji, Litwy, Łotwy, Kolumbii, Indii, Kanady, Ukrainy, Arabii Saudyjskiej, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Hongkongu, Tajwanu, Czech i Słowacji.

W 2003 roku w Kolumbii został otwarty w ekskluzywnej dzielnicy Bogoty instytut kosmetyczny pod nazwą Dr Irena Eris Skin Care Institute. Funkcjonuje on na zasadzie franchisingu. Firma Dr Irena Eris zamierza wykorzystywać tę właśnie formę dalszej ekspansji na rynki zagraniczne[10]. Na rynku kolumbijskim firma przeprowadziła adaptację wszystkich produktów, która polegała na zmniejszeniu liczby produktów w opakowaniu i ich indywidualnej sprzedaży.

Na rynku rosyjskim firma obecna była od 2001 roku. Początkowo oferowała kosmetyki do pielęgnacji ciała i twarzy, a następnie kosmetyki kolorowe i specjalistyczne. Były to produkty dobrej jakości, wypełniające lukę między bardzo drogimi, markowymi produktami z Francji i Stanów Zjednoczonych a produktami o niskiej jakości, masowo importowanymi z Chin czy Azji Południowo-Wschodniej. Dystrybutorem produktów Dr Irena Eris w Rosji była jedna z miejscowych firm, która dodatkowo odpowiadała za ich promocję. W końcu 2002 roku wspólnie z dystrybutorem w Rosji został założony w centrum Moskwy ośrodek pod nazwą Instytut Kosmetyczny Dr Irena Eris. Pełni on funkcję usługową, szkoleniową i wspierającą sprzedaż. Przedsiębiorstwo przewiduje uruchamianie takich ośrodków na zasadzie franchisingu na terenie całej Rosji. Wymagania konsumenckie w porównaniu do polskich są stosunkowo podobne, co w konsekwencji prowadziło do standaryzacji

10 http://biotechnologia.pl/kosmetologia/artykuly/polska-marka-za-granica--rozmowa-z-z-krolowa-polskiego-eksportu-dr-irena-eris,11649 (dostęp: 10.11.2015).

produktów. Należy jednak podkreślić, że statystyczna Rosjanka używa znacząco więcej kosmetyków dekoracyjnych niż przeciętna Europejka[11]. Obecnie z powodu zawirowań polityczno-ekonomicznych na rynku rosyjskim aktywność Dr Ireny Eris została chwilowo wstrzymana, jednak zostanie ona wznowiona, a jej celem będzie rynek masowy.

W 2013 roku Rosjanie najchętniej kupowali perfumy Christian Dior. Polubiło je aż 16% konsumentów. Kolejną marką o największym udziale w sprzedaży jest L'Oréal (14,2%), Chanel (13,6%) oraz Nivea (10,4%). Popularnością wśród Rosjanek cieszy się również Inglot. Cechują go wyjątkowo szeroka gama produktów, możliwość stworzenia własnych kosmetyków oraz wprowadzanie coraz to lepszych substancji, które poprawiają jakość produktu. Firma ta wyróżnia się innowacyjnością i szybką reakcją na zmiany w trendach. Niestety rosyjski rynek kosmetyczny charakteryzuje wysoki stopień podróbek. Wynosi on aż 30%. Głównymi dostawcami imitacji markowych produktów są kraje arabskie ZEA oraz kraje Azji Południowo-Wschodniej. W celu zabezpieczenia jakości produktów marki stosuje się specjalne oznaczenia indywidualne opakowań każdego wyrobu. Takie produkty są redystrybuowane wyłącznie przez własne sieci.

W 2013 roku liczba specjalizowanych sklepów sieci kosmetycznych w Rosji wzrosła o 27%. Obecnie działa tam ponad 200 sieci sklepów kosmetycznych, wliczając sieci drogeryjne. Największym dystrybutorem wyrobów kosmetycznych w rosyjskich kanałach sprzedaży bezpośredniej jest od wielu już lat Avon, jednakże udział danego kanału dystrybucyjnego sukcesywnie ulega zmniejszeniu. Na początku 2000 roku wartość sprzedaży bezpośredniej przekraczała 25%, podczas gdy obecnie oscyluje w okolicach 20%.

Jeszcze inną specyfiką rynku rosyjskiego w 2014 roku był wzrost sprzedaży w sklepach internetowych. Ma to związek z logistyką wewnątrzrosyjską. W przypadku wyrobów wysoko marżowych opłacalna jest sprzedaż wysyłkowa. Przykładem sukcesu takiej strategii jest wzrost sprzedaży np. portalu Aport. Dla regionalnych klientów rosyjskich dużą pomocą są sklepy internetowe umożliwiające szybkie zapoznanie się z nowościami, cenami, opiniami innych konsumentów. Sama transakcja często odbywa się później w sklepach tradycyjnych w dużych miastach. Warto przy tym zauważyć, że dla klientów z mniejszych miejscowości rosyjskie portale kosmetyczne z uwagi na skomplikowane procedury celne i spore ryzyko są mało atrakcyjne. Klientki z terenów np. Syberii, Uralu, Rosji Centralnej preferują operacje dostępne i realizowane w rodzimej rosyjskiej walucie[12].

11 W. Grzegorczyk, dz. cyt., s. 239.

12 http://www.kierunekfarmacja.pl/artykul,12312,rynek-kosmetyczny-w-rosji-2014.html (dostęp: 8.11.2015).

Strategia lidera

Dr Irena Eris realizuje strategie lidera. Wynika to z posiadania stosunkowo dużego udziału nie tylko na rynku polskim, ale także na rynkach zagranicznych. Firma decyduje o rozwoju rynku kosmetycznego. Posiada wyspecjalizowany zespół, który ciągle ulepsza i modyfikuje produkty oraz wprowadza na rynek produkty i usługi innowacyjne, które wymuszają na konkurencji podobne zachowanie. Jednak konkurencyjne firmy nie są w stanie zaproponować takich rozwiązań kosmetycznych jak Dr Irena Eris. Obszar działania przedsiębiorstwa ciągle ulega zwiększeniu. Początkowo firma działała na kilku rynkach zagranicznych, dziś poziom świadomości marki na całym świecie jest bardzo wysoki. Na pozycję lidera marki Dr Irena Eris ma wpływ wiele czynników: uwarunkowania psychospołeczne, ciągła potrzeba dbania o siebie i utożsamianie się z wartościami marki, polityka cenowa marki, portfel produktów firmy zawierający produkty wyspecjalizowane i dopasowane do prawie wszystkich segmentów klientów, szerokość i długość asortymentu różnicowane przez wysokość cen średniej klasy kosmetyków dostępnych na danym rynku[13], postrzeganie marki – marka za granicą kojarzona jest z wysoką jakością produktów i korzystnymi cenami, co diametralnie wpływa na postawy konsumenckie.

Osiągnięcia dr Ireny Eris

Dr Irena Eris została niedawno przyjęta do klubu zrzeszającego najbardziej ekskluzywne produkty kosmetyczne. Polskie kremy stoją na jednej półce z francuskimi kosmetykami Chanel, Dior, Hermès i Louis Vuitton. Dr Irena Eris to pierwsza polska marka, która trafiła do Comité Colbert – elitarnego klubu, w którym znajdziemy 75 najbardziej luksusowych marek świata. Wszyscy członkowie stowarzyszenia muszą spełniać określone kryteria, czyli m.in. mają być rozpoznawalni na świecie, charakteryzować się kreatywnością oraz indywidualnym charakterem. Celem ich działania jest szerzenie świadomości społecznej roli marek luksusowych[14].

> „Członkowie Comité Colbert to marki i instytucje będące na całym świecie synonimami luksusu, niezawodności i wysokiej jako-

13 http://www.strefabiznesu.polskatimes.pl/artykul/kosmetyki-z-polski-robia-furore (dostęp: 5.05.2016).

14 http://www.forbes.pl/comite-colbert-najstarszy-na-swiecie-klub-luksusu,artykuly,174219,1,1.html (dostęp: 9.11.2015).

ści, a marka Dr Irena Eris od lat kojarzona jest nie tylko w Polsce, ale również poza jej granicami, z ekskluzywnością, skutecznością, innowacyjnością i jakością swoich wyrobów. Tym samym wyznaje identyczne zasady i ideały jak te promowane przez Comité Colbert. Naszym pragnieniem było otwarcie drzwi dla luksusowych marek z innych krajów europejskich, aby wzmocnić głos naszego sektora – jest to atut wzrostu konkurencyjności – wobec Unii Europejskiej i jesteśmy szczęśliwi, że możemy przyjąć Dr Irenę Eris, która dzieli te same wartości, które są bliskie Comité Colbert"[15].

Elisabeth Ponsolle des Portes, prezes i dyrektor generalny Comité Colbert

„Historia Dr Ireny Eris pokazuje jej przywiązanie do wartości, które są dla nas cenne: proces twórczy, komunikacja, bliskość dla konsumentów, doskonała obsługa i lojalność pracowników"[16].

Fran Coise Montenay, prezes Rady Nadzorczej Chanel SAS

Marketing mix

Firma oferuje szeroką gamę produktów, w skład której wchodzą marki: Dr Irena Eris – produkty premium i profesjonalne – kremy oraz kosmetyki kolorowe; Lirene – kosmetyki rynku masowego; Under Twenty – produkty dla nastolatek; Pharmaceris – dermokosmetyki apteczne. Są to typy produktów przeznaczonych do twarzy, ciała oraz włosów. Produkcja kosmetyków odbywa się na zasadach *private label* (produkcja kontraktowa) oraz pod własnymi nazwami marek. Cena została dostosowana do konkretnych grup odbiorców i kształtuje się w granicach od 10 do 300 zł. Strategia cenowa na całym świecie polega na utrzymaniu wysokiej jakości przy cenie na średnim poziomie rynkowym[17].

Firma Dr Irena Eris prowadzi również działalność eksportową. Wstępnie kosmetyki dystrybuowane były do wielu krajów. Działania te usystematyzowano w roku w 2009, kiedy stworzono stabilną strukturę

15 http://www.nowekosmetyki.pl/artykul/co-laczy-dr-irene-eris-i-chanel (dostęp: 9.11.2015).

16 http://polskanabogato.pl/2012/12/03/dr-irena-eris-lepsza-od-coco-chanel/ (dostęp: 9.11.2015).

17 http://www.polishcosmetics.pl/pl/index.php/producenci-kosmetykow?pid=2&sid=130:Laboratorium-Kosmetyczne-Dr-Irena-Eris (dostęp: 10.11.2015).

działu eksportu oraz wyspecjalizowany dział marketingu zagranicznego. Dostęp do nowych rynków umożliwiło otwarcie własnego oddziału na Ukrainie, co rozbudowało istniejące i nowe kontakty dystrybucyjne[18]. Produkty specjalistyczne i wysokiej jakości są sprzedawane wyłącznie w specjalistycznych sklepach i gabinetach kosmetycznych, natomiast produkty popularne w sieci sklepów detalicznych. W krajach wysoko rozwiniętych (jak Stany Zjednoczone czy Niemcy) ze względu na wymagania odbiorców zastosowano także sprzedaż wysyłkową. W działaniach promocyjnych wykorzystywana jest reklama prasowa; część reklam jest jednolita, a za ich przygotowanie z reguły odpowiadają wyspecjalizowane agencje reklamowe. Działania promocyjne skupiają się na reklamach w popularnych czasopismach („Hebe", „Skarb", „Gala"), jak i na dystrybucji własnego branżowego pisma dla klientek programu lojalnościowego. Dodatkowo przedsiębiorstwo korzysta z usług dystrybucji firmy Eris Partner. Dotychczas była przeprowadzona tylko jedna kampania telewizyjna[19].

Ekspansja na rynki wschodnie

Zwiększanie ekspansji na terytoria zagraniczne to naturalny kierunek rozwoju dla polskich przedsiębiorstw. Działalność na obcych rynkach motywowana jest dążeniem do zyskownego wykorzystania posiadanych atutów konkurencyjności, najczęściej w postaci nowej technologii oraz skutecznych metod zarządzania i marketingu. W związku z bardzo dobrze prosperującymi międzynarodowymi działaniami firmy Dr Irena Eris jest ona w stanie w dalszym ciągu zdobywać nowe rynki na Wschodzie.

Analizując dane na temat procentowego udziału w sprzedaży produktów kosmetycznych, należy zauważyć, że kluczowym rynkiem w regionie Europy Wschodniej był i pozostaje rynek ukraiński, na którym aktywność była najbardziej zaawansowana w okresie ostatnich 6 lat. Jest to związane z posiadaniem znaczących udziałów rynkowych w segmencie masowym i selektywnym i marki Dr Ireny Eris są dobrze rozpoznawane przez konsumentów ukraińskich[20].

18 Materiały pozyskane od firmy.

19 http://biotechnologia.pl/kosmetologia/artykuly/polska-marka-za-granica--rozmowa-z-z-krolowa-polskiego-eksportu-dr-irena-eris,11649 (dostęp: 10.11. 2015).

20 Materiały pozyskane od firmy.

Tabela 12.3. Procentowy udział w sprzedaży produktów kosmetycznych w poszczególnych krajach Europy Wschodniej

Kraj	2011 (w %)	2012 (w %)	2013 (w %)	2014 (w %)	2015 (w %)
Ukraina	78	84	81	77	80
Rosja	17	11	13	8	1
Białoruś	4	4	3	8	11
Kazachstan	0	0	0	0	1
Kirgistan	1	0	1	1	1
Mołdawia	0	0	1	4	3
Azerbejdżan	0	0	0	1	1
Armenia	0	0	0	0	1
Gruzja	0	0	0	0	1
Suma	100	100	100	100	100

Źródło: materiały pozyskane od firmy.

Produkty masowe dostępne są w każdym kraju Europy Wschodniej. Jednak warto podkreślić, że produkty selektywne, dermokosmetyki i kosmetyki profesjonalne nie są oferowane na wszystkich rynkach. Jest to związane z czynnikami mikro- i makroekonomicznymi.

Tabela 12.4. Procentowy udział różnych kategorii produktowych w poszczególnych krajach Europy Wschodniej

Kraj	Selektywne (w %)	Dermo-kosmetyki (w %)	Masowe (w %)	Profesjonalne (w %)
Ukraina	7	6	87	1
Rosja	17	2	68	13
Białoruś	14	55	28	3
Kazachstan	0	0	100	0
Mołdawia	0	33	67	0
Azerbejdżan	23	0	77	0
Armenia	58	0	42	0
Gruzja	0	0	100	0

Źródło: materiały pozyskane od firmy.

Ryzyko marketingowe na rynkach wschodnich związane jest nieodłącznie z sytuacją ekonomiczną i polityczną obszaru, w szczególności chodzi o zagrożenia i zmiany tam zachodzące. Panujący ustrój narzuca

bariery związane z możliwościami rozwoju firm zagranicznych. Sytuacja ekonomiczna na terenach wschodnich jest zależna od danego rynku. W państwach takich jak Białoruś, Ukraina i Litwa panuje niekorzystna sytuacja ekonomiczna zarówno pod względem zarobków (PKB), jak i innych możliwości finansowych. W przypadku Federacji Rosyjskiej można mówić o dobrej sytuacji w stolicy kraju z racji rozwiniętego sektora usług, ale im dalej od Kapitolu tym uwarunkowania ekonomiczne są mniej korzystne.

Na obrzeżach Rosji są tereny, gdzie główną składową gospodarki nadal jest rolnictwo. Konsumenci z rynków wschodnich mają dużą skłonność do kupowania rodzimych produktów, co ma poprawić PKB. Relacje państw wschodnich z krajami Unii Europejskiej są zdeterminowane ustrojem i poglądami politycznymi. Relacje z Polską są na poziomie optymalnym. Głównym zagrożeniem ze strony państw wschodnich jest panujący tam ustrój. Najważniejszymi barierami są wysokie cła, korupcja i biurokracja.

Analizując wszystkie dane, można zauważyć, że z roku na rok Dr Irena Eris poszerza obszar swojego działania. Podejmując decyzję o wejściu na nowe rynki, firma analizuje wiele czynników makro- i mikroekonomicznych. Spośród wszystkich czynników makroekonomicznych największą rolę odgrywają: populacja danego kraju, PKB per capita, wydatki kosmetyczne per capita, dynamika rozwoju rynku kosmetycznego, bariery legislacyjne. Natomiast najistotniejszymi czynnikami mikroekonomicznymi są: struktura dystrybucyjna, struktura kategorii (konkurencja), łatwość dotarcia do konsumenta (sieciowanie operatorów detalicznych), stosunek do polskich produktów[21].

Istnieje wiele państw, które dzięki zbieżnościom legislacyjnym i prawnym mają zbliżony dostęp do rynku. Podobieństwo to wynika z procedur certyfikacyjnych, braku granic oraz otoczenia konkurencyjnego. Takimi państwami są: Rosja, Białoruś, Kirgistan, Armenia oraz Kazachstan.

Rynek kazachski

Republika Kazachstanu jest państwem położonym w Azji Centralnej, graniczy między innymi z Chinami i Federacją Rosyjską. Jego populacja liczy około 17 milionów mieszkańców.

Kazachstan jest dziewiątym pod względem powierzchni państwem świata jego obszar jest dziewięć razy większy od Polski), a kazachska go-

21 Materiały pozyskane od firmy.

spodarka jest jedną z najszybciej rozwijających się gospodarek. Posiada olbrzymi, niewykorzystany potencjał gospodarczy, przy czym jego znaczenie na arenie międzynarodowej wzrasta z roku na rok o kilkanaście procent[22].

Tabela 12.5. Ogólne informacje dotyczące gospodarki Kazachstanu

	2010	2011	2012	2013	2014
PKB (zmiana %)	7,3	7,5	5	6%	4,1% (I–V)
Produkcja przemysłowa (zmiana %)	9,6	3,5	0,5	2,3	–0,4 (I–VI)
Rolnictwo (zmiana %)	11,7	26,8	17,8	10,8	3,4 (I–V)
Handel (zmiana %)	11,3	16,9	14,6	12,7	9,4 (I–VI)
Inflacja (grudzień do grudnia %)	7,8	7,4	6	4,8	–
Eksport (w mld USD)	60,3	88	92,3	82,5	29,1 (I–IV)
Import (mld USD)	31,1	37,1	44,5	48,9	12 (I–IV)

Źródło: http://www.mediolan.msz.gov.pl/ (dostęp: 13.04.2016).

„Kazachstan jest czwartym partnerem handlowym Polski wśród krajów Wspólnoty Niepodległych Państw. Biorąc pod uwagę całościową wymianę handlową naszego kraju z zagranicą, Kazachstan w 2013 r. był 39. partnerem handlowym Polski pod względem wielkości polskiego eksportu i 40. partnerem pod względem wielkości polskiego importu, na 250 krajów i terytoriów zależnych, z którymi prowadzimy wymianę handlową”[23].

W ostatnich latach Kazachstan podjął wysiłki w celu poprawy warunków działalności gospodarczej. Kraj został uznany za atrakcyjne miejsce lokowania inwestycji, m.in. z uwagi na niskie koszty założenia firmy i uproszczenie podatków. Zgodnie z Kodeksem podatkowym stawka korporacyjnego podatku dochodowego wynosi 20%, podatek dochodowy od osób fizycznych – 10%. Stawka podatku VAT wynosi 12%. Istnieje także obowiązek wizowy – obywatele polscy udający się do Kazachstanu muszą mieć ważną wizę. Należy ją uzyskać w Ambasadzie Kazachstanu w Warszawie. Występują trudności w otrzymaniu pozwoleń na pracę (długi okres oczekiwania). Wspólna taryfa celna Republiki Rosji, Białorusi i Kazachstanu wymaga uiszczenia ceł importowych i eksportowych. Ponadto na rynku kazachskim dopuszczalna jest sprzedaż tylko produktów bardzo drogich bądź bardzo tanich. Cechują go także wszechobecna korupcja i biurokracja. Rynek kosmetyczny Kazachstanu jest oblegany

22 http://rig.katowice.pl/files/Wsp%C3%B3%C5%82praca%20Mi%C4%99dzynarodowa/1.%20KAZACHSTAN.pdf (dostęp: 6.11.2015).

23 http://wyborcza.pl/1,91446,17008243,Piechocinski__Kazachstan_to_atrakcyjny_rynek_dla_polskiej.html?disableRedirects=true (dostęp: 6.11.2015).

przez dużych konkurentów jak Procter and Gamble (który zajmuje średnio 14,5% rynku), Oriflame Cosmetic SA (10,5%), Avon (8,2%) oraz Unilevel Group, L'Oréal Group, Hankel AG & Co. KGaA oraz Beiersdorf AG.

Tabela 12.6. Udział rynkowych producentów w Kazachstanie

Producenci	2008 (w %)	2009 (w %)	2010 (w %)	2011 (w %)	2012 (w %)
Procter and Gamble Co.	14,4	14,5	14,4	14,5	14,8
Oriflame Cosmetics SA	11,0	9,2	11,0	10,1	9,6
Avon Products Inc	6,1	7,4	8,5	8,4	9,0
Unilevel Group	3,3	3,2	3,0	8,2	8,5
L'Oréal Group	6,1	6,4	6,5	6,7	6,9
Hankel AG & Co. KGaA	4,0	4,0	3,9	4,0	4,2
Beiersdorf AG	3,3	3,4	3,5	3,8	4,1

Źródło: materiały pozyskane od firmy.

Popyt na kosmetyki w Kazachstanie dynamicznie się rozwija szczególnie wśród kobiet. Poszukują one produktów podstawowych, które są już uważane za konieczność, a produkty bardziej wyspecjalizowane są traktowane jako niedrogi luksus. Naturalne i zaawansowane technologicznie preparaty stają się ważne w okresie wzrostu konkurencyjności. Jednym z najbardziej popularnych trendów w branży pielęgnacji twarzy i ciała są produkty naturalne. Naturalne składniki są uważane za bezpieczne i skuteczne, a zaawansowane preparaty są popularne wśród najbardziej wymagających konsumentów poszukujących skutecznych i szybkich rozwiązań[24].

Tabela 12.7. Prognoza rozwoju kategorii produktowych w Kazachstanie w latach 2012–2017

2012–2017 CAGR	2012–2017 TOTAL	
Baby and Child-specyfic Products	2,0	10,6
Kosmetyki do kąpieli	5,4	30,0
Kosmetyki kolorowe	2,2	11,5
Antyperspiranty	0,4	1,9
Kosmetyki do depilacji	2,8	15,0
Fragrances	5,1	28,3

24 Materiały pozyskane od firmy.

Tab. 12.7. (cd.)

Kosmetyki do włosów	4,7	25,7
Men's Grooming	2,2	11,6
Oral Care	0,9	4,8
Oral Care Excl Power Toothbrusher	0,9	4,6
Skin Care	3,6	19,1
Sun Care	0,8	4,1
Sets/Kits	4,3	23,5
Premium Cosmetics	4,4	24,1
Kosmetyki masowe	3,8	20,3
Beauty and Personal Care	3,4	18,3

Źródło: materiały pozyskane od firmy.

Zakończenie

Dr Irena Eris to imperium na rynku kosmetycznym. Eksport produktów w kierunku wschodnim okazał się strzałem w dziesiątkę. Marka zdobyła doświadczenie i wiedzę, które pozwoliły jej na rozwój na kolejnych rynkach zagranicznych. Pomimo licznej konkurencji marek globalnych jest znana i lubiana, a jej produkty spełniają oczekiwania konsumentów na rynkach zagranicznych, w szczególności regionów Europy Wschodniej. Dr Irena Eris przyjęła strategię przywódcy rynkowego, który realizuje działania zmierzające do ciągłego powiększania obszaru działania, wielkości popytu oraz sprzedaży poprzez zaspokajanie coraz to nowych potrzeb klientów. Swój udział w rynku umacnia i rozszerza przede wszystkim dzięki stosowaniu polityki innowacji produktów. Nieustannie podejmuje nowe wyzwania, działa wedle własnej intuicji i własnych zasad, odrzucając strategie działań naśladowców rynkowych. Dzięki temu zarówno polscy, jak i zagraniczni klienci docenili jakość polskich kosmetyków. Marka należy obecnie do najbardziej innowacyjnych, opracowując nowe technologie zastosowań kremów i preparatów pielęgnacyjnych przeznaczonych dla konkretnych grup odbiorców. Pozwala jej to wyprzedzać konkurencję nie o jeden, nie o dwa, ale nawet o trzy kroki w przód. Jako jedyna polska marka na arenie międzynarodowej dołączyła do członków Comité Colbert. Dr Irena Eris podejmuje nieustannie wyzwania, co umożliwia jej ciągłe zdobywanie nowych rynków i serc klientów.

Pytania

1. W jaki sposób firma Dr Irena Eris pozycjonuje i różnicuje swoją ofertę na rynku polskim?
2. Jakie firmy są największymi konkurentami Dr Ireny Eris na rynku rosyjskim? Firmy lokalne, firmy globalne, a może i takie, i takie? Uzasadnij swoją odpowiedź.
3. Jak myślisz, dlaczego Dr Irena Eris, wchodząc na rynek kolumbijski, wybrała strategię franchisingu dla salonów kosmetycznych własnej marki?
4. Jaki rodzaj strategii powinno przyjąć przedsiębiorstwo, wprowadzając nowe produkty na rynek kazachski – określ strategie wejścia (eksport, franchising, inwestycje bezpośrednie)?
5. Wymień czynniki sprzyjające wejściu produktu na rynek kazachski. Wybierz najważniejszy czynnik i uargumentuj wybór.
6. Wymień bariery wejścia na rynek kazachski. Wybierz barierę stanowiącą największą przeszkodę wejścia produktu na rynek. Zaproponuj, jak ją ominąć/pokonać.
7. Na podstawie zidentyfikowanych czynników sprzyjających wejściu na rynek kazachski określ strukturę pozycjonowania oferty na tym rynku. Czy powinna być taka jak w Polsce, czy też odmienna?

Bibliografia

Grzegorczyk W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna WKB, Warszawa 2013.
www.pmrpublications.com (dostęp: 6.11.2015).
www.mg.gov.pl (dostęp: 6.11.2015).
www.wiadomoscikosmetyczne.pl
www.stat.gov.pl (dostęp: 6.11.2015).
www.opta-tech.com (dostęp: 6.11.2015).
www.forbes.pl (dostęp: 6.11.2015).
www.drirenaeris.com (dostęp: 6.11.2015).
www.kierunekfarnacja.pl (dostęp: 6.11.2015).
www.rig.katowice.pl (dostęp: 6.11.2015).
www.wyborcza.pl (dostęp: 6.11.2015).
www.encyklopedia.pwn.pl (dostęp: 6.11.2015).
www.mojatunezja.strefa.pl (dostęp: 6.11.2015).
www.weekend.pb.pl (dostęp: 6.11.2015).
www.polskanabogato.pl (dostęp: 6.11.2015).
www.polishcosmetics.pl (dostęp: 6.11.2015).
www.biotechnologia.pl (dostęp: 6.11.2015).

Rozdział 13

Strategia firmy świadczącej usługi marketingowe

Rafał Skonieczka
właściciel firmy EVILLAGE.PL

Środowisko, w jakim działa każda firma, zmienia się i nieustannie ewoluuje. Kiedy wydaje się, że obrana strategia świetnie działa, okazuje się, że coś się zmienia, przesuwa się gdzieś środek ciężkości, pojawia się nowa technologia, usługa lub produkt i tracimy swoją pozycję na rynku. Jak dostrzec te zmiany w odpowiednim czasie i ustrzec firmę przed katastrofą? Odpowiedź jest jedna. Trzeba być otwartym na zmiany, na bieżąco oceniać sytuację i zmiany zachodzące na rynku oraz odpowiednio szybko korygować przyjętą strategię. Opowiem o tym na przykładzie firmy EVILLAGE.PL działającej w usługach z zakresu marketingu.

Firma EVILLAGE.PL powstała w 2005 roku. W latach 2005–2012 zajmowała się głównie tworzeniem stron i sklepów internetowych. W chwili jej utworzenia przedsiębiorstwa dopiero zaczynały odkrywać, że Internet może być pewną formą komunikacji z klientami. Tylko nieliczne z nich posiadały wtedy swoją stronę internetową. Zresztą chodziło bardziej o prestiż i zdystansowanie konkurencji, brakowało zaś faktycznego pomysłu na to, do czego wykorzystać stronę internetową. Strony pełniły więc w tym czasie głównie funkcję informacyjną. Zawierały informacje o firmie i jej usługach oraz dane kontaktowe, a ich struktura przewidywała tylko komunikację jednostronną.

Podmiotów, które zajmowały się w tym czasie tworzeniem stron internetowych, nie było zbyt wiele. Działalność ta wymagała bowiem specjalistycznej wiedzy, drogiego sprzętu, a sam proces tworzenia aplikacji był bardzo czasochłonny. Podczas pierwszych realizacji już na etapie składania ofert firma EVILLAGE.PL zaczęła optymalizować prowadzone działania. Kolejno powstawały narzędzia do tworzenia wycen na poszczególne produkty i usługi. Spowodowało to, że potencjalny klient otrzymywał kompletną i profesjonalnie przygotowaną ofertę w ciągu godziny lub dwóch, a nie w ciągu dwóch dni. Budowało to znaczącą przewagę konkurencyjną i bezpośrednio przekładało się na ilość pozyskiwanych zleceń. Od początku istnienia firma wdrażała też rozwiąza-

nia, które budowały zaufanie klientów, jak np. rozpisany na etapy proces realizacji. Klient wiedział już na samym początku współpracy, jak będzie przebiegała realizacja i jak ma się do niej przygotować. Każdy realizowany projekt uzupełniał też bazę gotowych rozwiązań, które pozwalały przyspieszyć kolejne zlecenia, co dodatkowo optymalizowało czas realizacji i skracało proces obsługi klienta.

W przyjętej strategii firma oferowała gotowe produkty i usługi, które były dopasowywane do indywidualnych potrzeb klienta. Firma uzyskiwała przewagę konkurencyjną dzięki specjalistycznej wiedzy dostępnej dla nielicznych, opracowanym procedurom, szybkiej realizacji projektów sklepów i stron internetowych oraz gotowym półproduktom. Umożliwiało to realizację projektów w znacznie krótszym czasie i po niższych kosztach niż konkurencja. Dodatkowo opracowane procedury, jak np. sposób realizacji projektu czy listy kontrolne, pozwalały także na utrzymanie stałej, wysokiej jakości wykonywanych zleceń oraz relatywnie niskich kosztów w powiązaniu z wydajnością realizacji.

Tabela 13.1. Dziewięć strategii cenowo-jakościowych

		Cena		
		Wysoka	Średnia	Niska
Jakość	Wysoka	Strategia najwyższej jakości	Strategia wysokiej wartości	Strategia supertwartości
	Średnia	Strategia zbyt wysokiej ceny	Strategia średniej wartości	Strategia dobrej wartości
	Niska	Strategia zdzierstwa	Strategia pozornej oszczędności	Strategia oszczędności

Źródło: P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 455.

Należy pamiętać, że w tamtym okresie rynek marketingu internetowego był rynkiem młodym, wschodzącym, praktycznie w początkowej fazie życia. Faza życia rynku w powiązaniu ze strategią wydajności zaowocowały dynamicznym rozwojem firmy i jej rozbudową. W tamtym okresie podejście pozwalające na skoncentrowanie się na wartości oferowanych produktów w przystępnych cenach spełniało oczekiwania klientów. Firma notowała wzrost co rok na minimalnym poziomie 50%. Produkty oferowane przez firmę były również innowacyjne jak na tamten czas (oczywiście w internetowym rozumieniu czasu) – aplikacje posiadały budowę modułową, w ofercie było ponad 200 modułów pozwalających na praktycznie dowolne rozszerzenie zakresu realizacji w zależności od oczekiwań klienta. Nie bez znaczenia był również fakt, że projekty były rozliczane na podstawie propozycji przedstawianych klientom, co

dawało im możliwość kontrolowania kosztów, jak i oczekiwanego zakresu realizacji już na etapie oferty.

Tabela 13.2. Wrażliwość klientów na cenę

Czynniki wpływające na niską wrażliwość na cenę	
produkt się wyróżnia kupujący mają mniejszą świadomość istnienia substytutów kupujący nie mogą łatwo porównać substytutów wydatek stanowi małą część w całkowitych dochodach kupującego	wydatek jest nieznaczny w porównaniu z całkowitym kosztem część kosztów ponosi inna strona produkt będzie używany z produktami kupionymi wcześniej

Źródło: T. Thomas Nagle, K. Reed Holden, *The strategy and tactics of pricing a guide to profitable decision making*, Prentice Hall Marketing Series 2002.

Nie tylko opisane wyżej czynniki przyczyniły się do tego, że EVILLAGE. PL osiągnęła taki wzrost. Co jeszcze przysłużyło się do osiągnięcia sukcesu? Oczywiście zadowoleni klienci. Od samego początku swojej działalności firma stawiała także duży nacisk na profesjonalną obsługę klienta i nie był to pusty slogan. Klient zawsze musiał być zadowolony.

Strategia w obliczu kryzysu

Opracowana na początku strategia z drobnymi korektami sprawdzała się dobrze przez wiele lat. Niestety kryzys, który pojawił się w 2008 roku, mocno odbił się na branży marketingowo-reklamowej. Wiele przedsiębiorstw, oczekując nadchodzącego kryzysu z USA, wieszczonego praktycznie w każdym medium, znacząco zmniejszyło budżety na reklamę i promocję, ograniczając do niezbędnego minimum wydatki na działania marketingowe.

Firma kolejny raz przebudowała swoją strategię i tak powstała marka ProfesjonalneStronyWWW.pl. Pod tą marką kryły się mniejsze i dużo tańsze rozwiązania niż te dotychczas oferowane. Dzięki nieustannie dopracowywanym procedurom i błyskawicznemu czasowi realizacji firma na tyle obniżyła koszty wytwarzania, że mogła konkurować na rynku i znacząco obniżyć ceny oferowanych usług. A dzięki odpowiednio dobranej nazwie marki była w stanie dotrzeć do wielu nowych klientów poszukujących produktów oferowanych przez firmę i bez większych problemów nie tylko przetrwać kryzys, ale i w dalszym ciągu dynamicznie się rozwijać.

Kolejnym elementem mającym znaczny wpływ na rynek, na którym funkcjonowała firma, było wprowadzenie przez firmy hostingowe stron i sklepów w modelu SaaS, w ramach niskiego miesięcznego abonamentu. Zaowocowało to dostępnością do rozwiązań dotychczas proponowanych przez EVILLAGE.PL za przysłowiową złotówkę dla szerokiego grona odbiorców. Pamiętajmy też, że na rynku pracy pojawiły się kolejne pokolenia, dla których nowoczesne technologie i ich użytkowanie nie były już problemem.

W związku z tym firma kolejny raz musiała poszukać nowych dróg rozwoju i na nowo opracować strategię, sposób działania i zbadać potrzeby klientów. Analizy wykazały, że kluczową potrzebą klientów już nie jest zaistnienie w Internecie, gdyż stworzenie sklepu internetowego czy serwisu WWW nie wymagało wiedzy, której przedsiębiorstwo nie mogłoby w łatwy sposób pozyskać z rynku. Sklep za sprawą kilku kliknięć mogła mieć każda firma. Problemem, który należało rozwiązać, stało się wyróżnienie spośród ogromnej ilości stron czy sklepów internetowych i przyciągnięcie uwagi potencjalnego klienta.

Paradoksalnie obniżenie progu wejścia na rynek marketingu internetowego spowodowało olbrzymi wzrost kosztów działań reklamowych i marketingowych dla klientów, jak również stało się szansą dalszego rozwoju dla EVILLAGE.PL.

W związku z silną dynamiką zmian na rynku i rosnącymi potrzebami klientów firma wprowadziła wiele dodatkowych, często innowacyjnych usług, które pozwoliły jej klientom na pozyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Nowoczesne i elastyczne usługi dopasowane do indywidualnych potrzeb klientów zaowocowały dalszym rozwojem firmy. Sukcesem okazały się rozwiązania, które wspierały pozyskiwanie klientów i optymalizowały ich obsługę. Strony internetowe zmieniły znacznie swoje oblicze i wraz z dodatkowymi usługami stały się platformami do komunikacji z klientem, jego obsługi lub badania jego potrzeb.

Przez wiele lat działalności zmieniło się mnóstwo rzeczy. Od środowiska, w jakim funkcjonowała firma, po rozwój dostępnych technologii, ale jedna rzecz nie zmieniła się wcale. A mianowicie gotowość firmy na ciągłe zmiany, chęć doskonalenia swoich usług i poszukiwanie nowych ścieżek rozwoju.

Dziś firma EVILLAGE.PL koncentruje się na pełnej i długofalowej współpracy z wyselekcjonowanymi klientami, którzy poszukują partnera pomagającego osiągnąć im cele biznesowe za pomocą nowoczesnych narzędzi marketingowych i w dalszym ciągu zdobywa nową wiedzę, aby przynosić korzyści swoim klientom.

Pytania

1. Wymień co najmniej 5 efektów skali wykorzystanych przez EVILLAGE.PL.
2. Wymień czynniki wpływające na niską wrażliwość na cenę klientów firmy w latach 2005–2008.
3. Wymień 5 sił Portera i opisz, jaki miały wpływ na firmę.

Bibliografia

Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.

Nagle Thomas T., Holden Reed K., *The strategy and tactics of pricing a guide to profitable decision making*, Prentice Hall Marketing Series 2002.

Rozdział 14

Strategia sukcesu i utrzymania pozycji lidera na rynku energetycznym PGE S.A.

Juliusz Lerman, Marlena Mirowska, Paweł Dacz
studenci, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Wstęp

Celem tworzenia studium przypadku dotyczącego PGE S.A. jest określenie i wskazanie największych wyzwań w zdobywaniu i utrzymywaniu pozycji lidera na rynku energetycznym oraz wyszczególnienie, na jakie strategie trzeba zwrócić uwagę, aby osiągnąć sukces i utrzymać pozycję lidera.

Misja GK PGE

Misja GK PGE brzmi: „Z energią tworzymy wartość i budujemy bezpieczną przyszłość. W dążeniu do realizacji misji i wizji Grupa Kapitałowa PGE kieruje się następującymi wartościami: współpraca i otwartość, pasja i determinacja, bezpieczeństwo i odpowiedzialność". Wizją firmy natomiast jest wykorzystanie innowacyjności, która prowadzić ma do osiągnięcia czterech nadrzędnych celów strategicznych:

- wzmocnienia pozycji lidera w wytwarzaniu energii elektrycznej z najbardziej efektywnym oraz zdywersyfikowanym portfelem aktywów, zapewniającym długoterminową przewagę konkurencyjną,
- pozostania preferowanym dostawcą energii poprzez niezawodność dostaw oraz optymalny proces sprzedaży i obsługi klienta,

- aktywne działania w celu identyfikacji i realizacji nowych inicjatyw rozwojowych ukierunkowanych na budowę wartości firmy,
- poprawę efektywności działania firmy w kluczowych obszarach w oparciu o najlepsze branżowe standardy[1].

Cele strategiczne firmy na lata 2014–2020

- budowa nowych wysokosprawnych bloków w Opolu i w Turowie o łącznej mocy ~2290 MW do 2019 roku,
- realizacja projektu budowy elektrowni jądrowej w modelu biznesowym zapewniającym rentowność inwestycji, rozpoczęcie budowy pierwszego bloku ok. 2020 roku,
- dodatkowe 234 MW zainstalowanej mocy PGE w elektrowniach wiatrowych do 2016 roku, dalszy rozwój portfela OZE uzależniony od kształtu systemu wsparcia,
- reorganizacja procesu sprzedażowego w oparciu o efektywną strategię handlową,
- redukcja czasu trwania przerw w dostawach energii elektrycznej o 50% do 2020 roku dla odbiorców przyłączonych do sieci PGE,
- koncentracja na zrozumieniu potrzeb i poprawie jakości obsługi klienta,
- optymalizacja kosztów obsługi,
- restrukturyzacja organizacji przynosząca po 2016 roku trwały wpływ na EBIT Grupy w wysokości 1,5 mld PLN,
- rozwój nowych produktów i obszarów biznesu,
- analiza otoczenia rynkowego oraz identyfikacja i wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań do realizacji celów strategicznych,
- wykorzystanie potencjału i kompetencji Grupy PGE do generowania przychodów w nowych obszarach biznesu oraz współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi i partnerami krajowymi.

Opis rynku

Otoczenie rynkowe, na którym funkcjonuje opisywane przedsiębiorstwo energetyczne, jest niezwykle trudnym rynkiem, choć z drugiej strony zapotrzebowanie na świadczone usługi jest duże. Najbardziej przejrzystym

1 http://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/strategia (dostęp: 15.05.2016).

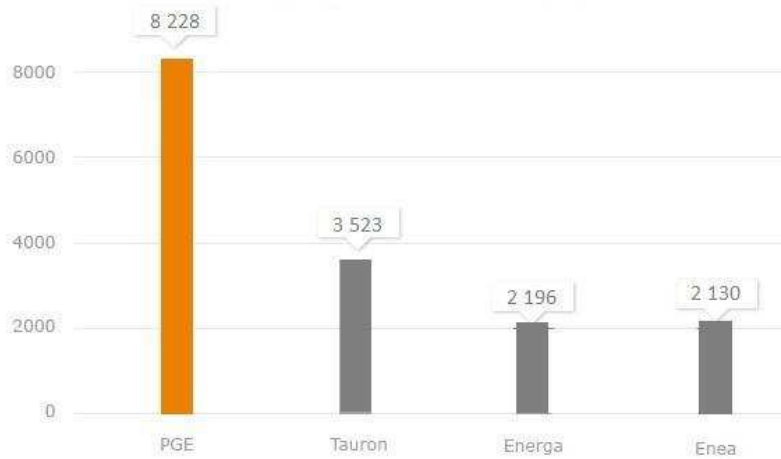
sposobem na ukazanie specyfikacji tego otoczenia jest przeprowadzanie analizy Cannvas, która została dołączona w załączniku nr 1.

Bezpośrednie otoczenie rynkowe Grupy PGE to krajowi wytwórcy energii elektrycznej, podmioty zajmujące się przesyłaniem i dystrybucją energii oraz jej sprzedażą do odbiorców końcowych. Od roku 1997, kiedy to w życie weszła ustawa Prawo energetyczne traktująca energię elektryczną jako towar, otoczenie rynkowe nie podlega drastycznym zmianom. Na rynku wytwórców energii elektrycznej w Polsce wymienić można cztery duże grupy energetyczne będące konkurencją dla PGE: Tauron Polska Energia S.A., ENEA S.A. oraz Energa S.A. Konsolidacja i późniejsza prywatyzacja (w przypadku Energi S.A. planowana prywatyzacja) spółek miały na celu utworzenie silnych ekonomicznie przedsiębiorstw, które będą w stanie ponosić koszty niezbędnych inwestycji oraz skutecznie konkurować z przedsiębiorstwami europejskimi.

Dodatkowo oprócz zmian strukturalnych i własnościowych polski rynek przechodził w ostatnich latach szereg reform zmierzających do jego liberalizacji. Do najważniejszych wydarzeń tego okresu mających wpływ na obecny kształt rynku należy zaliczyć wydzielenie prawne operatora systemu przesyłowego oraz operatorów systemów dystrybucyjnych, rozwiązanie kontraktów długoterminowych dla wytwórców energii elektrycznej i jednoczesne wprowadzenie systemu rekompensat, a także uwolnienie cen energii (z wyjątkiem gospodarstw domowych). Odbiorcy mają również prawo swobodnego wyboru sprzedawcy energii elektrycznej. Funkcjonujące od 2010 roku tzw. obligo giełdowe, które zobowiązuje (z pewnymi wyjątkami) wytwórców energii elektrycznej do sprzedaży wyprodukowanej energii na konkurencyjnych warunkach za pośrednictwem giełdy towarowej lub innych platform obrotu, uzupełnia obecny kształt otoczenia rynkowego w sektorze elektroenergetycznym w Polsce.

Grupa PGE jest jednym z największych przedsiębiorstw sektora elektroenergetycznego w Polsce. W ramach Grupy Kapitałowej PGE prowadzona jest działalność związana z wydobyciem węgla brunatnego, wytwarzaniem energii elektrycznej z paliw kopalnych (węgiel oraz gaz ziemny), jak również z odnawialnych źródeł energii (m.in. elektrownie wodne czy farmy wiatrowe). Firma zajmuje się także dystrybucją oraz sprzedażą energii elektrycznej ostatecznym odbiorcom. Można więc powiedzieć, że PGE jest przedsiębiorstwem zintegrowanym pionowo, uczestniczącym w całym łańcuchu wartości energii elektrycznej[2].

2 http://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/otoczenie-rynkowe (dostęp: 15.05.2016).



Wykres 14.1. Raportowana EBITDA w 2015 roku (w mln zł)

Źródło: http://www.gkpge.pl/ (dostęp: 15.05.2016).

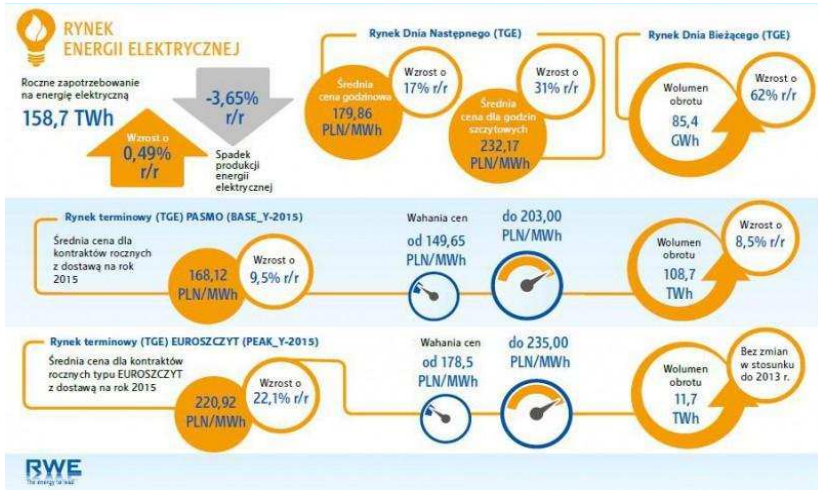
Wykres 14.2. Szacunkowy udział w rynku wytwarzania w 2015 roku (w %)

Źródło: http://www.gkpge.pl/ (dostęp: 15.05.2016).

Grupa PGE w oparciu o wszystkie jednostki wytwórcze produkuje rocznie ok. 56 TWh energii elektrycznej (dane za 2015 rok), co odpowiada ok. 38% udziałowi w rynku.

Rynek produkcji energii jest rynkiem stabilnym, a jednocześnie z roku na rok rozwijającym się. Zapotrzebowanie na energię elektryczną rośnie

(co pokazuje między innymi raport RWE z 2014 roku), wzrasta natomiast cena energii, a także obecnie nie są przewidywane spadki tychże cen.



Rysunek 14.1. Raport „Rynek energii elektrycznej i gazu ziemnego w Polsce w 2014 roku"

Źródło: http://www.rwe.pl/ (dostęp: 22.06.2016).

Tworzy to bardzo pozytywną perspektywę dla firm produkujących energię w Polsce, a szczególnie dla Spółki PGE, która jest obecnie liderem rynkowym w branży. Warto jednak pamiętać o dyrektywach Unii Europejskiej, według których do roku 2030 Polska będzie musiała zredukować emisję CO_2 o 50%, co niesie za sobą konieczność inwestowania w odnawialne źródła energii, które nie są w Polsce jeszcze aż tak popularne jak w krajach Europy Zachodniej[3]. Spółka PGE dzięki zdywersyfikowanemu portfelowi produktów może jeszcze bardziej powiększyć swoją przewagę konkurencyjną, szczególnie inwestując w innowacje, co wpisane jest w wizję firmy.

Strona internetowa PGE S.A. zawiera:

- ofertę i elektroniczne biuro obsługi,
- podział oferty na indywidualną i dla firm,
- numer kontaktowy w bardzo widocznym miejscu,
- relacje inwestorskie (wyniki roczne, informacje dla inwestorów, info dla prasy, dane finansowe, informacje o grupie, raporty),

3 http://gramwzielone.pl/trendy/19899/jak-zorganizowac-rynek-energii-w-polsce-raport-fae (dostęp: 22.06.2016)

- bazę wiedzy (newsy z branży energetycznej, raporty dotyczące energetyki w Polsce i na świecie),
- dział innowacji (przedstawienie innowacyjności firmy, możliwość zgłaszania innowacji do firmy),
- biuro prasowe (komunikaty oraz materiały do pobrania),
- informacje o sponsoringach (sport, kultura, Fundacja Energia z Serca),
- dział „kariery" dla zainteresowanych pracą w firmie,
- wyszukiwarkę,
- odniesienia do profili firmy na Facebooku, Instagramie, Google+ oraz YouTube,
- odniesienia do stron/podstron konkretnych działów firmy (obrót, systemy, dom maklerski, energia odnawialna, dystrybucja, górnictwo i energetyka konwencjonalna, ej1).

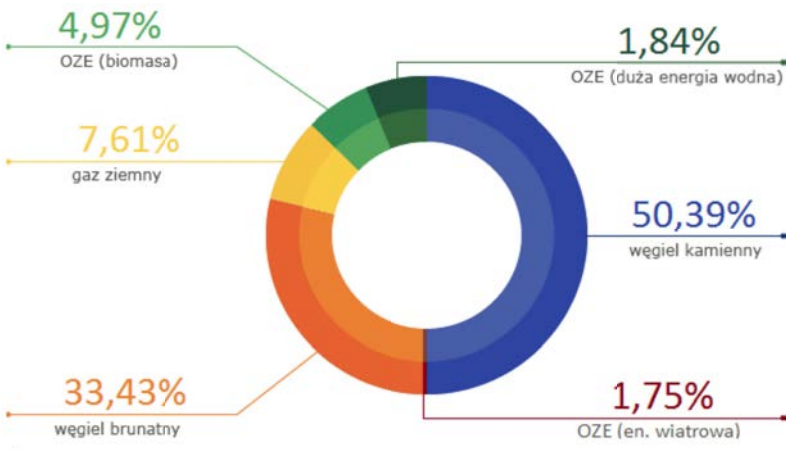
Strona dostępna jest w dwóch wersjach językowych: polskiej oraz angielskiej.

Grupy docelowe oraz prezentacja produktu

Spółkę PGE w odniesieniu do zależności rynkowych można skategoryzować jako spółkę zarówno B2C, jak i B2B. Specyfika branży powoduje, że podzielenie rynku na grupy docelowe ma wymiar głównie marketingowy, ponieważ sam produkt oferowany przez spółkę jest w dzisiejszych czasach niezbędny każdemu, niezależnie od wieku, płci, osobowości prawnej czy kultury (mowa oczywiście konkretnie o rynku polskim). PGE dzieli swoją ofertę na propozycje dla klientów indywidualnych oraz dla firm. Generalnie ceny produktu nie różnią się znacząco, natomiast pomijając kwestie promocyjne, także z prawnych regulacji wynika konieczność zawierania innego typu umów dotyczących zakupu energii z osobami prywatnymi, a innego typu z podmiotami biznesowymi.

Wykres 14.3 przedstawia **struktury paliw i innych nośników energii pierwotnej zużytych do wytworzenia energii elektrycznej** sprzedanej przez PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. w roku 2015.

Głównym produktem, jaki oferuje spółka PGE Obrót, jest energia elektryczna. Należy on do dóbr podstawowych, które cechuje to, że nie posiadają substytutów, a popyt na nie nie maleje wraz ze wzrostem ceny. Produkt jest wykorzystywany w każdym domu i można go określić mianem niezbędnego do życia. Powodem, dla którego tak się dzieje, są czasy, w których żyjemy, a technologia, która nas otacza, uzależniła nas od dostaw energii elektrycznej. Ciężko jest przeżyć choćby jeden dzień bez prądu. Potrzebny jest on w wielu dziedzinach życia, począwszy od prze-



Wykres 14.3. Struktury paliw i innych nośników energii pierwotnej zużytych do wytworzenia energii elektrycznej sprzedanej w 2015 roku

Źródło: http://www.gkpge.pl/ (dostęp: 15.05.2016).

chowywania jedzenia, skończywszy na ładowaniu baterii w telefonie, bez którego nie potrafimy się kontaktować z innymi ludźmi każdego dnia.

Prąd elektryczny sprzedawany przez PGE Obrót jest wytwarzany z kilku różnych źródeł, tak aby zagwarantować milionom użytkowników prąd każdego dnia. Pochodzi on w ok. 50% z węgla kamiennego, ok. 34% z węgla brunatnego, ok. 8% z gazu ziemnego, ok. 5% z biomasy, ok. 2% z dużych energii wodnych oraz ok. 1% z energii wiatrowej[4].

Oprócz podstawowego produktu, jakim jest prąd, firma oferuje dofinansowanie w formie korzystnego kredytu na zakup i założenie instalacji fotowoltaicznej dla klientów z grupy B2B. Do produktu rozszerzonego należy również możliwość skorzystania z oferty łączącej dostawę prądu i gazu na korzystnych warunkach.

Spółka PGE Obrót przygotowała szeroki wachlarz ofert w zależności od klienta docelowego i jego preferencji korzystania z energii w zależności od pory dnia.

4 http://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/kim-jestesmy (dostęp: 24.04.2016).

Tabela 14.1. Oferta produktowa firmy PGE dla klienta indywidualnego

Nazwa taryfy	Krótki opis taryfy	Cena
Komfortowa (G11)	Stała cena niezależnie od pory dnia. Dla osób niewykorzystujących energii elektrycznej do ogrzewania.	Całodobowo: 0,3112 zł/kWh
Elastyczna (G12)	Rozliczanie energii elektrycznej z dwóch stref czasowych: dziennej i nocnej. Dla osób korzystających z prądu głównie w nocy (taniej), najczęściej w celach grzewczych.	Strefa dzienna: 06:00–13:00 15:00–22:00 Strefa nocna: 00:00–06:00, 13:00–15:00, 22:00–24:00 Strefa dzienna: 0,3561 zł/kWh Strefa nocna: 0,2337 zł/kWh
Weekendowa (G12w)	Oferta dla klientów korzystających z energii elektrycznej w strefie dziennej i nocnej, z rozszerzoną strefą nocną o soboty i niedziele.	Strefa dzienna: 06:00–13:00 15:00–22:00 Strefa nocna: 00:00–06:00, 13:00–15:00, 22:00–24:00 Strefa dzienna: 0,3918 zł/kWh Strefa nocna: 0,2647 zł/kWh
Niedzielna (G12n)	Grupa dwustrefowa: strefy dzienna i nocna z rozszerzoną strefą nocną o niedzielę.	Poniedziałek–sobota: Strefa dzienna: 05:00–01:00 Strefa nocna: 01:00–05:00 + cała niedziela Strefa dzienna: 0,3315 zł/kWh Strefa nocna: 0,2632 zł/kWh

Źródło: http://www.gkpge.pl/oferta/dla-domu/regionalna/oferta (dostęp: 16.05.2016).

Opisywany dostawca prądu kieruje swoją ofertę również do firm. Segment B2B dzieli na duże przedsiębiorstwa oraz małe i średnie firmy.

Tabela 14.2. Oferta produktowa firmy PGE dla dużych firm

Nazwa taryfy	Krótki opis taryfy
B21	Stała cena przez całą dobę. Jest to taryfa najczęściej wybierana przez przedsiębiorstwa.
B22	Cena uzależniona od pory roku oraz godziny w trakcie dnia (w godzinach między 8 rano a 11 oraz między okolicami godziny 18 a 21).
B23	W tej taryfie występuje trójstrefowy podział doby. Tę propozycję wybierają firmy, które korzystają najwięcej z energii w ciągu obowiązującej najniższej stawki za prąd (najczęściej między godzinami 13 a 19 oraz 21 a 7 rano).

Źródło: https://pge.optimalenergy.pl/taryfy/taryfa-b-duza-firma/ (dostęp: 16.05.2016).

Tabela 14.3. Oferta produktowa firmy PGE dla średnich i małych firm

Nazwa taryfy	Krótki opis taryfy
C11	Niezmienna stawka w ciągu dnia niezależnie od pory roku.
C12a	Taryfa korzystna dla użytkowników zużywających energię elektryczną po godzinie 11 lub przed godziną 20, kiedy prąd jest tańszy.
C12b	Taryfa dzielona na okres dzienny oraz nocny, gdzie stawki tańsze przysługują w godzinach nocnych. Oferta kierowana do miejsc pracy, w których realizowana jest praca nocą (np. piekarnie).
C13	Trójstrefowy podział doby – taryfa mało popularna, ponieważ wymaga bardzo świadomego korzystania z energii elektrycznej, co dla małych odbiorców jest często problemem.
C21	Stała stawka za MKh przez całą dobę (oferta często wybierana przez właścicieli przedsiębiorstw).
C22a	Taryfa kierowana do firm zużywających energię elektryczną w okresach pozaszczytowych (tańszych), czyli między godziną 11.00 a 20.00, gdzie naliczane są tańsze stawki pozaszczytowe za MWh.
C22b	Podział doby na dwa okresy, gdzie najtańsza stawka obowiązuje w nocy. Kierowana dla przedsiębiorstw, których praca opiera się na tej części taryfy.
C23	Trójpodział doby w przypadku tej oferty sprawia problemy małym przedsiębiorstwom, co wynika z ich braku świadomości korzystania z energii elektrycznej.

Źródło: https://pge.optimalenergy.pl/taryfy/taryfa-c/ (dostęp: 16.05.2016).

Tabele 14.1–14.3 przedstawiają szeroką ofertę firmy PGE kierowaną zarówno do klienta indywidualnego (B2C), jak i dużych, średnich i małych firm (B2B). Oferta taryfowa została zaprojektowana w taki sposób, aby odbiorcy wybrali dogodną dla siebie propozycję firmy według swoich potrzeb.

PGE kieruje do firm propozycję zmiany dostawcy prądu w zamian za możliwość indywidualnego doboru ceny za kWh w zależności od lokalizacji, profilu zużycia prądu czy wolumenu, jaki się zużywa. Jest to dosyć nietypowa oferta na polskim rynku prądu.

Charakterystyczną cechą oferowanego dobra, jakim jest prąd elektryczny, jest to, że nie występuje tutaj sezonowość produktu, a także brak cyklu życia, ponieważ nie podlega on trendom ani fazom dojrzałości. Przewagą, jaką niesie za sobą elektryczność, jest jej nieodłączność od aktualnego sposobu życia, czyli szybkiego, dynamicznego, oraz otaczającej nas zewsząd technologii działającej właśnie dzięki elektryczności.

Promocja produktu lub usługi

Z PGE mocno się kojarzy hasło ze spotu reklamowego z końca 2015 roku: „Prąd jak prąd, ale w stałej cenie". Kampania jest prowadzona w telewizji (największe stacje), prasie oraz na outdoorze (m.in. nośniki busback). Reklama telewizyjna to bardzo często spotykana forma promocji w prawie każdej branży na rynku. Sęk w tym, żeby sformułować hasło w taki sposób, aby stało się nieodłączną częścią marki w umysłach konsumentów. To stanowi o tym, czy marka wyróżni się na tle konkurencji. PGE postawiło na ruch i dynamikę w swoich spotach, sugerując moc energii, którą oferuje. Łącząc to z wyżej wspomnianym hasłem, mamy marketingowy sukces.

Opisywany dostawca dociera do obecnych i potencjalnych klientów również za pomocą innych kanałów, na przykład Facebooka. GK PGE aktywnie działa na swoim profilu facebookowym, aktualizując go co kilka godzin, dodając wpisy konkursowe, posty dotyczące aktualnych inwestycji czy wydarzenia, w których uczestniczy jako sponsor. Przeglądając fanpage PGE, możemy zauważyć, że firma ma bardzo krótki czas reakcji na komentarze użytkowników, a forma wypowiedzi jest przyjazna i otwarta, dzięki czemu zyskuje w oczach internautów.

PGE angażuje się również w sport. Jest nie tylko sponsorem wydarzeń sportowych, ale także głównym sponsorem takich drużyn, jak np. PGE Skra Bełchatów, PGE GKS Bełchatów czy PGE Stal Rzeszów[5]. Wspiera również takich sportowców jak Zofia Klepacka, Waldemar Stawowczyk oraz Victor Borsuk. Logo Polskiej Grupy Energetycznej możemy ponadto zobaczyć na banerach Stadionu Narodowego w Warszawie, gdzie jest partnerem tytularnym.

5 http://www.gkpge.pl/sponsoring-sportu/kluby (dostęp: 24.04.2016).

PGE jest również sponsorem kulturalnym, co nie jest takie częste w tej branży. Przykładami takich zachowań są między innymi mecenat nad 55. edycją Muzycznego Festiwalu w Łańcucie czy wspieranie Filharmonii Narodowej. Polska Grupa Energetyczna kilkukrotnie była zaangażowana także w organizację akcji Noc Muzeów oraz objęła patronatem projekt „Wilczy ślad. Piosenki niezłomnych", na który składały się koncert i premiera płyty o tym samym tytule, mające na celu uczczenie pamięci Żołnierzy Wyklętych[6].

Ponadto PGE prowadzi własną działalność grantową na rzecz innych organizacji i instytucji, starając się służyć pomocą społeczeństwu. Fundacja PGE Energia z Serca to fundacja, która działa równolegle w trzech obszarach. Te obszary to, po pierwsze, filantropia, dzięki której pomoc trafia do najbardziej potrzebujących; po drugie, Energia Innowacji, czyli program, w którym aktywizuje się młode osoby zaraz po zakończeniu edukacji lub w czasie jej trwania do dzielenia się innowacyjnymi pomysłami oraz umożliwia realizację najciekawszych z nich; i po trzecie, wolontariat pracowniczy – polega on na finansowaniu lokalnych projektów pomocy społecznej zaprojektowanych przez pracowników GK PGE (najlepsze z nich są realizowane przez twórców projektu z pomocą firmy). Działania Fundacji koncentrują się w szczególności na obszarach związanych z edukacją czy ochroną środowiska oraz zdrowia, ale Fundacja inwestuje także w promowanie sportu wśród młodzieży i osób niepełnosprawnych. Procedura otrzymania wsparcia jest relatywnie łatwa jak na tak dużą instytucję. Jest ponadto skrupulatnie oraz klarownie opisana na stronie internetowej firmy PGE. Wsparcie w kwocie nieprzekraczającej 5000 euro może być przyznane za zgodą Zarządu Fundacji, natomiast dotacja przekraczająca tę kwotę musi być zaopiniowana także przez Radę Fundacji i dodatkowo wymaga ona zawarcia umowy o darowiznę. Cały proces przyznawania wsparcia przez Energię z Serca wygląda więc na przejrzysty oraz dopracowany pod kątem zgodności z prawem. Przykładem działalności Fundacji może być chociażby akcja „SOS Filipiny – Podaruję dom", organizowana w 2014 roku we współpracy z Polską Akcją Humanitarną, w trakcie której zebrano oraz przekazano pieniądze na odbudowę ponad czterdziestu domów dla filipińskich rodzin poszkodowanych przez tajfun. W tym samym roku Fundacja była także strategicznym partnerem Olimpiad Specjalnych, czyli wydarzenia, które pozwala rozwijać się fizycznie oraz społecznie osobom niepełnosprawnym intelektualnie[7].

6 http://www.gkpge.pl/sponsoring-kultury (dostęp: 3.06.2016).

7 http://www.cire.pl/item,105772,8,0,0,0,0,0,fundacja-pge---energia-z-serca-pomaga-juz-trzeci-rok.html (dostęp: 3.06.2016).

Problem badawczy

Grupa Kapitałowa PGE od początku istnienia jest spółką z udziałem kapitału państwowego. Jako jedyny dostawca energii elektrycznej spółka ta miała monopol na rynku energetycznym, i co za tym idzie – warunki sprzedaży i dystrybucji oraz standardy były dyktowane przez PGE. Kiedy 1 lipca 2004 roku rynek energetyczny został otwarty (co oznacza, że klient ma możliwość wyboru, od którego dostawcy chce nabywać prąd), na rynku pojawiła się pierwsza poważna konkurencja dla spółki państwowej. Konkurencja ta swoimi ofertami skutecznie zablokowała monopolistyczne zapędy PGE i od tej pory spółka ta musiała wykreować nową wartość dla odbiorcy, tak aby nie stracić dotychczasowych klientów. Za główny cel postawiono sobie wtedy polepszanie jakości produktu.

Polska Grupa Energetyczna jest liderem w obszarze wydobywania, wytwarzania, dystrybucji i sprzedaży energii elektrycznej w Polsce. W celu utrzymania tej pozycji, dostosowywania się do zmian oraz wykorzystania nadarzających się okazji rynkowych i technologicznych GK PGE za najważniejszy punkt rozwoju przyjęła innowacyjność. Aby spełnić oczekiwania, organizacja skupia się na czterech następująco zdefiniowanych, kluczowych wyzwaniach:

- wiodący wytwórca energii elektrycznej w Polsce,
- preferowany i niezawodny dostawca energii,
- najbardziej efektywna grupa energetyczna w Polsce,
- grupa aktywnie rozwijająca nowe obszary biznesu.

W układzie Ph. Kotlera strategie marketingowe lidera rynku są podzielone na 3 obszary strategii I stopnia[8]. Są to poszerzanie rynku, obrona udziału w rynku i zwiększenie udziału w rynku. Działania te dzielą się dalej na strategie II stopnia. PGE jako lider z wieloletnim doświadczeniem ma opracowane działania we wszystkich obszarach, które mają zapewnić mu sukces, czyli utrzymanie dotychczasowej pozycji. Prowadzi to do perspektywicznie przemyślanego modelu, wykorzystującego najbardziej dogodne dla firmy strategie obu stopni w celu wywołania efektu synergii. Przykładowo aby poszerzyć rynek odbiorców, PGE kreuje swój wizerunek jako najbardziej innowacyjnej oraz przyjaznej klientowi firmy z branży energetycznej na rynku polskim. Świadczyć mogą o tym liczne inwestycje w rozwój nowych technologii czy wprowadzenie na rynek usługi METEUS umożliwiającej m.in. monitorowanie zużycia energii elektrycznej, co może prowadzić do optymalizacji jej pobo-

8 R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 114.

ru i oszczędności po stronie klienta[9]. Tego typu zachowania wskazują na nacisk położony na zdobywanie nowych użytkowników. Pokazuje to także, że firma nie zwraca się ku promowaniu zwiększenia zużycia swojego produktu, co spójnie współgra z wizerunkiem dbającego o środowisko przedsiębiorstwa. W odpowiedzi na konieczność pozyskiwania nowych klientów i rozwijania nowych sposobów wytwarzania prądu PGE systematycznie inwestuje także w alternatywne źródła energii, takie jak biomasa, elektrownie wiatrowe i wodne. Jest to doskonały przykład wykorzystania defensywy oskrzydlającej, ale jednocześnie typowej strategii obrony, gdyż firma zdaje sobie sprawę, że takie działania mogą znacząco zwiększyć satysfakcję obecnych klientów z dostarczanego produktu. Recz jasna wiodący wytwórca energii może dużo skuteczniej działać w defensywie. Taktyka obronna w wykonaniu PGE polega także na skutecznej walce cenowej z konkurencją, co z kolei jest przejawem defensywy kontrofensywnej. PGE cały czas posiada atrakcyjne oferty zarówno dla klientów B2B, jak i B2C nie tylko dzięki reakcjom na zmieniające się otoczenie, ale też za sprawą ogromnego potencjału wytwórczego. Oznaką starań o utrzymanie i zwiększenie udziału w rynku jest też zastosowanie defensywy przewidującej. PGE, wiedząc, że w Polsce wszczęto przygotowania do wielkiej inwestycji, jaką jest budowa elektrowni jądrowej, zapewniło sobie większość udziału w tej inwestycji i teraz nadzoruje badania mające na celu przybliżenie nas do realizacji tej inwestycji. Szacuje się, że do 2030 roku 30% prądu produkowanego przez PGE będzie pochodzić właśnie z elektrowni jądrowej, co będzie stanowiło fundament dla tego przedsiębiorstwa, a także dla jego pozycji na rynku.

Wdrażanie strategii lidera na rynku wymaga od przedsiębiorstwa dużego doświadczenia, znajomości klientów, wytrwałości, wprowadzania innowacji, oferowania wysokiej jakości produktów, poszerzania asortymentu, wykwalifikowanych pracowników i wielkich nakładów na promocję marki. GK PGE z pewnością spełnia wszystkie z wymienionych kryteriów, a działania marketingowe przedsiębiorstwa pozwalają sądzić, że spółka ta na długie lata będzie zasiadała na pozycji lidera rynku energetycznego w Polsce.

Pytania

1. Biorąc pod uwagę liczną konkurencję spółki, czy PGE powinna wejść na rynki zagraniczne? Jeśli tak, to na jakie? Wyznacz dalszy kierunek rozwoju.

9 http://energetyka.wnp.pl/pge-oferuje-usluge-pozwalajaca-optymalizowac-zuzycie-pradu,258649_1_0_0.html (dostęp: 3.06.2016).

2. Co może mieć większy wpływ na utrzymanie pozycji lidera? Inwestycje w energię jądrową czy ciągła rozbudowa odnawialnych źródeł energii? Odpowiedź uzasadnij.
3. Czy firma powinna rozszerzyć portfel usług o dystrybucję wody? Czy powinna stworzyć ofertę w postaci usług „w pakiecie" (prąd, gaz, woda)? Jakie korzyści mogłoby to przynieść?
4. Która z wykorzystywanych przez PGE strategii lidera rynku odgrywa największą rolę w tworzeniu pozycji rynkowej tej firmy?
5. Czy przyjęcie innych strategii lidera I oraz II stopnia mogłoby sprawdzić się lepiej? Jeśli tak to, na które strategie PGE powinno położyć większy nacisk?

Bibliografia

Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

http://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/strategia (dostęp: 22.06.2016).

http://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/otoczenie-rynkowe (dostęp: 22.06.2016).

http://www.gkpge.pl/ (dostęp: 22.06.2016).

http://www.rwe.pl/ (dostęp: 22.06.2016).

http://gramwzielone.pl/trendy/19899/jak-zorganizowac-rynek-energii-w-polsce-raport-fae (dostęp: 22.06.2016).

http://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/kim-jestesmy (dostęp: 22.06.2016).

http://www.gkpge.pl/oferta/dla-domu/regionalna/oferta (dostęp: 22.06.2016).

https://pge.optimalenergy.pl/taryfy/taryfa-b-duza-firma/ (dostęp: 22.06.2016).

https://pge.optimalenergy.pl/taryfy/taryfa-c/ (dostęp: 22.06.2016).

http://www.gkpge.pl/sponsoring-sportu/kluby (dostęp: 22.06.2016).

http://www.gkpge.pl/sponsoring-sportu/pge-narodowy (dostęp: 22.06.2016).

http://www.gkpge.pl/sponsoring-kultury (dostęp: 22.06.2016).

http://www.cire.pl/item,105772,8,0,0,0,0,0,fundacja-pge---energia-z-serca-pomaga-juz-trzeci-rok.html (dostęp: 22.06.2016).

http://energetyka.wnp.pl/pge-oferuje-usluge-pozwalajaca-optymalizowac-zuzycie-pradu,258649_1_0_0.html (dostęp: 22.06.2016).

Zakończenie

Przeczytaliście Państwo pracę obejmującą studia przygotowane przez praktyków oraz przez studentów. W pierwszej części można się było zapoznać z kreatywnymi strategiami sprzedaży przez Internet oraz z wykorzystaniem dashboardu jako narzędzia motywowania pracowników działu IT do efektywnego realizowania zadań. Podobało nam się, jak *content marketing* może wspomóc sprzedaż farb, a także praktyczne zastosowanie Facebook Ads na rynku budowlanym. Sukces marketingowy osiągnął również pierwszy polski serwis o społecznościach internetowych. W pracach uwzględniono ponadto rozwiązania dotyczące automatyzacji procesów w celu zwiększenia konkurencyjności. Nie mniej istotny był też opisany problem wchodzenia na rynki zachodnie przez wiodącą agencję interaktywną. Tę część publikacji zamykają rozważania dotyczące strategii sprzedaży i konkurencji w internetowych usługach marketingowych.

W drugiej części zostały zawarte interesujące przypadki dotyczące liderów na polskim rynku chemii budowlanej, na rynku kosmetycznym, tzw. produktów niechcianych z branży materiałów filtracyjnych oraz tzw. produktów impulsowych z branży pończoszniczej. Ponadto analizą objęto synergię strategii firmy z rynku kawy i herbaty oraz strategię pozycji lidera na rynku energetycznym. Wszystkie te firmy funkcjonują także w przestrzeni cyfrowej i wykorzystują jej narzędzia. Opracowano jeszcze kilka innych przypadków, które będą przedmiotem kolejnych publikacji, gdzie zostaną przedstawione ewolucyjne rozwiązania spod znaku technologii i marketingu cyfrowego.