

Michał Szermelek

---



# 9 PRAW

MARKETINGU **B2B**

Poznaj podstawowe zasady działania i sposoby myślenia w **marketingu business-to-business**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie?9prb2b>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-1214-4

Copyright © Michał Szermelek 2024

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

Wprowadzenie .....	9
<b>Prawo I — prawo złotej farby .....</b>	<b>15</b>
Marketing a promocja — jaka jest różnica? .....	16
„Ale my rośniemy bez marketingu” .....	17
„Dobry marketing sprzedaje wszystko” .....	18
Jaka jest rzeczywistość w B2B? .....	19
Product-market-fit .....	22
Zmienić produkt? .....	24
Co oznacza prawo złotej farby? .....	24
Jak dobry produkt wpływa na utrzymanie klienta i zwrot z marketingu? .....	25
Jak marketing może pomóc Ci w wypracowaniu product-market-fitu? .....	26
Wiesz, gdzie jesteś — co dalej? .....	30
Marketing to nie sztuczki i przekręty .....	31
<b>Prawo II — prawo bezpośredniej informacji .....</b>	<b>32</b>
Nie patrz przez swój pryzmat i nie zakładaj .....	33
Czy to znaczy, żeby nie korzystać z warsztatów? .....	35
Informacji o klientach się nie wymyśla. Informacje o klientach się odkrywa .....	36
Dlaczego musisz uważać na gotowe badania i raporty? .....	37
Twoi klienci to najważniejsze źródło informacji .....	39

Co znaczy „rozmawiać z klientami”?	40
A dlaczego nie ankiety?	41
Dlaczego to aż tak istotne TERAZ?	43
Jak się przygotować na takie rozmowy?	44
Wskazówki dotyczące prowadzenia wywiadów	49
Ile badań musisz przeprowadzić?	51
Jak się przemóc do rozmów z klientami?	52
Kultura insightów	53
<b>Prawo III — prawo znajomości decyzji</b>	<b>54</b>
Dlaczego w B2B opisanie człowieka jest mało użyteczne?	55
Procesy zakupowe w B2B	57
Wybierz, czyją decyzję będziesz opisywać	59
W jaki sposób należy opisać decyzję?	62
Jak korzystać z opisanej decyzji?	68
Poznaj impulsy swoich klientów	70
<b>Prawo IV — prawo bezpiecznego stołka</b>	<b>74</b>
Przykładowy wybór w B2B	75
Stawka właściwego wyboru	76
Kupowanie jest trudne!	77
Budowanie lub utrata zaufania	78
Jak szukać tego typu elementów?	88
Podważanie poczucia bezpieczeństwa	88
Budowanie poczucia bezpieczeństwa nie kończy się na marketingu ani sprzedaży!	91
<b>Prawo V — prawo sprzedaży</b>	<b>92</b>
Jak nastawić marketing i sprzedaż przeciwko sobie?	94
Czy sprzedaż faktycznie nie potrafi domykać?	96
Dlaczego dobra współpraca marketingu i sprzedaży jest aż tak ważna?	99
Jak powinna wyglądać współpraca?	103
Współpraca działu marketingu i sprzedaży	106

<b>Prawo VI — prawo błędnego pomiaru .....</b>	<b>108</b>
Zasięg i ruch to nie cel sam w sobie .....	109
Błędne metryki premią niewłaściwe zachowania .....	111
A co jest nie tak z generowaniem leadów? .....	113
Uważaj na te błędy w rozliczaniu marketingu .....	116
Jak zatem mierzyć? .....	118
Jak uzasadnić działanie w danym kanale? .....	120
Luki w marketingowych danych .....	121
ROI jest ważne... ale pamiętaj o strategii .....	122
Marketing B2B to funkcja biznesowa .....	123
<b>Prawo VII — prawo kategorii .....</b>	<b>125</b>
Kategorie rynkowe .....	125
Wybór kategorii to jeden z najważniejszych strategicznych wyborów .....	126
Dojrzałość kategorii — wstęp do teorii .....	129
Marketing w dojrzałych kategoriach .....	131
Komodytyzacja usług i produktów w dojrzałych kategoriach .....	132
Jak szukać wyróżników, będąc w dojrzałej kategorii? .....	134
Trudności młodych kategorii .....	135
Marketing w młodych kategoriach .....	136
<b>Prawo VIII — prawo strategicznej narracji .....</b>	<b>138</b>
Przypadkowe akty marketingu .....	140
Plan marketingowy jako ratunek .....	141
Skuteczne treści — czyli jakie? .....	142
Jeżeli nie sam plan, to co? .....	145
Podstawa piramidy .....	146
Segmentacja i pozycjonowanie .....	147
Strategiczna narracja .....	148
Do czego potrzebujesz strategicznej narracji? .....	149
Podstawy do strategicznej narracji .....	153
Struktura strategicznej narracji .....	156
Jak stworzyć strategiczną narrację za pomocą Metody Myśli Narracyjnych? .....	157
Jak korzystać z narracji? .....	160

Nie bój się powtarzać! .....	161
Zaczyna nudzić Cię Twoja własna narracja? Doskonale! .....	162
Słowo o wyróżnikach .....	163
Jaka jest najlepsza narracja? .....	165
<b>Prawo IX — prawo klarownego przekazu .....</b>	<b>167</b>
Kto odpowiada za zrozumienie przekazu? .....	170
Sygnały ostrzegawcze .....	170
Jak tworzyć klarowny przekaz? .....	171
Jak sprawdzić, czy komunikujesz się klarownie? .....	181
<b>Podsumowanie .....</b>	<b>184</b>
<b>Pracuj ze mną! .....</b>	<b>188</b>
<b>Podziękowania .....</b>	<b>189</b>

# Prawo I — prawo złotej farby

*Nie wystarczy pomalować drewna na złoto, żeby stało się złotem.*

Marketingowców, edukatorów marketingowych, doradców i agencji na rynku nie brakuje. Co łączy większość z nich? To, że wszyscy uwielbiają powtarzać, dlaczego warto budować markę.

Często przewijają się takie argumenty jak ten, że silna marka daje klientom poczucie bezpieczeństwa przy zakupie. Że skraca ich procesy decyzyjne. Że wyróżnia firmę od konkurencji. Albo że pozwala obronić wyższą cenę i tak dalej... Ale czy zastanawiałeś się kiedyś, czego NIE zrobi dla Ciebie silna marka? Spośród kilku kwestii, których nie załatwi dla Ciebie silna marka, chciałbym skupić się na jednej, która dobrze pomoże zobrazować, czym jest prawo złotej farby. Otóż silna marka nie pomoże Ci utrzymać klientów przy kiepskim produkcie.

Czasami zdarza się, że ludzie, którzy nie do końca rozumieją istotę marketingu, mówią, że „dobry produkt nie potrzebuje marketingu, bo obroni się sam”. Argumentacją tych osób jest to, że jeżeli firma oferuje wysokiej jakości produkty czy usługi, to „klienci przyjdą sami, bez robienia jakichś internetowych sztuczek”. Na przykład dzięki rekomendacjom czy innej formie przekazywania sobie przez klientów informacji pocztą pantoflową. I te firmy często właśnie w taki sposób funkcjonują — głównie opierają się na relacjach i rekomendacjach.

Co nie zmienia faktu, że zdanie „*dobry produkt nie potrzebuje marketingu, bo obroni się sam*” zawiera w sobie fundamentalny błąd. Jaki? Skoro zakładamy, że „*dobry produkt nie potrzebuje marketingu*”, to zaczniemy od tego, czym w zasadzie jest marketing. Na wstępie napiszę, że jeżeli Twoją odpowiedzią na to pytanie jest „*promowanie*”, „*zwiększanie świadomości*” albo tym podobne, to cieszę się, że czytasz tę książkę.

Mówiąc, że dobry produkt nie potrzebuje marketingu, ludzie mają tak naprawdę na myśli to, że nie potrzebuje on *promocji*.

## MARKETING A PROMOCJA — JAKA JEST RÓŻNICA?

Promocja jest jednym z elementów marketingu, który jednak sam w sobie jest znacznie szerszym pojęciem. Nie można postawić znaku równości pomiędzy „*marketingiem*” a „*promocją*” lub „*reklamą*”, bo to tak, jakby powiedzieć, że silnik to samochód. Każdy samochód ma w sobie silnik. Ale sam goły silnik nie wystarczy, żeby przewozić ludzi z punktu A do punktu B.





Czym zatem jest marketing, skoro nie samą reklamą lub promocją? Philip Kotler pisał w swojej definicji, że *marketing to nauka i sztuka badania, tworzenia i oferowania z zyskiem produktów mających wartość dla klienta w celu zaspokojenia potrzeb rynku docelowego*<sup>1</sup>. Zwróć, proszę, uwagę na słowa „badania”, „tworzenia” i „oferowania” — a nie wyłącznie na słowo „oferowania”!

Co to oznacza w praktyce? Że marketing to nie tylko robienie reklam na Facebooku, wstawianie postów na Instagram czy LinkedIn lub tworzenie tekstów pod SEO. Jak widzisz, oprócz oferowania ma w sobie także badanie klientów oraz samo tworzenie ofert. Co oznacza, że myślenie w kategorii „mam usługę — teraz ją sprzedajmy” niepotrzebnie ogranicza wpływ marketingu na działanie i sukces firmy.

W gruncie rzeczy celem marketingu jest to, żeby jak najlepiej poznać klienta, a następnie wymyślić i zaproponować mu coś, co ma dla niego wartość i zaspokoi jego potrzeby. To oznacza, że „dobry produkt” lub „dobra usługa” — która w założeniu wielu osób broni się sama — jest WYNIKIEM dobrego marketingu, bo najczęściej wynika z doskonałego poznania profilu klienta i dopasowania się do jego potrzeb. Nawet jeśli nie odbyło się to w przemyślanym i zaplanowanym procesie badań. Jeżeli nie przez badania — to jak inaczej te firmy poznają swoich klientów?

## „ALE MY ROŚNIEMY BEZ MARKETINGU”

Właściciele niektórych firm mówią czasem, że „my urosliśmy do skali X złotych rocznego przychodu, nie robiąc żadnego marketingu”.

Takie słowa potrafią wychodzić z ust osoby, która założyła własną firmę dopiero po 20 latach pięcia się po szczeblach kariery w szeregu różnych firm. Która z dużą dozą prawdopodobieństwa bez zastanowienia wymieni najczęstsze wyzwania stojące przed działami, w których

---

<sup>1</sup> [http://www.kotlermarketing.com/phil\\_questions.shtml](http://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml).

pracowała, to, jakiego rodzaju usług albo wsparcia może im brakować, powie, jak stawia się przed nimi cele i je weryfikuje, z jakich metryk są one rozliczane i czego potrzebują, żeby osiągnąć sukces.

Taka osoba niejako od wewnątrz widziała sukcesy, porażki, skuteczne i nieskuteczne procesy, błędy i genialne zachowania, które decydowały o wynikach. Pomimo że nie wykonywała formalnie badań, to prawdopodobnie rozmawiała z setkami osób z branży i w ten sposób mogła w praktyce zweryfikować, czy te wyzwania, których sama doświadczyła, powtarzają się w innych organizacjach (a jeżeli tak, to czy może te organizacje łączyć jakieś wyjątkowe cechy?). I w ten sposób bardzo często powstają firmy, które świetnie rosną. Bo po prostu dobrze znają swojego klienta i są dzięki temu świetne w zapewnianiu mu pewnej określonej wartości.

Tego typu firmy często rosną, opierając się właśnie na poleceniach, reputacji i tym, że klienci po prostu do nich wracają lub zostają z nimi na długie lata. I faktycznie, dobry produkt lub usługa, które są wynikiem świetnego poznania klienta i zaspokojenia jego potrzeb, czyli fundamentu marketingu, mogą nie wymagać dużych nakładów na promocję.

Tego typu sytuacje się zdarzają, choć są raczej rzadkością. Wiele osób twierdzi natomiast, że znacznie częściej dobry produkt ląduje na cmentarzu przez brak odpowiedniej promocji. Zwłaszcza jeżeli jest innowacyjny i nie ma na niego na rynku „gotowego” popytu. A jeszcze częściej jest na odwrót: że nawet genialna promocja nie ratuje słabego produktu.

## **„DOBRY MARKETING SPRZEDA WSZYSTKO”**

Niektóre firmy mają teorię, że „dobry marketing sprzedaje wszystko”. Co bywa czasami wymówką od pracy nad rozwojem produktu.

Parodię na temat tego mitu mogliśmy zobaczyć w 9. odcinku 12. sezonu serialu *The Simpsons*, w którym Homer Simpson, znany ze

swojego obżarstwa, zgłasza się do udziału w testach środków na zmniejszenie apetytu. W jednej ze scen widać Homera po zażyciu tabletki „Diet Drug Z-3”, przed którym na taśmie produkcyjnej przejeżdżają przeróżne rodzaje jedzenia — ciasta, pączki, hamburgery czy hot dogi.

Homer nie sięga po żaden z nich. Zszokowani badacze rozmawiają między sobą, że ten supresant apetytu jest niesamowity. W tym momencie jedna z osób z zespołu badawczego decyduje się zapytać Homera, czy ten faktycznie nie ma ochoty jeść niczego, co przed nim przejeżdża. Zaniepokojony Homer wstaje z krzesła i zaczyna krzyczeć. Ponieważ zorientował się, że nie widzi żadnego jedzenia. Pigułka sprawiła, że oślepl. A nie że zmalął mu apetyt.

Następnie ujęcie wraca do badaczy, którzy spokojnie rozmawiają:

— No i kto kupi tabletkę, która powoduje utratę wzroku? — pyta jeden z badaczy.

— Tym niech pomartwi się już marketing — odpowiada jego koleżanka.

## JAKA JEST RZECZYWISTOŚĆ W B2B?

W B2C często przywoływanym przykładem na dowód tego, że „dobry marketing sprzeda wszystko, jest fakt, że są ludzie (i jest ich niemało), którzy są gotowi kupić za 30 dolarów (w momencie pisania książki to około 125 złotych) tak zwany pet rock, czyli kamień, który ma być przez nich traktowany jak zwierzątko. Jeżeli się zastanawiasz, to nie — ten kamień nie ma w sobie nic specjalnego (patrz rysunek na następnej stronie).

To popularne w B2C hasło, jakoby „dobry marketing miał sprzedać wszystko”, zderza się jednak w B2B z szeregiem różnic w tym, jak dokonywane są zakupy oraz jakie jest przeznaczenie usług lub produktów. Omówmy parę z nich:

**Pet Rock - The Original by Gary Dahl**

Visit the Pet Rock Store  
4.4 (4,444 ratings)  
100% bought in last month

**\$29.99**

No Import Fees Deposit & \$12.51 Shipping to Poland  
**Deliver Thursday, September 7**  
 Or **fastest delivery Monday, September 4**. Order within 5 hrs 45 mins  
 (Order to Poland - only \$18.81)

**In Stock**

[Add to Cart](#)  
[Buy Now](#)

Payment Secure Transaction  
 Ships from Amazon  
 Sold by Amazon.com  
 Returns Eligible for Return  
 Additional information  
 within 30 days of receipt

Add a gift receipt for easy returns

[Add to List](#)

Have one to sell? Sell on Amazon

**Additional Details**

**Small Business**  
 This product is from a small business brand. Support small businesses.

**Customer ratings by feature**

Easy to use	★★★★☆	4.7
Sturdiness	★★★★☆	4.6
Giftable	★★★★☆	4.1
Value for money	★★★★☆	3.4

See all reviews  
 Report incorrect product information.

Po pierwsze w B2C produkty i usługi najczęściej kupuje się z myślą o sobie lub najbliższych członkach rodziny. Większość osób podczas kupowania produktów myśli przede wszystkim o własnych preferencjach — i nie ma w tym nic złego. W biznesie z kupowanych usług czy produktów korzysta najczęściej więcej osób. Sięgając po skrajny przykład: systemu CRM będzie używać cały dział handlowy. Z kupowanego do biura routera korzystają wszystkie osoby, które pracują stacjonarnie w danym budynku. Z zamówionej od agencji kreatywnej animacji — cały dział marketingu, a dodatkowo będą ją widzieć setki potencjalnych klientów. To sprawia, że decydentów jest w B2B po prostu więcej.

Po drugie w B2B zakupy są znacznie mniej impulsywne. Samo to, że zakup wymaga często otrzymania potwierdzenia od przełożonego, zatwierdzenia go z budżetem i tak dalej, znacząco zmniejsza szanse na dokonanie impulsywnego zakupu. Zwłaszcza gdy w grę wchodzi większe kwoty.

Po trzecie firmy B2B mają najczęściej znacznie węższe grupy docelowe niż firmy sprzedające do osób fizycznych, a osoby działające na podobnych stanowiskach wymieniają się informacjami. Na przykład jako członkowie mastermindów, grup branżowych, płatnych społeczności, w przerwach podczas warsztatów i szkoleń, uczestnicząc w wydarzeniach czy w trakcie prywatnych rozmów z osobami ze swojej sieci kontaktów

Tego typu różnic jest wiele. Biorąc na razie pod uwagę wyłącznie występowanie w procesach zakupu wielu decydentów i mniejszą impulsywność niż w B2C, można zauważyć, że sprzedaż wiejskiego produktu może być dużym wyzwaniem. Bo jeżeli na przykład produktowi technologicznemu brakuje ważnych integracji, to osoba odpowiedzialna za technologię w organizacji może mocno odradzić ten zakup osobie, która chce go kupić.

A nawet jeżeli uda Ci się to sprzedać dzięki niesamowicie skutecznej promocji, to klienci zaczną się pojawiać... w pierwszym okresie. Później następuje weryfikacja rynku. I przychodzą duże wyzwania związane z dalszym wzrostem. Bo przykładowo firmy, które kupiły od Ciebie coś raz, nie chcą wrócić po więcej. Co jest wyjątkowo uciążliwe w B2B ze względu na to, że grupy docelowe potrafią być naprawdę wąskie. Idąc dalej — klienci, którzy byli niezadowoleni, nie polecają Cię dalej. Co sprawia, że cały czas musisz polegać głównie na budżetach marketingowych. A całą sytuację dodatkowo potęguje to, że jak już wiesz, Twoi potencjalni kupujący z dużą dozą prawdopodobieństwa wymieniają się między sobą informacjami. Sam, gdy byłem managerem, pytałem wielokrotnie kolegów po fachu, czy mieli okazję na przykład współpracować z agencją X, freelancerem Y lub konsultantem Z.

Znaczenie faktu, że kupujący wymieniają się pomiędzy sobą informacjami, jest spotęgowane tym, że polskie środowisko biznesowe jest generalnie dość wąskie. I raz wysłana do rynku informacja, niczym kamień rzucony w wodę, powoduje czasami efekt na całym rynku. Tę lekcję zrozumiałem naprawdę mocno, kiedy po zapytaniu trójki moich znajomych przedsiębiorców o pewną polską agencję marketingową, z której usług chciałem skorzystać, cała trójka zupełnie niezależnie odpowiedziała mi zdaniem, które brzmiało mniej więcej tak: „Sam nie korzystałem — ale mój znajomy [tu padło imię i nazwisko tego samego człowieka] korzystał i był strasznie niezadowolony”. Czyli jeden niezadowolony klient rozpuścił te wieści tak daleko, że aż piszę o tym w książce, którą właśnie czytasz. Pomimo że nawet nie

znam tego człowieka, który podobno korzystał z usług tej agencji. Oczywiście sam udałem się do innej. Więc jak widzisz, nawet jeżeli w B2B udaje się sprzedać słaby produkt, to długoterminowe konsekwencje mogą być negatywne.

I te wszystkie trudności mogą wynikać właśnie z tego, że firmie brakuje tak zwanego product-market-fit.

## PRODUCT-MARKET-FIT

Stosując pewne uproszczenie, można powiedzieć, że mamy dwa rodzaje firm.

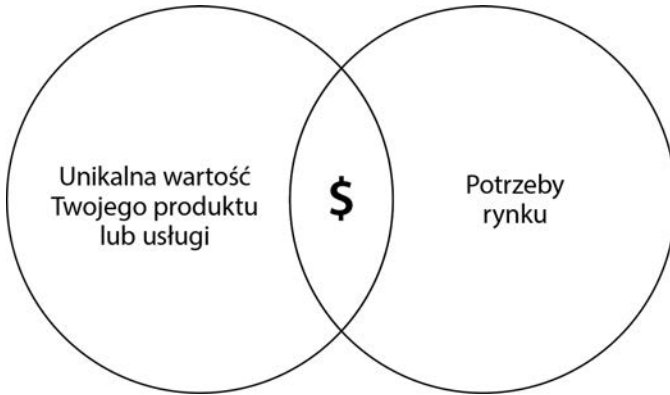
Pierwszy rodzaj to takie firmy, które zaczynają z myślą, że chcą wspierać konkretny rynek. Całą resztę — czyli produkt/usługę, pozycjonowanie, promocję — kreuje się właśnie pod ten rynek docelowy. Przykładem jest Canva, którą twórcy rozwijają z myślą o tym, że jest produktem dla designerów i osób pragnących tworzyć proste filmy i grafiki.

Drugi rodzaj to te firmy, dla których punktem wyjścia jest produkt, usługa, funkcjonalność albo oferowana wartość — i które szukają na nie rynku. Na przykład Uber, który w gruncie rzeczy jest aplikacją pozwalającą zamówić taksówkę.

Niezależnie od tego, od której strony zaczynasz, wszystkie firmy dążą do tego, żeby ich produkt lub usługa były dopasowane do ich rynku docelowego. Najprościej mówiąc, to jest właśnie product-market-fit — dopasowanie produktu lub usługi do rynku.

Jak widzisz na rysunku na następnej stronie, product-market-fit mówi o dwóch elementach — Twoim produkcie lub usłudze i rynku, który chcesz obsługiwać. Kiedy te dwa elementy są do siebie dobrze dopasowane, powstaje magia.

Dlaczego na schemacie widnieje „unikalna wartość”? Ponieważ jeżeli wartość jest powszechna i łatwo kopiowalna, to na rynku prawdopodobnie roi się od firm mających podobną ofertę — ale w niższej cenie. O czym jeszcze przeczytasz w jednym z dalszych rozdziałów.



Product-market fit następuje więc wtedy, kiedy:

- rozwiążesz istotny problem danego rynku,
- firmy na danym rynku kupują Twoje rozwiązanie,
- Twoi klienci widzą dużą wartość w Twoim produkcie/usłudze,
- Twoi klienci po czasie są zadowoleni z zakupu — na przykład polecają Cię dalej, rekomendują produkt swoim znajomym, wystawiają pozytywne opinie lub przyznają wysokie noty w badaniach satysfakcji.

Pomimo że nie istnieje żaden wskaźnik, który pozwoliłby wprost określić, czy produkt jest dopasowany do rynku, metryki, które mogą pomóc to określić, to między innymi:

- NPS,
- utrzymanie/churn,
- procent poleceń w całości biznesu,
- procent firm, który przeszedł ze wstępnego produktu (na przykład pierwszego warsztatu) do dalszej usługi,
- analiza wygranych i przegranych szans sprzedaży.

À propos wymienionych powyżej poleceń — zapytaj dowolnego handlowca, skąd przychodzą do niego najlepsze, najłatwiejsze do „domknięcia” zapytania. Z dużą dozą prawdopodobieństwa odpowie, że z rekomendacji. A skąd biorą się rekomendacje, jeżeli nie z tego, że Twoi klienci po prostu widzą dużą wartość w tym, co robisz?

„Wartość” jest natomiast pojęciem względnym. Czasami ten sam produkt lub ta sama usługa mogą mieć znaczenie dla jednego rynku, a dla innego nie — co oznacza, że niekiedy ten sam produkt, który świetnie sprawdza się na jednym rynku, może się okazać zupełnie niechciany na innym, podobnym (na pierwszy rzut oka) rynku. Znaczy to też, że jeżeli interesuje Cię konkretny rynek, czasami będziesz musiał zmienić produkt.

## ZMIENIĆ PRODUKT?

Jak najbardziej. Zmienić lub dostosować. Zakočaj się w problemie swojego klienta i tym, co realnie może mu pomóc, a nie w swoim rozwiązaniu.

Otóż — wracając do początku rozdziału — celem marketingu nie jest tylko to, żeby mówić o obecnym produkcie albo usłudze, które sprzedajesz. Ale też to, żeby zastanawiać się, co Twoja firma może zrobić, żeby było to jeszcze bardziej wartościowe. Zamiast zadawać sobie cały czas pytanie „Jak mogę to lepiej sprzedać?”, raczej zapytaj: „Co mogę zrobić, żeby moja oferta była dla danego rynku tak dobra, by produkty lub usługi innych firm były dla niego zbędne lub nieoptymalne?”.

## CO OZNACZA PRAWO ZŁOTEJ FARBY?

Wyobraź sobie drewnianą deskę. Czy wystarczy przemaalować ją na złoto, żeby ludzie chcieli zapłacić za nią kilkaset razy więcej? Być może patrząc z daleka, część da się nabrać, ale bliższa inspekcja pozwoli im szybko zrozumieć, że coś jest nie tak.



Idąc dalej, wyobraź sobie chlewik, w którym radośnie chrumkają świnki. Czy wystarczy im pomalować usta na czerwono i ubrać w uroczne sukienki, żeby mogły wygrywać konkursy piękności? No pewnie, że nie.

Tymi metaforami staram się pokazać, żeby uważać na powierzchowne rozwiązania, co oczywiście odnosi się do sposobu, w jaki niektóre firmy myślą o marketingu.

Wiele firm B2B, które podejmują się działań marketingowych, traktuje marketing B2B jak magiczny pyłek. Wystarczy nim „posypać” produkt bądź usługę, a klienci zaczną walić drzwiami i oknami. A jednak — samo „upiększenie” złego albo nieużytecznego produktu, zapewniającego klientom małą wartość, prawdopodobnie nie wystarczy, żeby chcieli go kupić.

A nawet jeżeli go kupią, to pytanie, czy przy nim zostaną i będą polecać go dalej. Bo sama wartość, którą zapewnia produkt lub usługa, wpływa nie tylko na to, jak łatwo jest je sprzedać, ale też to, na jak długo zostaną z Tobą klienci — a to dla wielu firm podstawa osiągnięcia pozytywnego ROI (ang. *return on investment* — zwrotu z inwestycji).

## **JAK DOBRY PRODUKT WPŁYWA NA UTRZYMANIE KLIENTA I ZWROT Z MARKETINGU?**

Wiele firm w B2B sprzedaje usługi abonamentowe lub cykliczne. W tym przypadku, jeżeli firma nie rośnie tak szybko, jak byś sobie tego życzył, musisz odpowiedzieć na jedno kluczowe pytanie: Czy masz obecnie problem z pozyskaniem klienta czy utrzymaniem klienta? Tam, gdzie usługi są cykliczne lub abonamentowe, jest to istotne pytanie.

Zwrot z marketingu to różnica między przychodami i kosztami, jakie generuje. Patrząc na zwrot z pojedynczego klienta, firma może posługiwać się następującym wzorem:

$$\text{Zwrot z pojedynczego klienta} = LTV - CAC$$

gdzie:

LTV — *Lifetime Value*, czyli suma, jaką w długim terminie wyda u nas klient,

CAC — *Customer Acquisition Cost*, czyli jednostkowy koszt pozyskania klienta.

LTV jest tym większe, im więcej zakupów robi klient, ponieważ można rozumieć je w następujący sposób:

$$LTV = \text{Średnia wartość transakcji} \cdot \text{liczba transakcji}$$

Jak widzisz, utrzymanie klienta odgrywa tutaj kluczową rolę. Załóżmy że sprzedajesz produkt abonamentowy, za który klient płaci 1000 złotych miesięcznie. Powiedzmy, że przeciętnie klient jest z Twoją firmą przez 14 miesięcy. Średnia wartość przychodu z klienta wynosi zatem 14 000 złotych. Przyjmijmy, że koszt pozyskania klienta poprzez marketing wynosi 4000 złotych. Różnica między średnią wartością klienta a kosztem pozyskania klienta wynosi więc 10 000 złotych.

Jak możesz zwiększyć tę różnicę o 1000 złotych per klient? Masz kilka możliwości. Możesz:

- zwiększyć cenę o 7% — co nie zawsze jest możliwe,
- obniżyć koszt pozyskania klienta o 1000 złotych (25%!)
- wydłużyć średni czas trwania współpracy z klientem o miesiąc.

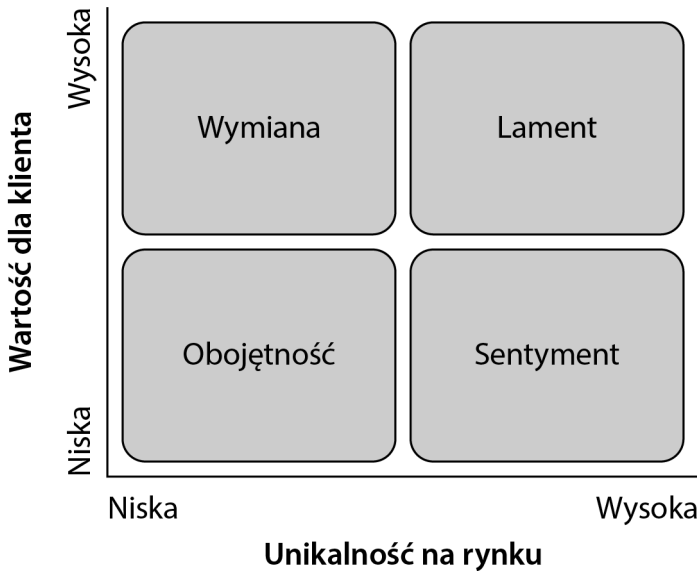
## JAK MARKETING MOŻE POMÓC CI W WYPRACOWANIU PRODUCT-MARKET-FITU?

Skoro przeczytałeś poprzedni fragment, to wiesz już, czym jest product-market-fit, i rozumiesz, dlaczego jest aż tak istotny. Przejdźmy więc do tego, jak marketing może pomóc Ci w dojściu do tego momentu.

Po pierwsze może sprawdzić, czy Twoja firma zapewnia odbiorcom dużą, unikalną wartość. A może zrobić to przede wszystkim przez

zadanie obecnym klientom prostego pytania: „Co byś zrobił, gdyby nasza firma nagle zniknęła z rynku?”.

Reakcje klientów na tak zadane pytanie można podzielić na cztery kategorie pokazane na poniższym schemacie, który nazwałem macierzą zastępowalności.



### *Niska wartość i niska unikalność: Obojętność*

Jeżeli produkt lub usługa mają małą wartość dla klienta i nie są w żaden sposób unikalne, klient będzie obojętny na ich zniknięcie. Co ciekawe, mógłby wręcz nie poczuć ich zniknięcia.

Przykładowo kiedyś, przeglądając wydatki marketingowe jednego z moich nowych klientów, zauważyłem comiesięczną fakturę za tak zwany raport SEO. Agencja, która robiła audyt SEO około półtora roku wcześniej, dosprzedzała mu usługę, w ramach której raz w miesiącu za kilkaset złotych wysyła mu eksport raportu. Mój klient od półtora roku nie zrobił ani jednego działania, które wpływałoby na SEO, ten kanał nie był dla niego w żadnym stopniu istotny, a tymczasem raport

raz w miesiącu przychodził na mail kontaktowy firmy. Nikt do niego nie zaglądał. Jego wartość była zerowa. A co więcej, był on gotowym eksportem z jednego z bardziej znanych narzędzi SEO, który klient sam mógłby sobie wykupić, gdyby tego potrzebował. Niska wartość i niska unikalność. Gdyby ta usługa z dnia na dzień zniknęła, mój klient nawet by tego nie zauważył.

### ***Wysoka wartość i niska unikalność: Wymiana***

Jeżeli produkt lub usługa mają dużą wartość, ale są powszechne i nic nie odróżnia ich od innych dostępnych na rynku, to reakcją klienta na ich zniknięcie będzie wymiana na innego dostawcę.

Moja znajoma prowadząca średniej wielkości sklep e-commerce powiedziała mi kiedyś, że jednym z kluczowych działań w jej biznesie jest obsługa budżetu reklamowego. To zadanie jest dla niej priorytetowe i ważne. Firma, która to robi, dostarcza jej dużą wartość. A w drugim zdaniu dodała, że być może dlatego średnio raz na rok zmienia agencję marketingową, która ją obsługuje.

Wysoka wartość i niska unikalność oznacza, że dostarczasz swoim klientom coś ważnego... co dostarcza im też 48 innych firm na rynku. Jeżeli jesteś w tym kwadracie, to zachodzi duże ryzyko, że będziesz musiał konkurować ceną.

Oczywiście nie wszystkie usługi można łatwo wymienić. Dla firm znajdujących się w tym polu często korzystne jest zjawisko tak zwanego *vendor lock-in*, czyli uzależnienia od dostawcy, które można sprowadzić do tego, że klient uzależnia się od danego dostawcy, ponieważ zmiana będzie się wiązała z dużymi kosztami. Wyobraź sobie, jak duże koszty dla korporacji może nieść ze sobą na przykład wymiana systemu ERP.

### ***Niska wartość i wysoka unikalność: Sentyment***

Zniknięcie produktu lub usługi, której mają dużą unikalność, ale niską wartość, spotyka się często z westchnięciem i komentarzem w stylu „no byłoby mi szkoda”.

Swego czasu miałem na telefonie aplikację, która raz na jakiś czas wysyłała mi powiadomienie o tym, że w ramach promocji Steam (platforma do zakupu gier video) pozwala bezpłatnie dodać do swojej kolekcji gier dożywotnio jakąś grę, która poza promocją jest płatna. Najczęściej były to, mówiąc wprost, kiepskie gry mało znanych developerów, co sprawiało, że te powiadomienia miały dla mnie generalnie niewielką wartość. Jakiś czas temu dostałem maila o zakończeniu działania tej aplikacji. Według mojej najlepszej wiedzy nie ma drugiej takiej aplikacji na rynku. Unikalność była wysoka. Moja reakcja na ten news? „Kurczę, szkoda. Może kiedyś trafiłoby się coś fajnego. Pomysł był ciekawy”.

### ***Wysoka wartość i wysoka unikalność: Lament***

Utrata produktu lub usługi, które mają wysoką wartość i są unikalne, to duży problem dla klienta. Może się to objawiać komentarzami pokroju „dużo by to utrudniło”, „nie wiem, wolę o tym nie myśleć” i tak dalej. Żeby zastąpić tego typu usługę, klient prawdopodobnie musiałby dokonywać bardzo dużych i kosztownych zmian. Na przykład osiągnięcie tego samego, co pozwala osiągnąć Twoja usługa, jest możliwe, ale przy dwukrotnie wyższych kosztach albo większej ilości ręcznej pracy.

Dodatkową wartością jest to, że odpowiedzi Twoich klientów na to pytanie często odkrywają przed Tobą, z kim lub z czym tak naprawdę konkurujesz.

Inną formą sprawdzenia swojego product-market-fitu może być zadanie klientom podobnego pytania w formie ankietowej: „Na ile byłbyś rozczarowany, gdybyś nie mógł dłużej korzystać z [i tu pada nazwa produktu lub usługi]?”. Dostępne odpowiedzi mogą być następujące:

- niezwykle rozczarowany,
- delikatnie rozczarowany,
- wcale nie rozczarowany.

Odpowiedzi warto połączyć z różnymi segmentami, aby określić, jak odpowiadają respondenci w zależności od wielkości firmy, w której pracują, stanowiska, roli czy zespołu.

## WIESZ, GDZIE JESTEŚ — CO DALEJ?

Cofnijmy się raz jeszcze do definicji marketingu.

*Marketing to nauka i sztuka badania, tworzenia i oferowania z zyskiem produktów mających wartość dla klienta w celu zaspokojenia potrzeb rynku docelowego.*

Jak widzisz, ta definicja zawiera też elementy badania i tworzenia produktów, które mają wartość dla klienta. I dokładnie tak marketing może pomóc — przez realizowanie badań, które wesprą Cię w ulepszeniu Twoich produktów czy usług, i zapewnienie Ci insightów (czyli głębokich, nieoczywistych, często przełomowych idei) o Twoich klientach.

Badania i pozyskiwanie informacji bezpośrednio od klientów, o czym przeczytasz jeszcze sporo na kartach tej książki, to bardzo niedoceniane zagadnienie, mimo że pomaga to między innymi w rozwoju samego produktu czy usługi.

Nawet proste badania satysfakcji klientów polegające na zapytaniu ich raz na kilka miesięcy, na ile są zadowoleni z Twojego wsparcia i co im w nim najbardziej (nie) odpowiada, są często bardzo dobrym fundamentem do zwiększania wartości, którą im dajesz. Badania takie jak „Customer Development” potrafią dostarczyć Ci informacje, które mogą nierzadko kompletnie odmienić Twoje spojrzenie na dalszy rozwój firmy, marki, produktu czy usługi.

Być może do produktu/usługi warto jeszcze coś dodać? Być może warto coś usunąć? Któryś z elementów należy zmodyfikować? Może jest coś, co już robimy, ale czego nie uwypuklamy wystarczająco w przekazie marketingowym? A być może jest jakiś problem, który ma co drugi z naszych klientów i którego rozwiązanie trudno im dziś znaleźć, a z którym my potrafimy się uporać? Na tego typu pytania nierzadko odpowiedź znajdziesz właśnie w wynikach badań, za które odpowiada marketing.

Każda organizacja B2B, która chce wejść na naprawdę wysoki poziom, powinna proaktywnie pozyskiwać informację zwrotną od

swoich klientów. Nie tylko po to, żeby móc potem wykorzystywać takie opinie w swoim przekazie marketingowym, ale też po to, żeby po prostu dawać swoim klientom wyższą wartość i REALNIE (a nie tylko w przekazie marketingowym) wyróżniać się na rynku.

Czasem mówi się, że marketing to nie walka na produkty, ale walka na percepcję — i to twierdzenie ma dużo wspólnego z prawdą. Ale żeby tę percepcję wykreować, produkt musi reprezentować pewien poziom — który spełni składane przez marketing obietnice i będzie satysfakcjonujący dla klienta.

## MARKETING TO NIE SZTUCZKI I PRZEKRĘTY

Zamykając ten rozdział, przytoczę jeszcze jedną, krótką historię. Jeden z moich znajomych zapytał mnie kiedyś wprost — czy ja w ogóle mogę patrzeć na siebie w lustrze. Bo jego pierwsze skojarzenie z marketingiem to właśnie wciskanie ludziom na siłę słabych, bezwartościowych produktów po zawyżonej cenie z zastosowaniem sztuczek, przekrętów i wywieraniem sztucznej presji. A ja uważam, że jest wręcz przeciwnie. To właśnie dzięki mojej pracy firma, z którą działam, może lepiej spełniać potrzeby swoich klientów.

Podsumowując krótko prawo złotej farby — w marketingu nie chodzi o to, żeby niejako „na siłę” sprzedawać zły produkt lub niedopracowaną usługę. Zamiast przyjmować podejście „*Let's make people want our product*”, warto wyjść z założenia „*Let's make a product that people want*”. Bo jak sądzisz — jak długo musiałbyś przekonywać świat, że warto kupować Twoje produkty, gdybyś stworzył lek na raka?

### Prawo I: prawo złotej farby

*Nie wystarczy pomalować drewna na złoto, żeby stało się złotem.*





# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

**Jeżeli Twoja firma** sprzedaje produkty, usługi lub rozwiązania innym firmom, to znaczy, że działasz na rynku *business-to-business* – B2B. Ten rynek znacząco różni się od rynku konsumenckiego, choćby tym, jak podejmuje się na nim wybory. Oznacza to także, że marketing na tym rynku rządzi się swoimi prawami, które poznasz w *9 prawach marketingu B2B*.

**To książka** przeznaczona dla przedsiębiorców, dyrektorów, managerów i specjalistów, którzy chcą poznać fundamentalną filozofię, jaka leży u podstaw skutecznych działań marketingowych na rynku B2B. Prowadzisz tego typu firmę i chcesz zacząć inwestować w marketing, by Twoja marka stała się rozpoznawalna i pomagała Ci pozyskać klientów? A może pierwszy raz w karierze zatrudniasz się w firmie B2B i zastanawiasz się, od czego zacząć swoje działania?

**Ten przewodnik** skupia się na dziewięciu kluczowych prawach marketingu B2B – ogólnych zasadach, regułach i filozofii, jakie stoją za skutecznym działaniem na tym trudnym rynku. Przeczytaj tę książkę w całości, rozdział po rozdziale i dowiedz się, dlaczego Twój potencjalni klienci mogą nawet nie wiedzieć o Twoim istnieniu (mimo że starasz się ich w tym zakresie uświadomić). Przekonaj się, czy rynek rozumie, czym zajmuje się Twoja firma. Upewnij się, czy naprawdę znasz klientów – wiesz, co stanowi dla nich wartość, jak porównują między sobą dostawców, jak podejmują decyzje zakupowe – i czy przy uwzględnieniu tych kwestii na pewno odpowiednio się z nimi komunikujesz.



**onepress**



Księgarnia internetowa:  
**onepress.pl**



**HELION S.A.**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

książki**klasy**business

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-289-1214-4



Cena: 59,00 zł