

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, <i>Content marketing</i> jako nowy sposób na wzrost widoczności witryny na przykładzie firmy ŚNIEŻKA S.A.	27
Rozdział 3. Maciej Szafraniec, <i>Dashboard</i> 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. Magda 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 – <i>case study</i> kampanii reklamowej firmy XYZ w serwisie społecznościowym	81

CZĘŚĆ II. STRATEGIA KLUCZEM DO SUKCESU RYNKOWEGO WEDŁUG WSPÓŁ- CZESNEGO PARADYGMATU MARKETINGU	87
Rozdział 8. Grzegorz Werłos, Bartosz Znojek, ATLAS – prowadzenie działań pro- mocyjnych na rynkach polskim i wschodnim	87
Rozdział 9. Angelika Nowakowska, Żaneta Wastowska, Justyna Spychalska, Współpraca z ambasadorem marki jako sposób promocji w branży pończoszniczej – <i>case study</i> marki Gatta	109
Rozdział 10. Adam Jabłoński, Aleksandra Wiesiołek, Szanse wejścia na rynek nowych produktów – <i>case study</i> 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 sytuacyjnego¹. 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 strategię 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. Konkretnie 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 poszerzeniem 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 strategię 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 ewoluje 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 przysłał 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 nie-swojo, 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 Blanka². 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

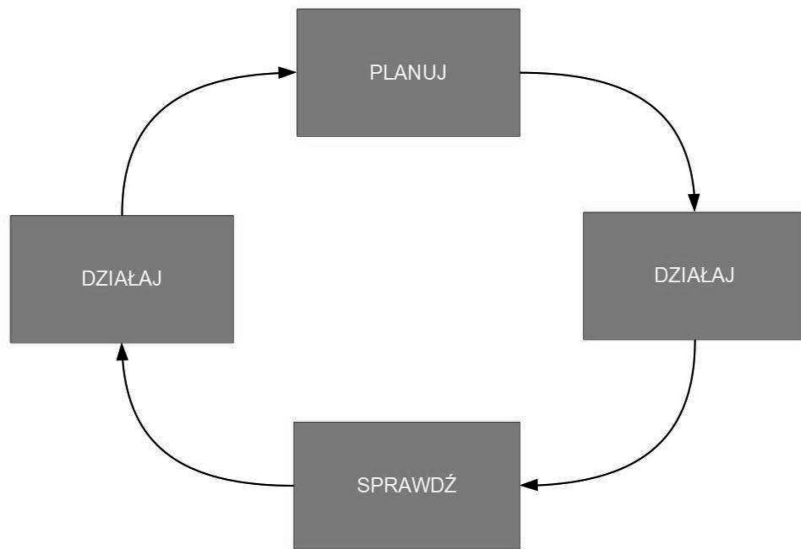
Istotą pracy w modelu *Customer development* jest założenie, że w biznesie nie ma faktów, są tylko hipotezy. Ważna jest również praca przypominająca cykl Deminga³ (*Plan-Do-Check-Act*) oparty na *Kaizen*⁴, metodzie ciągłego ulepszania i zarządzania poprzez łańcuch wartości dla klienta.

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 rozpocząć 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 komisje 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 komisje samochodowe nie są zainteresowane zakupem nowych akumulatorów,

gdźy wolą włożyć do sprzedawanego samochodu tańszy, używany, tylko po to, aby klient mógł przekroczyć bramę komisju. 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 względu 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-