

być sformułowane w zrozumiałą i łatwą do oceny sposób. Można tu się posłużyć modelem SMART, który ułatwia przygotowanie prawidłowo zdefiniowanych celów. Powinny one być:

- *specific* (specyficzne),
- *measurable* (mieralne),
- *realistic* (możliwe do osiągnięcia),
- *timed* (określone w czasie).

Realizacja celów wymaga alokacji niezbędnych zasobów, a także zaplanowania, w jaki sposób będą wykorzystywane instrumenty marketingowe. To kolejne kroki do wykonania na tym etapie tworzenia strategii. Warto pamiętać, że strategia marketingowa jest zbiorem nawzajem się przeplatających i uzupełniających działań, dlatego jej zaprojektowanie wymaga dobrej znajomości rynku, fachowej wiedzy i umiejętności menedżerskich.

Kolejnym etapem jest **realizacja strategii** i jej ewentualne, jeśli jest to potrzebne, modyfikacje. Współcześnie rynek jest tak bardzo zmienny i nieprzewidywalny, że mimo prób przewidywania przyszłych zmian na rynku korekty w strategiach nie są niczym nadzwyczajnym. Zmienność otoczenia jest też przyczyną tego, że coraz częściej strategie budowane są na krótszy okres, na przykład 3–4 lat, niż się to działo kilka dekad wcześniej, kiedy był to wymiar 6–10 lat. W praktyce realizacja strategii polega na alokacji zasobów i podejmowaniu bardzo dużej liczby działań o charakterze operacyjnym, które łącznie doprowadzają do osiągnięcia celów marketingowych. Z całą pewnością można stwierdzić, że ten etap omawianego procesu trwa najdłużej.

Ostatnim etapem procesu tworzenia strategii marketingowej jest **kontrola realizacji strategii**, która sprowadza się do porównania uzyskanych rezultatów z wcześniej przyjętymi zamierzeniami. Jeśli ustalone na etapie planowania cele marketingowe zostały w pełni osiągnięte, to działalność marketingowa przedsiębiorstwa była skuteczna. Jeśli zaś nie, to należy zdiagnozować, jakie były tego przyczyny, wyciągnąć wnioski i uwzględnić je przy tworzeniu kolejnej strategii.

Niezwykle ważne jest, by przygotowując, a następnie realizując strategię marketingową, wykorzystywać szeroki arsenał metod postępowania oraz dostępnych narzędzi marketingowych. Marketing w ujęciu strategicznym wymaga umiejętności holistycznego spojrzenia na problematykę prowadzenia biznesu, łączenia ze sobą wielu faktów, formułowania ogólnych wniosków i podejmowania decyzji, często na podstawie niepełnych informacji, zwłaszcza że owe decyzje dotyczą tego, co może się wydarzyć w przyszłości.

## 1.4. Kompozycja instrumentów marketingu-mix

W ujęciu operacyjnym realizacja strategii przedsiębiorstwa wymaga podejmowania wielu skoordynowanych działań z wykorzystaniem odpowiednich instrumentów marketingowych. Sfera instrumentalno-czynnościowa jest zwykle bardzo rozbudowana i obejmuje szeroki wachlarz aktywności, które mają prowadzić do realizacji zapisanych w strategii celów marketingowych. Wszystkie one muszą być dostosowane do aktualnych warunków otoczenia, w tym przede wszystkim do oczekiwań nabywców i do tego, co proponuje im konkurencja. Układając paletę instrumentów marketingowych, nazywanych zamiennie narzędziami marketingowymi, należy mieć na uwadze zarówno doraźne zadania do realizacji, jak i perspektywę strategiczną, gdyż jak już zostało powiedziane, orientacja marketingowa wiąże się przede wszystkim z otwartością na otoczenie i długofalowym rozwojem, któremu podporządkowane są czynności operacyjne. Każde przedsiębiorstwo na własny użytek może skomponować swój zestaw instrumentów marketingowych.

**Podstawową kompozycją, którą można zaliczyć do klasyki marketingu, jest marketing-mix, czyli zbiór czterech instrumentów obejmujących: produkt, cenę, dystrybucję i promocję.**

Marketing-mix nazywany jest też 4P, co stanowi skrót od czterech nazw tych instrumentów w języku angielskim:

**Produkt (*Product*), Cena (*Price*), Dystrybucja (*Place*),  
Promocja (*Promotion*).**

Odpowiednie skomponowanie mieszanki marketingowej nie jest zadaniem łatwym, gdyż poszczególne narzędzia muszą być ze sobą **powiązane** i tworzyć logiczną całość. Przykładowo nie można oferować produktów luksusowych w cenie niższej od przeciętnej na rynku, nie powinny być one dostępne w sklepach dyskontowych lub na stacjach paliw, gdyż konsumenci nie będą ich tam poszukiwać, a ponadto ani niska cena, ani dyskont nie kojarzą się z luk-

susem. Z powyższego przykładu wypływa kolejny wniosek. Otóż instrumenty marketingu-mix są od siebie **zależne**. Oznacza to, że zmiana jednego z nich pociąga najczęściej konieczność dokonania zmiany w pozostałych instrumentach. Przykładowo, jeżeli przedsiębiorstwo, które do tej pory oferowało biżuterię osobom mniej zamożnym, zdecyduje się na wprowadzenie ekskluzywnej linii produktów dla zamożnej części społeczeństwa, to musi zadbać o to, by były one dostępne w salonach jubilerskich (miejsce), odpowiednio drogie zgodnie z reprezentowaną wartością (cena), a komunikaty marketingowe powinny podkreślać ich wyjątkowość, elegancję i wyszukany styl (promocja). Ostatnią cechą mieszanki marketingowej jest to, że instrumenty marketingowe są wobec siebie **równorzędne**. Nie można bowiem określić, które narzędzie jest ważniejsze, a które mniej istotne. Powodzenie przedsiębiorstwa na rynku zależy od umiejętnego wykorzystania wszystkich 4P, gdyż nawet najlepszy produkt nie będzie kupowany, jeśli konsumenci nie będą wiedzieli o jego istnieniu lub jeśli nie będzie go można znaleźć na półkach sklepowych. Z kolei produkt powszechnie dostępny na rynku będzie zalegał na półkach sklepowych, jeśli jego cena będzie zbyt wysoka w stosunku do jakości, jaką on reprezentuje.

## **Produkt**

Pojęcie „produkt” oznacza to, co przedsiębiorstwo ma do zaoferowania nabywcom. Mogą to być produkty mające postać materialną, na przykład kapelusze, meble ogrodowe, samochody, smartfony; usługi, na przykład porady prawne, naprawa obuwia, transport samochodowy; a także pomysły lub idee, na przykład gry komputerowe online. Produkty stanowią przedmiot wymiany w transakcjach rynkowych i dlatego muszą spełniać oczekiwania konsumentów, aby ci zechcieli je kupić. Zarządzanie produktem wiąże się z podejmowaniem wielu decyzji, takich jak czas wprowadzenia produktu na rynek, decyzja o rozszerzeniu asortymentu, zmiana wielkości opakowań jednostkowych, okresowe odświeżanie wizerunku produktu (tzw. facelifting), aż po decyzję o wycofaniu go z rynku. Zwykle przedsiębiorstwa oferują jednocześnie wiele produktów, kierowanych do różnych grup odbiorców, co jeszcze bardziej komplikuje zarządzanie tym instrumentem marketingowym. Niektóre z nich mają postać materialną, można je dotknąć, pokazać, inne są usługami i mają charakter niematerialny. Wiele z nich przyjmuje postać hybrydową, czyli łączy w sobie dobra materialne i usługi jednocześnie. Przykładem takiego produktu może być salon fryzjerski, w którym nabywca kupuje na przykład usługę przycięcia włosów, ale aby tę czynność wykonać, oprócz umiejętności fryzjerskich trzeba jeszcze posiadać odpowiedni sprzęt, narzędzia i środki kosmetyczne. W czasach gospodarki cyfrowej coraz więcej przedsiębiorstw oferuje swoje produkty w postaci fizycznej i online. Odpowiednikiem drukowanej książki jest audiobook, koneserzy muzyki pewnie zdecydują się na zakup płyty CD, ale alternatywnym rozwiązaniem jest zakup

plików muzycznych mp3; można udać się do banku i założyć lokatę długoterminową, ale można też zrobić to przez internet. Tematowi produktu oraz wiążących się z tym zagadnień poświęcony jest rozdział 5 tej książki.

### **Cena**

Cena odzwierciedla wyrażoną w pieniądzu wartość produktu. Pomijając nieliczne wyjątki, takie jak licytacje czy aukcje, to przedsiębiorstwo określa cenę swoich produktów, za jaką jest gotowe sprzedawać je na rynku. Jednocześnie muszą ją zaakceptować nabywcy, w przeciwnym wypadku nie dojdzie do transakcji kupna-sprzedaży. Zatem ważne jest, aby przed jej ustaleniem zorientować się, ile konsumenci, do których produkt jest kierowany, są skłonni za niego zapłacić, a także po jakiej cenie te same lub podobne produkty oferuje konkurencja.

Pośród wszystkich instrumentów marketingowych cena jest tym, którego modyfikacja wymaga najmniejszego wysiłku. Tak też często się dzieje: ceny produktów dostosowywane są do pory roku, miejsc sprzedaży produktów, grup odbiorców czy formy płatności. Przyjęło się twierdzenie, że cena jest jedynym instrumentem marketingu-mix, który tworzy przychód, a pozostałe instrumenty generują tylko koszty. Należy do tego podchodzić z dystansem, gdyż jak już wspomniano, nie można poszczególnych narzędzi oceniać oddzielnie, bo tylko razem stosowane pozwalają przedsiębiorstwu na odniesienie sukcesu na rynku. Polityka ustalania i zarządzania cenami została dokładniej opisana w rozdziale 6.

### **Dystrybucja**

Zadaniem tego instrumentu jest dostarczanie produktów z miejsc, w których zostały wytworzone, do miejsc, w których nabywcy mogą je kupić. Zorganizowanie dystrybucji jest niezwykle czasochłonne i kosztowe, ponadto w dużym stopniu nie zależy od przedsiębiorstwa, gdyż wymaga porozumienia z dystrybutorami, którzy mogą stawiać własne żądania. Z tych samych względów dystrybucja jest bardzo trudna w dokonywaniu zmian, dlatego przedsiębiorstwo musi rozważnie podejmować decyzje związane z tym narzędziem, aby było ono odpowiednio skonfigurowane z produktem, ceną oraz komunikacją marketingową. Dobrze zorganizowana dystrybucja zapewnia nabywcom dostęp do produktów, tym samym mają oni możliwość zaspokojenia swoich potrzeb. Współcześnie praktycznie wszystkie przedsiębiorstwa działają równolegle offline i online, co znacznie zwiększa możliwości sprzedaży ich produktów. Niezależnie od tego odrębną kwestią pozostaje organizacja dostawy zakupionego produktu do klienta, która również należy do czynności związanych z tym instrumentem marketingowym. Więcej na ten temat można się dowiedzieć w rozdziale 7.

## Promocja

Najogólniej ujmując, promocja polega na informowaniu, komunikowaniu wiadomości, jakie ma do przekazania nadawca komunikatu swoim odbiorcom. Celem promocji jest przede wszystkim informowanie nabywców o produkcie, zachęcanie ich do zakupu, a także, w długofalowej perspektywie, budowanie wizerunku przedsiębiorstwa lub marki. Obecnie ten instrument marketingowy jest niezwykle rozległym zagadnieniem, jego rola, znaczenie i możliwości wykorzystania ulegają nieustającym zmianom. Współcześnie coraz rzadziej używa się pojęcia „promocja”, które oznacza wąskie postrzeganie tego instrumentu, na rzecz określenia „komunikacja marketingowa”. Przy bardzo silnej konkurencji, z jaką można spotkać się w większości branż, stała komunikacja marketingowa jest koniecznością, gdyż w przeciwnym razie nabywcy nie dowiedzą się, co przedsiębiorstwo ma im do zaoferowania. Trzeba jednak pamiętać, że na rynku z nabywcami komunikują się wszyscy konkurenci, dlatego niezwykle ważne jest, aby wyróżniać się na tle innych, być bardziej przekonującym, odwołując się zarówno do argumentów racjonalnych, jak i emocjonalnych. Zasady i narzędzia komunikacji marketingowej zostały zaprezentowane szczegółowo w rozdziale 8.

## Dodatkowe instrumenty marketingu-mix

Co prawda klasyczna koncepcja marketingu-mix, czyli zbiór 4P, jest najbardziej rozpowszechniona, warto jednak wspomnieć o poszerzonym zestawie 7P, który odnosi się do przedsiębiorstw usługowych. Oprócz wyżej wymienionych znajdują się w nim jeszcze:

**Ludzie** (*people*). Rola pracowników świadczących usługi jest jeszcze ważniejsza niż podczas sprzedaży produktów materialnych, gdyż nabywcy, decydując się na zakup, polegają na ich umiejętnościach, rzetelności i indywidualnym podejściu.

**Materialne świadectwo** (*physical evidence*). Usługa jest czynnością, nie ma postaci materialnej i nie można jej pokazać ani przechowywać. Z tego względu wykorzystuje się fizyczne atrybuty świadczonych usług, takie jak sprzęt w gabinecie lekarskim, katalogi ze zdjęciami w biurze podróży czy nowoczesny sprzęt wykorzystywany podczas prac budowlanych, aby nabywcy byli przekonani o profesjonalizmie usługodawcy.

**Procesy świadczenia usług** (*processes*). Większość świadczonych usług wymaga podjęcia wielu czynności, zarówno przez usługodawcę, jak i usługobiorcę, które składają się na proces działania. Sprawność obsługi może okazać się jednym z najważniejszych czynników, które decydują o tym, w jakim miejscu nabywca zechce zaspokoić swoje potrzeby, dlatego przedsiębiorstwa usługowe nieustannie starają się doskonalić te procesy. O dodatkowych trzech instrumentach marketingu-mix można się dowiedzieć z rozdziału 5.

mieszkaniowy w innym mieście, którego historii i tożsamości dobrze nie zna, poprzez niedopatrznie uszkodzi fragment historycznego budynku, może narazić się na falę krytyki ze strony ruchów miejskich i władz miasta za nieposzanowanie dziedzictwa historycznego. Przy okazji działaniem takim narusza zaufanie i reputację wszystkich innych podmiotów w branży deweloperskiej. Inny deweloper z kolei może z własnych funduszy sfinansować badania archeologiczne w pobliżu inwestycji, budując pozytywne relacje z interesariuszami.

Interesariusze są najczęściej klasyfikowani jako interesariusze wewnętrzni oraz zewnętrzni.

**Interesariusze wewnętrzni** są to wszystkie osoby i organizacje bezpośrednio związane z przedsiębiorstwem, a więc: pracownicy, zarząd, ale także rada nadzorcza, właściciele, związki zawodowe. Wśród interesariuszy wewnętrznych można także wyróżnić podkategorie na przykład ze względu na płeć pracowników, wiek pracowników, wielkość udziału interesariuszy (akcjonariusze indywidualni, akcjonariusze większościowi itp.). **Interesariuszami zewnętrznymi** są te podmioty, które działają w otoczeniu przedsiębiorstwa, między innymi klienci, dostawcy komponentów, kredytodawcy, konkurenci, władze państwowe i samorządowe, organizacje pozarządowe (NGOs), społeczność lokalna, szkoły (szczególnie branżowe). Podobnie jak to wskazano w przypadku definicji konkurencji, także w przypadku rozróżnienia interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych granice podziału mogą być płynne. Na przykład udziałowcami przedsiębiorstwa mogą być zarówno pracownicy (interesariusze wewnętrzni), jak i fundusze emerytalne czy akcjonariusze indywidualni (interesariusze zewnętrzni). Wiele krajów może się poszczycić posiadaniem „narodowych czempionów”, czyli przedsiębiorstw o wysokich obrotach, których kondycja ma wpływ na sytuację całego kraju. Takie przedsiębiorstwa są źródłem wysokich wpływów podatkowych, przychodów z eksportu oraz dają pracę tysiącom mieszkańców danego kraju. W związku z tym kondycja finansowa jednego przedsiębiorstwa może mieć wpływ nie tylko na gospodarkę lokalną, lecz także na gospodarkę całego kraju, jak to się dzieje w przypadku międzynarodowej korporacji Royal Dutch Shell z siedzibą w Niderlandach, czy też czeskiej Škody, która odpowiada za około 5% czeskiego PKB. W Polsce takimi przykładami mogą być PKN Orlen lub KGHM Polska Miedź.

Oprócz podziału na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych można także wyróżnić podział na interesariuszy zainteresowanych szeroko rozumianym powodzeniem przedsiębiorstwa oraz tych, którzy w jakiś sposób skorzystają, jeśli przedsiębiorstwo zniknie z rynku lub utraci swoją pozycję. Rozróżnienie tych interesariuszy, którym zależy na powodzeniu przedsiębiorstwa, i pozostałych zależy także od przyjętej perspektywy. Na przykład upadłość banku może obniżyć zaufanie do sektora bankowego i instytucji finansowych, a jednocześnie zapewnić jego konkurentom nowych klientów. Z kolei w czasach pandemii wywo-

łanej wirusem COVID-19 można było zauważyć negatywne skutki lockdownu w branży turystycznej. Zamknięcie hoteli spowodowało straty wśród przedsiębiorstw dostarczających produkty żywnościowe, usługi pralnicze, ochroniarskie, lecz jednocześnie zwiększyło popyt na takie produkty, jak gry komputerowe czy alkohol.

Interesariuszy można podzielić na **pierwszoplanowych** (pierwszego stopnia) oraz **drugoplanowych** (drugiego stopnia). Ci pierwsi to podmioty, od których funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest bezpośrednio uzależnione. Na przykład dla linii lotniczej interesariuszem pierwszego stopnia jest port lotniczy, a dla hotelu dostawca produktów żywnościowych do hotelowej restauracji. Interesariusze drugoplanowi to tacy, dla których relacja z przedsiębiorstwem nie jest kluczowa ani też niezbędna do przetrwania przedsiębiorstwa.

I na koniec warto wspomnieć o podziale na **interesariuszy bezpośrednich** (*direct stakeholders*) oraz **interesariuszy pośrednich** (*indirect stakeholders*). Interesariusze bezpośredni są zaangażowani w funkcjonowanie przedsiębiorstwa na bieżąco, na przykład pracownicy, zarząd. Interesariusze pośredni są zainteresowani przede wszystkim końcowym wynikiem przedsiębiorstwa. Do interesariuszy pośrednich można zaliczyć klientów, lecz i tutaj, jak w przypadku poprzednich podziałów, podział jest nieostry: na przykład klienci marek odzieżowych mogą być interesariuszami drugiego stopnia – zainteresowani wyłącznie samym produktem. Obecnie świadomi konsumenci stają się interesariuszami pierwszego stopnia zwracającymi uwagę na to, w jakich warunkach i przez kogo są produkowane ubrania. Podobna sytuacja dotyczy kosmetyków i leków. Ruchy konsumenckie wymusiły na ustawodawcach zmiany prawa, które eliminują możliwość testowania produktów na zwierzętach. Grupy i ruchy konsumenckie wychodzą więc w ostatnich latach z roli interesariuszy pośrednich i zaczynają mieć bezpośredni wpływ na decyzje i strategie przedsiębiorstw.

### 2.3. Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem

Interesariusze przedsiębiorstwa tworzą konstelację, którą obrazuje mapa interakcji. Relacje, inaczej związki, więzi, powiązania między uczestnikami tej konstelacji, powstają w kontekście ich współuczestnictwa w procesie wymiany zasobów. Nie wszyscy uczestnicy sieci są związani relacjami o takiej samej sile. Niektóre relacje mogą być mniej intensywne, na przykład relacja pomiędzy dostawcami przedsiębiorstwa a jego klientami: klient salonu samochodowego nie wie i nie interesuje się zbytnio tym, kto jest producentem stali, z której wypro-

dukowano jego samochód. Czasami pojawienie się nowej technologii lub nowego podmiotu w otoczeniu przedsiębiorstwa generuje powstanie nowych relacji, a jednocześnie eliminuje inne.

Można wskazać na pięć podstawowych obszarów, w których tworzą się i rozwijają relacje przedsiębiorstwa z podmiotami jego otoczenia: relacje z klientami, relacje z konkurentami, relacje z pracownikami, relacje z liderami opinii publicznej, relacje z inwestorami.

- 1. Relacje z klientami.** Na relacje z klientami mają wpływ takie czynniki, jak komunikacja marketingowa, którą stosuje przedsiębiorstwo, sposób rozpatrywania reklamacji, serwis posprzedażowy, dostępność sieci dystrybucji itp. Nie bez znaczenia jest też renoma przedsiębiorstwa, jego pozytywny wizerunek i silna marka, które w obecnych czasach odgrywają coraz większą rolę jako wyróżnik produktu lub usługi na rynku.
- 2. Relacje z konkurentami** mogą mieć charakter rywalizacji lub kooperacji. O ile wątek rywalizacji nie powinien dziwić, o tyle warto zwrócić uwagę na współpracę przedsiębiorstw konkurujących ze sobą. Partnerstwa i sojusze konkurentów coraz częściej są świadome, że mogą dostarczyć klientowi większe wartości, jeśli będą współpracować z innymi podmiotami, w tym także ze swoimi konkurentami. W ten sposób powstają między innymi aliansy strategiczne (patrz także podrozdział 2.6. Koopetycja). Często klient może nawet nie wiedzieć, że kupuje produkt, który niewiele różni się od produktu konkurencyjnego – oprócz tego, że posiada inną markę. Dzięki aliansom strategicznym można obniżyć koszty marketingu i rozwoju nowego produktu. Partnerstwo może także dotyczyć łańcucha dostaw do klienta. Na przykład przedsiębiorstwa oferujące usługi kurierskie mogą współpracować z sieciami sklepów detalicznych jako punktami odbioru przesyłek.
- 3. Relacje z pracownikami** mają wpływ na satysfakcję z pracy, produktywność pracowników, ich kreatywność, a także lojalność wobec pracodawcy. Kontakty te mogą bezpośrednio wpływać na relacje przedsiębiorstwa z innymi interesariuszami. Jeśli relacje przedsiębiorstwa ze swoimi pracownikami są poprawne, łatwiej jest przedsiębiorstwu rekrutować utalentowanych pracowników (*employer branding* – marka pracodawcy). Zadowoleni pracownicy często stają się ambasadorami marki, tym samym przyczyniają się do wzrostu sprzedaży ich produktów i usług.
- 4. Relacje z liderami opinii** (*lead users*) – innowacyjne przedsiębiorstwa coraz częściej otwierają się na współpracę z konsumentami o ugruntowanej pozycji społecznej, swoim zachowaniem wywierającymi wpływ na inne osoby, zapraszając je do współpracy i współtworzenia nowych produktów i usług. Pomagają oni przedsiębiorstwu w doskonaleniu oferty, są źródłem opinii, testują prototypy produktów i usług, a także pomagają w promocji innowacyjnych rozwiązań na rynku wśród pozostałych grup użytkowników.



**5. Relacje z inwestorami** – są szczególnie ważne w przypadku przedsiębiorstw notowanych na giełdzie. Percepcja szans rozwojowych przedsiębiorstwa przez inwestorów ma duży wpływ na kurs akcji.

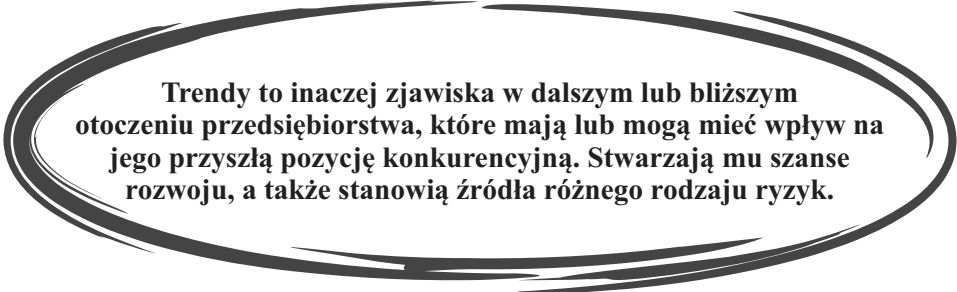
Niektóre z relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem mają charakter obligatoryjny. Na przykład bank komercyjny nie może ignorować ani zerwać swojej relacji z Bankowym Funduszem Gwarancyjnym lub z Narodowym Bankiem Polskim. Jest jednak wiele rodzajów dobrowolnych relacji z interesariuszami, które należy nie tylko nawiązać, lecz także utrzymywać je i dbać o nie. Dobre relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem nie powinny mieć wyłącznie charakteru krótkookresowego. Należy o nie dbać i pielęgnować je nieustannie, gdyż przynoszą wiele korzyści.

Inwestowanie w relacje może się przejawiać różnorodnymi zachowaniami ze strony przedsiębiorstwa, wśród których należy wymienić następujące:

- 1) poszukiwanie nowych kontaktów poza tradycyjną siecią, wychodzenie poza schematyczną definicję grupy docelowej lub grupy interesariuszy. Klasycznym przykładem są place zabaw budowane w centrach handlowych dla dzieci. W ten sposób zarządzający centrami handlowymi dbają o relacje z rodzicami poprzez zapewnienie im opieki nad dziećmi w czasie, gdy ci pierwsi robią zakupy;
- 2) przekraczanie oczekiwań klienta – restauracja może swoim klientom oferować bezpłatne przekąski lub napoje. Serwis samochodowy może dokonywać bezpłatnych usług itd.;
- 3) odpowiednie traktowanie klientów w czasie kontaktów osobistych – koncentrowanie się na ich potrzebach, unikanie egocentryzmu;
- 4) zainteresowanie sprawami lokalnymi – przedsiębiorstwo powinno wspierać lokalne inicjatywy, być sponsorem klubów sportowych, wykopalisk archeologicznych itp.;
- 5) dbanie o to, aby aktualni klienci byli co najmniej tak samo dobrze traktowani jak klienci, o których przedsiębiorstwo dopiero zabiega. Zdarza się, że przedsiębiorstwa, poświęcając nadmierną uwagę pozyskiwaniu nowych klientów, zaniedbują relacje z aktualnymi klientami, co z kolei skutkuje rezygnacją ze współpracy po stronie tych ostatnich. W ten sposób przedsiębiorstwo może wpaść w spiralę ciągłego poszukiwania nowych klientów, z powodu odpływu aktualnych klientów;
- 6) odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w ramach której traktuje się klienta tak, jakbyśmy sami chcieli być traktowani.

## 2.4. Trendy rynkowe

Skuteczne zarządzanie marketingowe wymaga rozpoznania trendów w otoczeniu po to, aby lepiej reagować na zachodzące zmiany. Trzeba zwrócić uwagę na fakt, że najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwa to takie, które nie tylko reagują na zmiany, ale same tworzą nowe trendy, mody i wpływają na otoczenie.



**Trendy to inaczej zjawiska w dalszym lub bliższym otoczeniu przedsiębiorstwa, które mają lub mogą mieć wpływ na jego przyszłą pozycję konkurencyjną. Stwarzają mu szanse rozwoju, a także stanowią źródła różnego rodzaju ryzyk.**

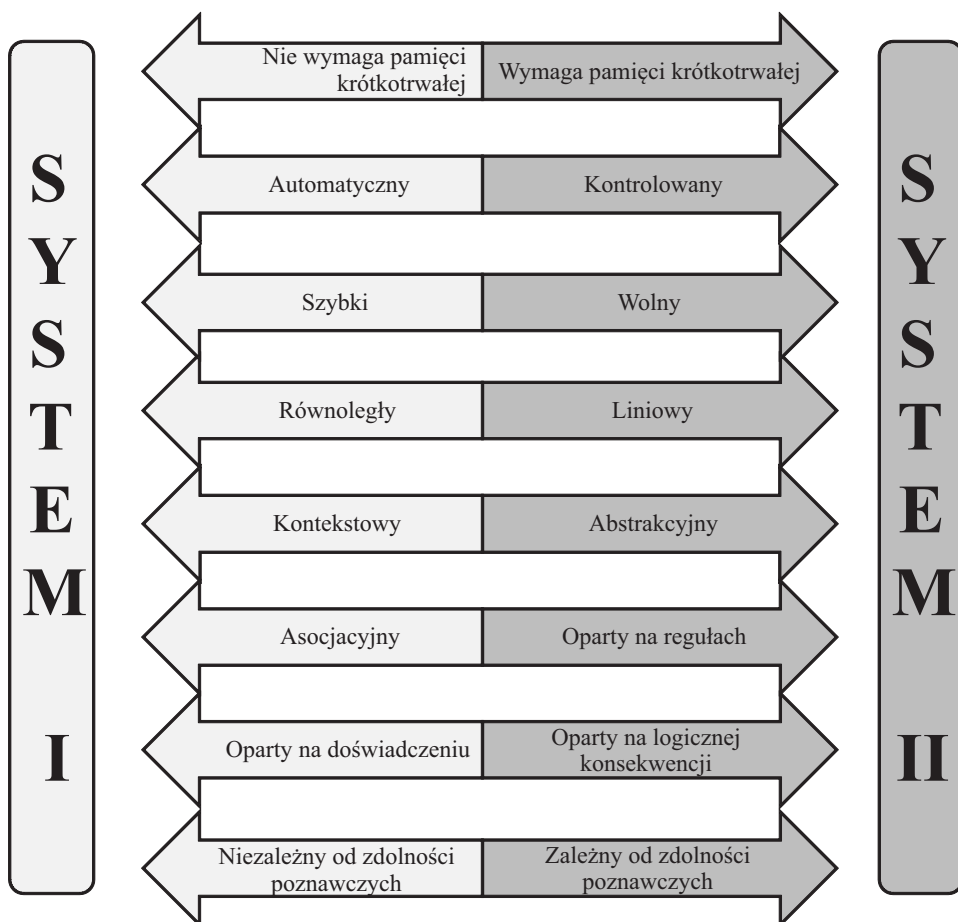
Wczesne dostrzeżenie pojawiającego się trendu pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Identyfikacja trendów rynkowych nie jest zadaniem łatwym. Gdyby przenieść się do XIX wieku, to trendami, które później zaowocowały rozwojem przemysłu samochodowego, były między innymi: rozwój przemysłu wydobywania ropy naftowej, rozwój precyzyjnej metalurgii pozwalającej na wykonywanie skomplikowanych odlewów, rosnąca gęstość zaludnienia. Obecnie przewidywanie przyszłości na podstawie często drobnych i słabo dostrzegalnych zdarzeń i zjawisk może decydować o pozycji przedsiębiorstwa względem rywali. Żyjemy w czasach „kreatywnej destrukcji” – pojawienie się nowych technologii i mód w społeczeństwie może oznaczać upadek pewnych branż i produktów, ale jednocześnie otwiera nowe rynki i możliwości dla innych.

Należy zaznaczyć, że obserwowanie trendów rynkowych i ich identyfikacja powinny być zjawiskiem ciągłym, tylko w taki sposób można zauważyć to, czego być może nie dostrzegają jeszcze rywale. Poniżej przedstawione zostały trendy rynkowe, które zdaniem wielu ekspertów będą miały istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw w ciągu najbliższych 10–15 lat.

**Zmiany demograficzne.** Polska ma jeden z najniższych w Europie wskaźników demograficznych wynoszący około 1,4, lecz aby utrzymać liczbę ludności na tym samym poziomie, powinien on wynosić co najmniej 2,1. Według prognoz w 2050 roku liczba ludności Polski wyniesie 33,951 mln. W porównaniu z 2013 rokiem oznacza to zmniejszenie liczby ludności w naszym kraju o 12%. Zmiany demograficzne związane ze spadkiem liczby urodzeń oraz zmianą modelu rodziny mają bezpośredni wpływ na rynek i potrzeby klientów. Wzrost liczy

reakcja na widok zepsutego pokarmu. Uczucie wstrętu nie wymaga zastanawiania się nad nim.

**System II** ma charakter refleksyjny, wymaga znacznego wysiłku mentalnego, jest świadomy, oparty na wnioskowaniu i powolny. Fakt, że procesy te wymagają znaczących nakładów energii i uwagi, a zasoby tych ostatnich są ograniczone, sprawia, że często bywa „oszczędzany”, co czyni prawdziwym zarzut, że nabywcy są uważani za leniwych mentalnie. Przykładem działania Systemu II jest sytuacja, w której nabywca w sklepie internetowym wybrał wstępnie dwa produkty do porównania i analizuje cechy po kolei, aby wybrać lepszy z nich. W tym przypadku konieczne jest zaangażowanie zarówno wiedzy pozwalającej na zrozumienie prezentowanych cech, jak i umiejętności matematycznych pozwalających na porównywanie wielkości liczbowych opisujących cechy analizo-



Rysunek 3.1. Różnice pomiędzy Systemem I oraz Systemem II

Źródło: Opracowanie własne.

wanych produktów czy też wyobraźni pozwalającej na określenie przydatności cech w codziennym użytkowaniu.

Pomiędzy oboma systemami zachodzą interakcje, które mogą przybierać rozmaity charakter.

- Zatwierdzanie – gdy System II wyraża zgodę na propozycję Systemu I.
- Zastępowanie – gdy System II zmienia decyzję podjętą przez System II.
- Zaniechywanie – gdy System II odpuszcza kontrolę Systemu I, na przykład na skutek przeciążenia lub zmęczenia.
- Wpływanie – gdy System II wykorzystuje niektóre informacje podane przez System I, na przykład na zasadzie przywoływania skojarzeń lub torowania.
- Informowanie – gdy System I dostarcza informacji niezbędnych do podjęcia decyzji przez System II, na przykład uczucia jako informacje.
- Działanie w pojedynkę – gdy System II przejmuje całkowitą kontrolę nad działaniem, jak to się dzieje w przypadku wypełniania deklaracji podatkowej.

Nabywcy posługują się oboma systemami, choć część z nich ma większą motywację do korzystania z Systemu II, co jest określane jako potrzeba poznania. Przekłada się ona na wiele zachowań w stosunku do działań marketingowych, takich jak chociażby zaufanie do informacji przekazywanych przez reklamę, podatność na oddziaływanie celebrytów, umiejętności porównywania produktów.

### 3.1.4. Heurystyki decyzyjne nabywców

Nabywca wchodzący na zakupy do supermarketu może wybierać spośród szerokiej oferty różnych produktów i jest to wielokrotnie szersza oferta niż w latach 90. Czy może dokonać świadomego i w pełni racjonalnego wyboru spośród wszystkich tych możliwości? Pamięć robocza, będąca świadomym mechanizmem przetwarzania ludzkiego umysłu, nie jest w stanie poradzić sobie z ogromnym ładunkiem informacji, który konsumenci codziennie napotykają, ze względu na swoją ograniczoną pojemność. W rezultacie wiele decyzji jest w rzeczywistości wynikiem wpływu świadomych i nieświadomych procesów, przy czym ten ostatni wnosi większy wkład. Około 90% wszystkich informacji jest przetwarzanych bez udziału świadomości konsumenta. Istnieją badania wskazujące, że w niektórych przypadkach nieświadome decyzje prowadzą do bardziej satysfakcjonujących rezultatów niż decyzje świadome, a nabywca bardziej jest świadomy skutków swojego procesu decyzyjnego niż przebiegu procesu i czynników, które na niego wpływają.

Sposób podejmowania decyzji przez nabywców w największym skrócie można określić jako heurystyczny. Opiera się on na wykorzystaniu różnych uproszczonych reguł decyzyjnych (tzw. heurystyk decyzyjnych).

**Heurystyka decyzyjna to wykorzystanie procesów poznawczych, zamiast reguł logiki czy teorii prawdopodobieństwa, stosowanych przez nabywców w trakcie podejmowania decyzji.**

W prostszym ujęciu heurystyka to prosta reguła decyzyjna, przykładowo: wybierz produkt o najniższej cenie, wybierz produkt, który znasz, wybierz produkt, który kupiła twoja koleżanka. Pojęcie heurystyki często jest utożsamiane lub bardzo bliskie pojęciu błędu decyzyjnego. Nie jest to do końca słuszne. Heurystyki nie zawsze prowadzą do błędów decyzyjnych. Dodatkowo przyspieszają i upraszczają procesy decyzyjne, oszczędzając wysiłek mentalny.

Do klasycznych heurystyk decyzyjnych można zaliczyć:

- **Heurystykę reprezentatywności**, zgodnie z którą częstość lub prawdopodobieństwo wystąpienia określonego zdarzenia są uzależnione od postrzeganej typowości danego wydarzenia. Na przykład nabywca może wywnioskować o jakości marki handlowej na podstawie jej opakowania, przypominającego znaną i popularną markę.
- **Heurystykę dostępności psychicznej**, zgodnie z którą częstość lub prawdopodobieństwo wystąpienia określonego zdarzenia są uzależnione od łatwości przypominania sobie przykładów lub łatwości konstruowania możliwych przypadków w umyśle. Przykładowo po zobaczeniu licznych nagłówków w prasie i mediach elektronicznych o zwycięzcy loterii można przeceniać własne prawdopodobieństwo wygrania loterii. Może to doprowadzić do wydawania znacznych sum na kupony loterii.
- **Heurystykę zakotwiczenia**, zgodnie z którą wartość liczbowa podana i opracowana przez umysł wpływa na szacowanie innej późniejszej wartości liczbowej.

Brak świadomości i automatyzm charakterystyczny dla heurystyk decyzyjnych z jednej strony jest szczególnie widoczny w przypadku marek i produktów, których konsument nie znał wcześniej i nie ma z nimi doświadczenia. Z drugiej strony zgromadzona wiedza o produkcie odgrywa ważną rolę w przyszłych zakupach. W przypadku takich decyzji zakupowych, konsument bardziej świadomie podejmuje decyzje na podstawie informacji zgromadzonych we wcześniejszych doświadczeniach zakupowych. Ale jeśli konsumenci mają pozytywne doświadczenia z produktem i są usatysfakcjonowani jego wartością, to w miarę upływu czasu będą go kupować rutynowo i automatycznie, aby zużywać mniej energii, czyli będą stosowali inne rodzaje heurystyk.

### 3.2. Modele zachowań nabywców

Ze względu na bardzo dużą liczbę istniejących w literaturze koncepcji i modeli zachowań nabywców w niniejszym punkcie opisano jedynie wybrane. Modele tworzone przez kolejne dekady wyznaczały sposób spojrzenia na zachowania nabywcy. Można wyróżnić kilka kluczowych etapów jego rozwoju (por. np. Antonides i Raaij, 2003):

- a) etap fragmentaryzacji – w tym okresie usiłowano wyjaśnić zachowania nabywcy, wykorzystując ujęcia, w którym dominował pojedynczy czynnik psychologiczny lub socjologiczny;
- b) etap konsolidacji – w latach 60. i 70. powstał szereg tzw. wielkich teorii autorstwa Engela, Kollata, Blackwella, Howarda i Shetha, Nicosii czy Bettmana, które próbowały zintegrować dotychczas rozdzielane koncepcje; integracja ta dotyczyła wielu spośród czynników psychologicznych i społecznych determinujących zachowania nabywcy;
- c) etap koncepcji przetwarzania informacji – tworzone w tym okresie koncepcje usiływały ująć proces przetwarzania informacji w trakcie procesu decyzyjnego; modele te były bardziej szczegółowe niż modele etapu wcześniejszego;
- d) etap subiektywizacji – dominujące modele próbują uwzględniać nie tylko czynniki racjonalne, lecz także procesy nieświadome, zachowania automatyczne, emocje i wybory związane z różnym zakresem przetwarzanych informacji.

Poniżej przedstawiono wybrane ujęcia modelowe zachowań konsumentów, które stanowią niewielką część szerokiej gamy nurtów i koncepcji badawczych. W kolejności omówiono modele: EKB, Fishbeina i Ajzena, Petty'ego i Cacioppa oraz Kahnemana i Tversky'ego.

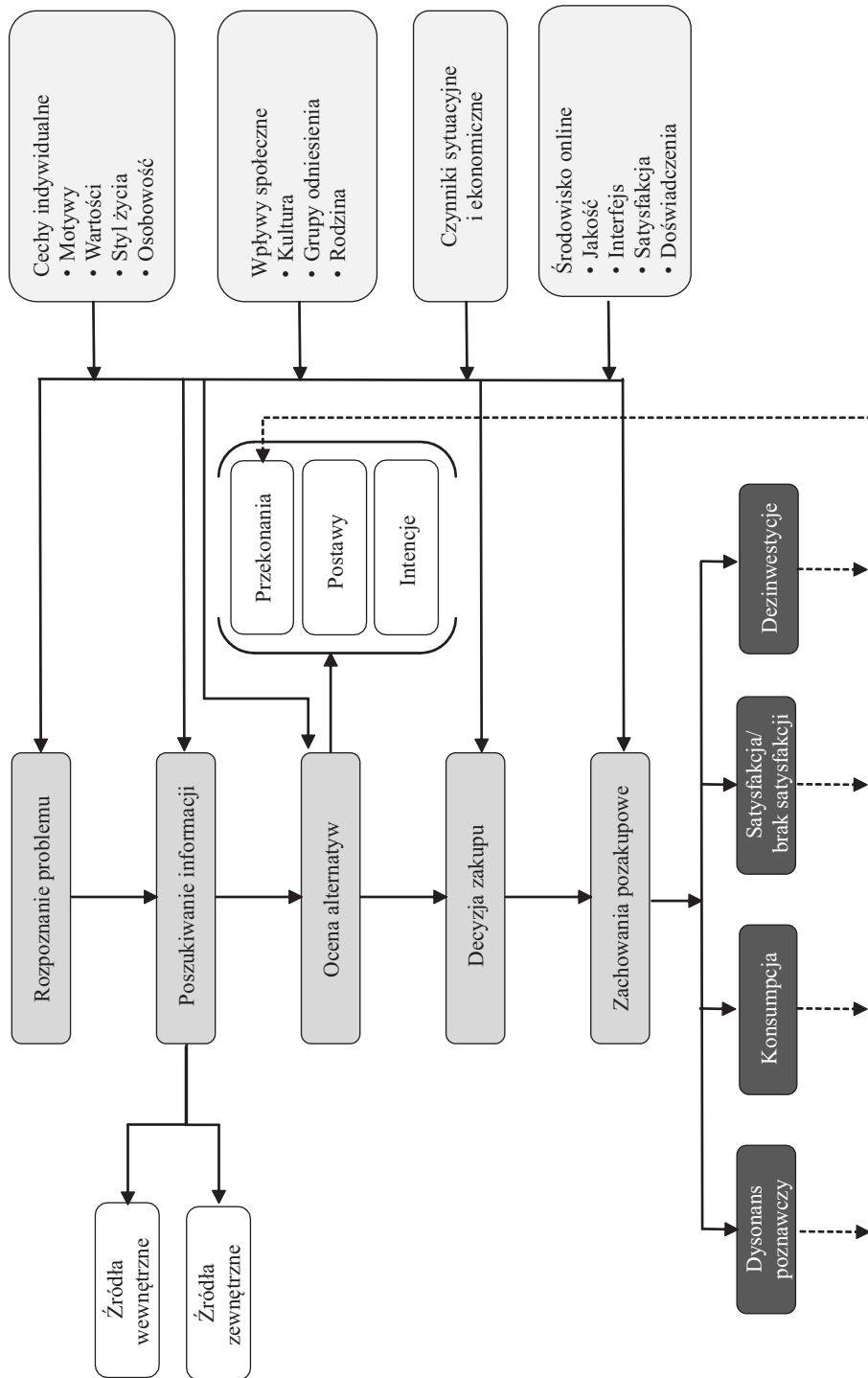
#### **Model EKB (J.F. Engel, D.T. Kollat, R.D. Blackwell)**

Na uwagę zasługuje model Engela, Kollata i Blackwella (1968), który w różnych mniej lub bardziej okrojonych wersjach przetrwał do dnia dzisiejszego i wszedł do kanonu wiedzy marketingowej. Rysunek 3.2 przedstawia ten model w wersji późniejszej związanej z zachowaniami nabywców online.

Pomimo występowania dużej liczby zmiennych warto wyróżnić w jego ramach trzy istotne grupy elementów związanych z:

- procesem decyzyjnym – oznaczonych kolorem szarym,
- czynnikami zewnętrznymi – oznaczonych kolorem jasnoszarym,
- skutkami podjęcia decyzji – oznaczonych kolorem ciemnoszarym.

Tym, co wyróżnia ten model, jest próba kompletnego ujęcia procesu podejmowania decyzji. Ma on charakter opisowy i wysoce zagregowany. Z tego też powodu może być łatwo adaptowany do wielu sytuacji, jako że skutki podjęcia decyzji są wynikiem bodźców płynących z otoczenia.



**Rysunek 3.2. Zmodyfikowany model zachowania nabywców online**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Darley, Blankson i Luehge, 2010).

na zdolność do usuwania z organizmu wolnych rodników. Przedsiębiorstwo, żeby zwiększyć sprzedaż, zaczyna komunikować, że dobre efekty zdrowotne daje spożywanie tej herbaty rano i wieczorem. Może też zastosować dodatkowe działania promocyjne, na przykład „kupisz jedno opakowanie, drugie otrzymasz gratis”. Skuteczne może być także wprowadzenie tej herbaty do automatów czy oferowanie gotowego napoju w butelce. Istota strategii penetracji sprowadza się przede wszystkim do tego, aby na istniejącym już rynku zwiększyć sprzedaż oferowanego produktu.

**Strategia rozwoju produktu** polega na wprowadzaniu nowego produktu lub modyfikacji produktu dotychczasowego na obecnie obsługiwanym rynku. W przypadku modyfikacji może to być zmiana opakowania, cech lub właściwości produktu, dodanie mu nowych funkcji itp. W przykładzie z herbatą przejawem strategii rozwoju produktu jest sytuacja, w której przedsiębiorstwo wprowadza na rynek herbatę marki Rooibos z cytryną lub z malinami.

**Strategia rozwoju rynku** wiąże się z wprowadzaniem dotychczasowego produktu na nowy rynek. Może to dotyczyć zarówno nowego rynku w ujęciu geograficznym, jak i nowego segmentu nabywców. W ramach tej strategii przedsiębiorstwo Fakro wprowadziło okna dachowe na rynek krajów Europy Zachodniej, a wielu producentów polskich produktów żywnościowych wprowadziło swoją ofertę na rynek brytyjski z uwagi na licznie reprezentowaną tam grupę obywateli Polski.

**Strategia dywersyfikacji** polega na wprowadzeniu jednocześnie nowych produktów na nowe rynki. Może ona być wykorzystana, gdy produkt jest w fazie dojrzałości i nie ma zbyt dużych możliwości dalszej penetracji rynku. Przedsiębiorstwo może wówczas zainwestować w opracowanie nowego produktu i wprowadzenie go na nowy rynek, do tej pory nieobsługiwany. Jest to jednak trudna i obciążona wysokim ryzykiem strategia, dlatego raczej rzadko spotykana w praktyce. Z powodzeniem zastosowali ją producenci papierosów, spadek zainteresowania papierosami skłonił zarządy koncernów tytoniowych do zastosowania strategii dywersyfikacji (na przykład Marlboro – turystyka, Camel – odzież).

## 5.4. Usługa jako produkt

### 5.4.1. Pojęcie usługi i produktu usługowego

Jak już wcześniej wspomniano, produktem jest wszystko to, co może być oferowane na rynku i służy zaspokojeniu potrzeb konsumentów. Zwykle produkty kojarzone są z dobrami materialnymi, na przykład smartfon czy samochód. Jed-



nak produktem może być również każdy inny obiekt wymiany rynkowej, taki jak usługa, miejsce, organizacja bądź idea. Szczególną uwagę warto poświęcić usługom jako produktom niematerialnym nazywanym czasem produktami usługowymi.

**Usługą jest każda czynność, którą wykonuje usługodawca w celu zaspokojenia potrzeb czy oczekiwań usługobiorcy.**

Według definicji przedstawionej w Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU, 2015) przez pojęcie usługi rozumie się:

- „wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarczych prowadzących działalność o charakterze produkcyjnym, tzn. usługi dla celów produkcji nietworzące bezpośrednio nowych dóbr materialnych,
- wszelkie czynności świadczone na rzecz jednostek gospodarki narodowej oraz na rzecz ludności, przeznaczone dla celów konsumpcji indywidualnej, zbiorowej i ogólnospołecznej”.

**W ujęciu marketingowym produktem usługowym jest usługa stanowiąca ofertę przedsiębiorstwa, która jest oferowana klientom w celu zaspokojenia ich potrzeb.**

Produkt usługowy można identyfikować pod względem określonych cech oraz pozycjonować względem innych usług świadczonych przez konkurentów.

Zarówno produkt, jak i usługa będąca produktem usługowym składają się z kilku poziomów, nazywanych warstwami produktu, o czym była już mowa w podrozdziale 5.1.

Koncepcja zaproponowana przez Kotlera obejmuje pięć poziomów produktu: korzyść podstawowa (rdzeń produktu), produkt rzeczywisty (podstawowy), produkt oczekiwany, produkt ulepszony, produkt potencjalny. Z powodzeniem można odnieść ją do produktu usługowego i tak:

**Rdzeniem produktu usługowego** są korzyści, jakie otrzymuje konsument w chwili korzystania z usługi, na przykład podróż komunikacją miejską do przystanku docelowego.

**Produktem usługowym rzeczywistym** (podstawowym) są korzyści wynikające z czynności świadczonych przez usługodawcę na rzecz klienta, na przykład przejazd autobusem komunikacji miejskiej z przystanku w miejscu X do przystanku w miejscu Y.

**Produktem usługowym oczekiwanym** są korzyści wynikające z czynności świadczonych przez usługodawcę w sposób oczekiwany przez klienta, na przykład punktualny odjazd autobusu komunikacji miejskiej z przystanku w miejscu X i punktualny przyjazd autobusu na przystanek w miejscu Y.

**Produktem usługowym poszerzonym** są korzyści dla klienta, które przekraczają jego oczekiwania i które w jego opinii czynią usługę bardziej atrakcyjną, przykładowo wygodne miejsca siedzące i nowoczesne wnętrza autobusu komunikacji miejskiej.

**Produktem usługowym potencjalnym** są korzyści dodatkowe, które mogą być w przyszłości świadczone przez usługodawcę na rzecz klienta, na przykład bezpłatna woda do picia dla pasażerów podróżujących autobusem w upalne dni.

### 5.4.2. Cechy i rodzaje usług

W klasycznym ujęciu usługę od produktu można odróżnić na podstawie sześciu głównych cech:

- a) niematerialność usługi,
- b) nietrwałość usługi,
- c) jednoczesność wytwarzania i konsumpcji usługi,
- d) nierozdzielność usługi i usługodawcy,
- e) niejednorodność usług,
- f) niemożność nabycia usługi na własność (Czubała, Jonas, Smoleń i Wiktor, 2012).

**Niematerialność usługi** polega na tym, że w przeciwieństwie do produktu materialnego usługa nie ma fizycznej postaci, nie można jej dotknąć, zmierzyć, zważyć, zapakować ani ocenić jej smaku czy zapachu. Można ocenić jedynie efekt, jaki powstaje w wyniku świadczenia usługi.

**Nietrwałość usługi** polega na tym, że usługa występuje tylko w czasie, gdy jest świadczona. Nie można skorzystać z niej przed rozpoczęciem i po zakończeniu świadczenia. Nie można jej gromadzić, przechowywać ani wytworzyć na zapas.

**Jednoczesność wytwarzania i konsumpcji** polega na tym, że nie można skorzystać z niej poza procesem świadczenia, to znaczy w czasie innym, niż usługa jest świadczona. Cecha ta zakłada również zbieżność czasu i miejsca, co oznacza, że nie można skorzystać z usługi poza miejscem świadczenia jej przez usługodawcę. Jednak wraz z rozwojem cyfryzacji wiele usług jest świadczonych

na odległość choćby za pośrednictwem internetu, na przykład porady lekarskie, usługi konsultingowe, usługi edukacyjne, stąd uznaje się, że zbieżność miejsca świadczenia przez usługodawcę i korzystania z niej przez usługobiorcę w coraz mniejszym stopniu jest warunkiem ograniczającym i odróżniającym usługę od produktu.

**Nierozdzielność usługi i usługodawcy** oznacza, że usługa jest powiązana z osobą wykonawcy. Cecha ta oznacza również, że tej samej usługi nie może wykonać inna osoba, gdyż zawsze będzie ona świadczona nieco inaczej. Z marketingowego punktu widzenia zmiana świadczącego usługę sprawia, że klient otrzymuje inną usługę. Mimo że w wyniku jej świadczenia przez innego wykonawcę klient może równie wysoko ocenić otrzymane korzyści i odczuwać satysfakcję.

**Niejednorodność usług** to cecha, która wynika z faktu, że nie ma dwóch identycznych usług. Poniekąd wiąże się to z cechą wyżej wymienioną i oznacza, że niezwykle trudno jest porównać ze sobą dwie, na pozór te same usługi.

Na przebieg świadczenia usług oraz na uzyskany efekt końcowy wpływa wiele czynników, na przykład kompetencje świadczącego usługę, jego stan emocjonalny, kondycja fizyczna lub psychiczna, doświadczenie zawodowe, przygotowanie do świadczenia usługi, miejsce świadczenia, warunki zewnętrzne, dostępne zasoby czy presja czasu. Wyzwaniem dla usługodawcy jest więc standaryzacja usług, czyli wyznaczenie standardów jakościowych świadczenia usług w celu zapewnienia klientom tego samego pod względem jakości poziomu i takiego samego zestawu korzyści.

**Niemożliwość nabycia usługi na własność** oznacza, że klient, korzystając z usługi, tak naprawdę korzysta z efektów końcowych tego świadczenia, na przykład wyników pracy stomatologa. Inaczej mówiąc, nie można stać się właścicielem usługi w taki sposób jak przez kupno książki.

Cechy usług są źródłem wielu ograniczeń i wyzwań, z jakimi mierzą się podmioty je świadczące, zarówno przedsiębiorstwa, jak i wykonawcy świadczący usługi osobiście. Wynika z tego między innymi konieczność podejmowania przez usługodawców licznych działań marketingowych, pokonujących te ograniczenia i prowadzących do wyróżnienia ich oferty na rynku.

Marketing produktów usługowych polega na zastosowaniu szeregu instrumentów, które tworzą marketing-mix. W odróżnieniu od klasycznej koncepcji 4P na rynku usług mamy do czynienia z rozszerzoną koncepcją 7P.

Do instrumentów tych zalicza się:

- *product (service)* – produkt usługowy,
- *price* – cena,
- *promotion* – promocja,
- *place* – miejsce świadczenia usług,
- *physical evidence* – materialne świadectwo świadczenia usług,

- *people* – ludzie, personel,
- *process* – proces świadczenia.

Przedsiębiorstwo usługowe stosuje instrumenty marketingu-mix, aby skutecznie dotrzeć do grupy docelowej klientów i dzięki odpowiedniej kompozycji tych instrumentów świadczyć usługi zgodnie z ich oczekiwaniami i potrzebami.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na trzy ostatnie spośród wyżej wymienionych instrumentów, które różnicują usługę i produkt materialny. Jedną z cech usług, niematerialny charakter, może stanowić trudność w jej komunikowaniu potencjalnym nabywcom. Dlatego też przedsiębiorstwa usługowe powinny wykorzystywać **materialne świadectwo świadczenia usług**, tworząc różnorodne materiały wizualne promujące usługę, na przykład dekorację wnętrz, wysokiej jakości używane narzędzia, certyfikaty uczestnictwa w kursach czy szkoleniach.

Kolejną cechą usług jest nierozdzielność usługi i jej wykonawcy, co z jednej strony sanowi ograniczenie w jej powielaniu czy świadczeniu na masową skalę, z drugiej strony natomiast **personel** pierwszego kontaktu, a zwłaszcza jego kompetencje i wyróżniające umiejętności mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej i budowania wyjątkowych relacji z klientem.

**Proces świadczenia** to ostatni instrument marketingu-mix o szczególnym znaczeniu dla usług. Z pojęciem tym wiążą się takie zagadnienia jak czas i sprawność świadczenia usług, sposób obsługi przedstrzedażowej, wykorzystywane środki komunikacji z klientem, szybkość reakcji na pojawiające się sytuacje bądź wyjątkowe życzenia klienta.

Podobnie jak w przypadku produktów materialnych usługi można podzielić na wiele rodzajów, w zależności od przyjętego kryterium. Zgodnie z Polską Klasyfikacją Wyrobów i Usług usługi dzieli się na:

- a) „usługi produkcyjne – czynności będące współdziałaniem w procesie produkcji, ale nietworzące bezpośrednio nowych dóbr, wykonywane przez jedną jednostkę gospodarczą na zlecenie innej jednostki gospodarczej,
- b) usługi konsumpcyjne – wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokojeniem potrzeb ludności,
- c) usługi ogólnospołeczne – czynności zaspokajające potrzeby porządkowo-organizacyjne gospodarki narodowej i społeczeństwa jako całości” (PKWiU, 2015).

Innym podziałem usług może być następująca ich klasyfikacja:

- a) „usługi czyste”, którym nie towarzyszy nabywanie innych produktów materialnych, na przykład porada prawna, konsultacja lekarska,
- b) „usługi z produktami towarzyszącymi”, wśród których wyróżnia się produkty stanowiące ofertę uzupełniającą, na przykład kawa dla klientów w serwisie samochodowym czy salonie fryzjerskim, obiad dla uczestników szkolenia, oraz produkty stanowiące ofertę podstawową, na przykład usługa projektu i aranżacji mieszkania „pod klucz”.