

II. Proces formułowania strategii marketingowej na rynku prasowym

1. Istota strategii marketingowej

Dynamika współczesnych rynkowych zmian sprawia, że coraz większe znaczenie przypisywane jest ich antycypowaniu i wyprzedzaniu pod tym względem konkurencji. Tendencja ta znajduje wyraz w postaci strategicznego podejścia do rynku, podejścia uznającego potrzebę orientacji na potrzeby konsumenta w długim okresie.¹ Podstawą przetrwania wydawnictwa staje się w tej sytuacji opracowanie i wdrażanie określonych strategii.²

Jako kategoria ekonomiczna strategia pochodzi ze sztuki wojennej, a dogodność jej użycia na gruncie ekonomicznym polega na analogicznym – w ekonomii i wojskowości – traktowaniu i zarządzaniu zasobami, po to by osiągnąć wyznaczone cele przy jak najmniejszych kosztach. Efekty tego gospodarowania są odnoszone do efektów uzyskiwanych przez konkurentów, a jednym z podstawowych celów jest przewaga nad konkurentem. W tej sytuacji podstawowymi strategiami marketingowymi są: segmentacja rynku, pozycjonowanie oraz marketing – mix.³

Działając na konkurencyjnym rynku wydawca musi uwzględniać jego charakter. Odniesienie sukcesu wiąże się z osiągnięciem przez zarządzanie marketingowe przewagi konkurencyjnej.⁴ Dobrze sformułowana i realizowana strategia marketingowa rozumiana jest

¹ B. i W. Żurawikowie zwracają uwagę na narosłe w tej materii pomieszanie pojęć marketingowej strategii i strategii firmy, traktowanych często jako pojęcia tożsame. „W rzeczywistości strategia firmy dotyczy całej firmy i jest częścią planu firmy, podczas gdy marketingowa strategia koncentruje się na znacznie węższym zakresie problemów. Obejmuje głównie interakcje zachodzące na styku instytucje – obsługiwane rynki. Faktycznie marketingowa strategia jest częścią strategii firmy, a plan marketingowy częścią planu strategicznego firmy”. Podobne mylne interpretacje dotyczą strategii marketingowej i marketingu strategicznego. „Problem komplikuje fakt używania wyrazu „strategia” także w odniesieniu do poszczególnych elementów marketingu – mix. Powszechnie w literaturze możemy spotkać takie określenia, jak strategia produktu, cen, dystrybucji czy promocji. Oczywiście w takim ujęciu wymienione strategie są elementami strategii marketingowej”, B. i W. Żurawik, *Marketing Usług Finansowych*, PWN, Warszawa 1999, s. 51.

² „Strategia to kierunek rozwoju i zakres działalności organizacji w długim czasie; ideały, które dopasowują jej zasoby do zmieniającego się otoczenia, w szczególności rynków i klientów tak aby spełniać oczekiwania głównych zaangażowanych w nią stron”, G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, Hertfordshire 1993, s. 10. „Istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy...”, K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1994, s. 32. Według firmy konsultingowej McKinsey, strategia to koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania, A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 7-8., [za:] T.J. Peters, R.H. Waterman jr., *In Search of Excellence. Lessons for America's Best-Run Firms*, Random House, New York 1982, s. 10. Zdaniem J.A.F. Stonera i Ch. Wankela, strategię można definiować z dwóch punktów widzenia: co organizacja zamierza robić oraz co rzeczywiście robi, niezależnie od tego, czy jej działania były z góry zamierzone. Z pierwszego punktu widzenia, strategia jest ogólnym programem definiowania i realizowania celów organizacji oraz pełnienia jej misji. Z drugiego - układem w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 95.

³ B. i W. Żurawik, *Marketing...*, op. cit., s. 53.

⁴ Zarządzanie marketingowe to: „dowiadanie się czego chce klient jeszcze przed rozpoczęciem produkcji, oferowania takich produktów jakich chce klient, a nie takich jakie wygodnie wytwarzać, organizowanie takiej sieci dystrybucji jaka odpowiada zwyczajom klientów, a nie zwyczajom określonej branży, podejmowanie decyzji o produkcji i dystrybucji na podstawie danych o zachowaniach konkretnego rynku”, C.N. Parkinson, M.K. Rustomij, W.E. Vieira, *Marketing*, Poznań 1992, s. 10. Różnica pomiędzy zarządzaniem marketingowym, a zarządzaniem strategicznym polega na tym, że strategiczne uwzględnia całe otoczenie i odbywa się poprzez jasne postawienie celów, strategii wzrostu i planu portfolio dla całej firmy. Zarządzanie marketingowe skupia się na uwzględnianiu zmian w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa. Szerzej: P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 69. Według A.H. Krzywińskiego, zarządzanie i marketing systematycznie się do siebie zbliżają. A.H. Krzywiński, *Rola marketingu w zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie” 1989, nr 3-4, s. 118.

jako proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów.⁵ Obejmuje zatem wybór rynków i sposoby osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przez zbadanie potrzeb klientów i dostosowanie do nich swojej oferty. W warunkach wzrastającej konkurencji – odpowiedzią na jej wyzwania ma być zarządzanie strategiczne⁶ - kluczowe znaczenie ma korzystne sprzedanie wytworzonych produktów. By działanie to było racjonalne, niezbędne jest określenie rynku, ulokowanie na nim właściwego produktu wspartego należyłą promocją, z odpowiednią ceną oraz dystrybucja w stosownym momencie i zakresie. Co istotne, strategia zależy w głównej mierze od pozycji, jaką firma zajmuje na rynku i sposobu, w jaki nań oddziałuje; inaczej zachowują się liderzy rynkowi i firmy aspirujące do tej pozycji, a inaczej rynkowi outsiderzy nastawieni na przeczekanie i przetrwanie.

Strategia przedsiębiorstwa wydawniczego może przybrać różne style:⁷

1. Przedsiębiorczy. Silny przywódca podejmuje mniej lub bardziej intuicyjnie odważne, ryzykowne decyzje; to znaczy, że opiera się na własnym sędzie, ukształtowanym przez doświadczenie. Przy centralizacji władzy organizację przedsiębiorstwa motywuje jeden nadrzędny cel: ciągły wzrost.
2. Dostosowawczy. Otoczenie wydawcy traktowane jest jako siła, którą należy opanować. Strategia w takiej firmie składa się zazwyczaj z dramatycznych skoków w warunkach niepewności.
3. Planowy. Planiści na najwyższym szczeblu wydawnictwa postępują zgodnie z systematyczną procedurą, która zmusza ich do analizy otoczenia i organizacji firmy po to, by mogli opracować plan na przyszłość.

W centrum strategii marketingowej rozumianej jako proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów, znajdują się nabywcy. Firma wydawnicza rozpoznaje rynek na którym działa, dzieli go na segmenty i wyodrębnia rynek docelowy, by opracować następnie koncepcję marketingu – mix. Jednocześnie dokonuje analizy otoczenia.

⁵ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1972, s. 13. Według P. Kotlera, strategię marketingową stanowią: „wybór celów, rodzajów zasad czy reguł, które w określonym czasie nadają kierunek marketingowym działaniom przedsiębiorstwa, wyznaczając rozmiary, kombinacje i alokacje środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej (warunków otoczenia i konkurencji)”, P. Kotler, *Marketing...*, op.cit., s. 14. Bardziej ogólna definicja brzmi: „Strategia marketingowa to logika kierująca marketingiem, za pomocą której jednostka przedsiębiorstwa ma nadzieję osiągnąć swe cele marketingowe, P. Kotler, G. Armstrong, J. Daunders, V. Wong, op. cit., s. 136. Dla McCarhy’ego strategia marketingowa, to: „plan marketingu niezbędny przede wszystkim do racjonalnego wykorzystania działania na rynku”, E.J. McCarthy, op. cit. s. 12. Strategię jako „sposób przygotowania i prowadzenia działań zmierzających do realizacji ustalonego celu w danych warunkach pod względem miejsca i czasu” definiują I. Rutkowski, W. Wrzosek. I., *Strategia marketingowa*, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 11. Altkorn za strategię marketingową przyjmuje: „system podstawowych średnio- i długookresowych zasad i reguł działania wyznaczających ramy aktywności rynkowej przedsiębiorstwa”, J. Altkorn (red.), op. cit., s. 121. A. Pomykański uznaje za strategię marketingową „system reguł i zasad działania, wyznaczających ramy dla rynkowych przedsięwzięć operacyjnych przedsiębiorstwa” dodając, że strategię marketingową „są zbiorem aktywnych działań, które mają zapewnić realizację zamierzeń (celów) przedsiębiorstwa wobec rynku”, A. Pomykański, op. cit., s. 31. H. I. Ansoff uznaje, że strategia określa: „pozycje i relacje firmy/organizacji w jej otoczeniu w sposób, który zapewni kontynuację sukcesu i ustrzeże od zaskoczeń”, H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 50.

⁶ Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw doprowadziły do ewolucji różnych odmian zarządzania, począwszy od zarządzania przez doświadczenie i intuicję kierowniczą, zarządzanie funkcjonalne (oparte na koncepcja Fayola), po zarządzanie marketingowe i zarządzanie strategiczne. Szerzej: B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 21.

⁷ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 97, [za:] H. Mintzberg, *Strategy – Making in three Modes*, „California Management Review” 1973, vol. 16, no 2.

Określeniu miejsca strategii marketingowej w działalności całego przedsiębiorstwa wydawniczego służą:⁸

- Ustalenie misji i celów oraz zadań firmy.
- Analiza marketingu – mix.
- Identyfikacja uwarunkowań wewnętrznych – mocne i słabe strony firmy.
- Identyfikacja, analiza oraz wybór rynku docelowego (segmentów rynku).
- Kształtowanie kompozycji instrumentów i działań marketingowych (marketingu – mix) dostosowanej do wybranego rynku.
- Projektowanie określonych strategii marketingowych.
- Ustalenie konkretnych decyzji związanych z planowanymi działaniami w zakresie promocji, cen, produktu i dystrybucji.
- Operacyjny plan marketingowy, ustalenie sposobów praktycznej realizacji planowanych działań – kto, kiedy i jak wdroży ustaloną koncepcję strategii marketingowej do praktyki.
- Systematyczne monitorowanie efektów realizacji strategii marketingowej.

Inne uporządkowanie strategii proponuje J. Becker (zawiera je tablica 7.):

Tablica. 7. Opcje strategiczne uporządkowane ze względu na podejmowane problemy rynkowe.

Poziom decyzji strategicznej	Przedmiot decyzji
Kształtowanie pola oddziaływania rynkowego	Ustalenie kierunków rozwoju przez wybór kombinacji „produkt – rynek”
Stymulacja rynku	Określenie ogólnej koncepcji sposobu oddziaływania na rynek
Parcelacja rynku	Ustalenie zakresu oraz stopnia zróżnicowania „obróbki rynku”
Przestrzenny zasięg rynku	Określenie przestrzennego zasięgu działania oraz sposobu ekspansji

Zródło: R. Niestrój, Kształtowanie marketingowej strategii przedsiębiorstwa, [w:] J. Altkorn (red.), Podstawy marketingu, Wydawnictwo Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 122, [za:] J. Becker, Marketing Konzeption. Grundlagen des Strategischen Marketing – Managements, Vahlen, Munchen 1988.

Kształtowanie pola działania rynkowego zawiera potencjalną możliwość zmiany rynku i nabywców. Może także przybrać postać penetracji rynku prasowego, czyli poszukiwania możliwości zwiększenia sprzedaży gazet i reklam na dotychczasowym rynku, co doprowadzi do zwiększenia udziału na nim (a zatem zwiększy możliwość oddziaływania na ceny i zmniejszenie kosztów jednostkowych). Inną wersją jest rozwój rynku traktowany jako ekspansja przestrzenna bądź objęcie dodatkowego segmentu.

Strategia określana jako „rozwój produktu” zakłada wprowadzenie nowego produktu prasowego i ma ścisły związek z analizą cyklu życia produktów prasowych. Strategia „dywersyfikacji” to wejście na nowy rynek z nowym produktem – jest to najdalej idąca i najtrudniejsza z wersji strategii rozwoju pola rynkowego.

Z kolei strategia stymulacji rynku polega na komponowaniu narzędzi marketingowych (marketing – mix), przede wszystkim relacji między jakością i ceną. Na jednym jej biegunie znajduje się strategia „preferencji” dla klientów nie przywiązujących zasadniczej wagi do ceny gazet i reklam, a kierujących się przede wszystkim jakością produktu i obsługi reklamowej oraz stopniem zaspokojenia własnych potrzeb. Strategia taka, jeśli jest umiejętnie prowadzona może doprowadzić do stworzenia własnego rynku

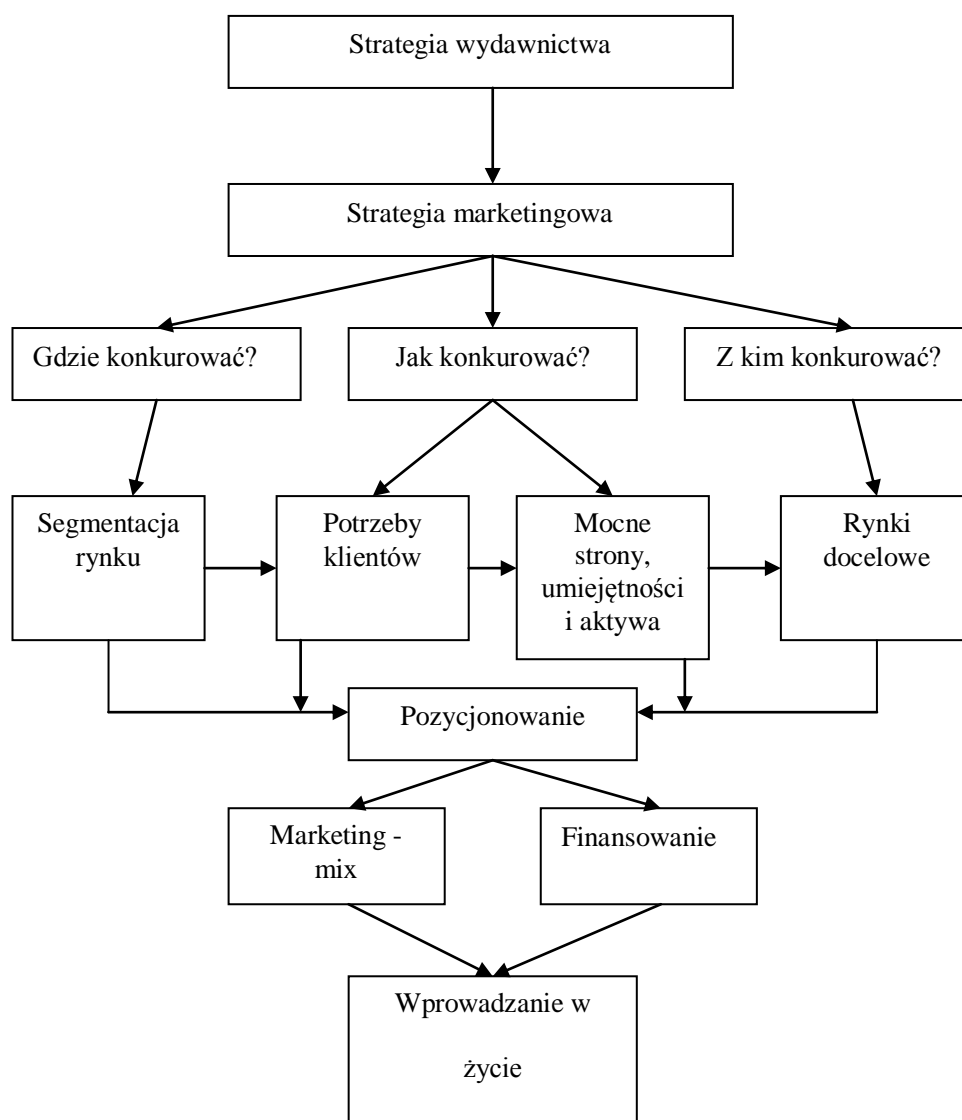
⁸ A. Pomykalski, op. cit., s. 31-32.

firmowego. Na przeciwnym biegunie leży strategia wykorzystująca zasadę: „duży obrót – mały zysk” zorientowana na nabywców wrażliwych na cenę gazet i reklam. Strategia ta wiąże się z rezygnacją z części wymagań jakościowych, redukcją kosztów jednostkowych wytwarzania i marketingu. Oznacza też wysoką standaryzację, ograniczenie ich odmian, wydłużanie cyklu ich życia oraz wprowadzanie pozornych nowości i skromną reklamę.

Strategia parcelacji rynku wiąże się z wyborem: czy oddziaływać na rynek jednolitym programem marketingowym, czy też stosować równolegle wiele programów. A także, czy działania marketingowe kierować na cały rynek, czy na jego części.

Strategia przestrzennego zasięgu rynku oznacza wybór ekspansji terytorialnej, bądź zawężenia terytorium. Może być prowadzona przez ekspansję koncentryczną (poszerzanie granic pola rynkowego o przylegające rynki), ekspansję selektywną (po analizie atrakcyjności lokalnych rynków) i ekspansję wyspową (traktowaną jako zdobywanie przyczółków przed ekspansją koncentryczną).

Rysunek 3. Elementy marketingu strategicznego wydawnictwa prasy codziennej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pomykański, op. cit., s. 107, [za:] Ch.T. Enew, The Marketing – Blueprint, Blackwell Business 1993, s. 23.

Proces formułowania strategii marketingowej dla wydawców prasy przybiera formę odpowiedzi na sekwencje pytań i przedstawia się następująco:⁹

Gdzie teraz jesteśmy?

Analiza sytuacji marketingowej składająca się z:

- Audytu marketingowego i analizy SWOT
- Analizy konkurencji
- Analizy zachowań konsumenta

Gdzie chcemy być?

- Określenie misji i celów
- Badania marketingowe
- Segmentacja rynkowa i określenie rynku docelowego
- Strategie konkurencji

Jak tam dojdziemy?

Tę drogę wytyczają różne rodzaje szczegółowych strategii:

- Strategie marketingowe produktu.
- Strategie rozwoju – produkt rynek.
- Strategia promocji.
- Strategie cenowe.
- Strategie dystrybucji.

Tak zdefiniowany proces marketingu strategicznego jest formalizowany w postaci planu marketingowego - precyzyjnie sformułowanej mapy działań marketingowych zaprojektowanych na dłuższy okres.

2. Analiza sytuacji marketingowej

Audyt marketingowy to dokładny sprawdzian w jakim miejscu jest wydawnictwo, jakie stoją przed nim trudności i jakie otwierają się szanse. Audyt wewnętrzny to zdiagnozowanie mocnych i słabych stron firmy. Audyt działań marketingowych jest przeglądem poszczególnych składników marketingu mix w realizacji celów, strategii i planowania w firmie.

Analiza SWOT¹⁰ ma na celu zrozumienie mocnych i słabych stron firmy oraz identyfikację szans i zagrożeń płynących z otoczenia firmy.¹¹ Wszystkie te elementy nie są jednakowo ważne, celem analizy jest w istocie określenie czynników krytycznych wpływających na działanie firmy, tak by móc rozwijać na ich podstawie najmocniejsze strony, korygować słabości, wykorzystać możliwości i uniknąć największych zagrożeń. Przeprowadzenie analizy SWOT nie jest zatem celem samym w sobie lecz stanowi narzędzie pomocne w rozwoju firmy.

Analiza SWOT dla wydawnictwa ogólnopolskiej prasy codziennego opiera się na precyzyjnym zbadaniu czterech obszarów:¹²

- Identyfikacji trendów w branży wydawniczej prasy codziennej
- Analiza konkurencji
- Oceny samego wydawnictwa
- Badanie obecnych i potencjalnych klientów wydawnictwa.
-

⁹ Tamże, s. 19-20.

¹⁰ SWOT jest akronimem z ang. Strengths, Weakneses, Opportunities, Threats.

¹¹ A. Payne, Marketing usług, PWE, Warszawa 1996, s. 242.

¹² Na podstawie: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 48.

2.1 Analiza konkurencji

Konkurencja na rynku ogólnopolskiej prasy codziennej polega na zabieganiu o tych samych reklamodawców i czytelników. Przewagę konkurencyjną osiągnie ten wydawca, który lepiej rozpozna ich potrzeby, zaproponuje najlepszą koncepcję marketingu – mix, ustali z nimi najlepsze długotrwałe stosunki partnerskie by - tak wydawca, jak i jego klienci - osiągnęli swoje cele. Rozwijając tę koncepcję podkreślić można, że w poszukiwaniu przewagi nad konkurentami należy dokonać analizy wartości dla czytelników i reklamodawców, czyli określić korzyści, jakich oczekują konsumenci w danym segmencie rynku. Konkurencja na nowość, atrakcyjność, walory formalne stanowi bowiem o zainteresowaniu odbiorców, zaś – jak wynika z badań S. Lacy’ego - popyt na zawartość mediów jest znacznie mniej elastyczny niż popyt ze względu na cenę.¹³

Szczególną cechą rynku medialnego jest konkurencja intermedialna. Termin ten opisuje stosunki i procesy zachodzące w związku z rywalizacją o uwagę tych samych czytelników i widzów przez różne media. Choć bowiem każde medium różni się pod względem treści i formy, i działa na swoim rynku, to podobieństwo sfer ich działania wywołuje konkurencję między nimi. Na przykład pojawienie się telewizji zmniejszyło zainteresowanie kinem, radio i telewizja rozbudowując serwisy informacyjne wpływają na zainteresowanie opiniotwórczą prasą codzienną, a nowe technologie cyfrowe są konkurencją dla wszystkich pozostałych mediów.¹⁴ Na specyficzny charakter konkurencji pomiędzy radiem i prasą wskazuje S. Lacy pisząc, że rozwój radia nie tylko nie ograniczył rynku prasowego, ale także do pewnego stopnia zwiększa zainteresowanie prasą.¹⁵ Natomiast nowe technologie – od wprowadzenia druku offsetowego, komputeryzację po kolorowy druk – zostały przyjęte w prasie, by zwiększyć konkurencyjność gazet w stosunku do telewizji i radia w przekazywaniu informacji.

Szczególnie konkurencyjne są media na rynku reklam.¹⁶ Charakter tej konkurencji ilustruje stabilność proporcji między wydatkami na reklamę a PKB, oznaczająca rywalizację o udział w łącznym budżecie reklamowym i to w obliczu pojawiania się nowych technologii oraz nasilającego procesu indywidualizacji konsumpcji mediów.¹⁷

Z punktu widzenia sytuacji ekonomicznej mediów szczególne znaczenie mają związki pomiędzy rynkową konkurencyjnością, a ich zawartością. Precyzuje je „teoria angażowania środków finansowych”.¹⁸ Jej autorzy dowodzą, że dzienniki, które działają w warunkach konkurencji mają więcej serwisów informacyjnych i usługowych. Poświęcają także więcej

¹³ T. Kowalski, op. cit. s. 56, [za:] S. Lacy, A model of demand for news: Impact of competition on newspaper content, „Journalism Quarterly” vol. 66, s. 40-48.

¹⁴ D. De Kerckhove, Powłoka kultury. Odkrywanie nowej elektronicznej rzeczywistości, Wydawnictwo Mikom, Warszawa 1996, s. 35.

¹⁵ S. Lacy, The effect of growth of radio on newspaper competition, 1920 – 1948, „Journalism Quarterly”, vol. 64.

¹⁶ W tym przypadku jednak istnieje rozbieżność poglądów, co do obecności krzyżowej elastyczności popytu na rynku dzienników ogólnokrajowych i innych mediów. Niektórzy badacze dowodzą, że dzienniki nie doświadczają konkurencji ze strony innych mediów, albowiem reklamodawcy mają różne potrzeby i wydają pieniądze na reklamę tam, gdzie te potrzeby mogą być najlepiej zaspokojone, najlepiej dostosowane do ich potrzeb. T. Kowalski, op. cit., s. 61- 63, [za:] J. Busterna, The cross – elasticity of demand for national newspaper advertising, „Journalism Quarterly” vol. 64, s. 346-351. T. Kowalski dowodzi, że: „Analiza konkurencji w zakresie reklamy ogólnokrajowej między dziennikami a innymi mediami nie potwierdziła występowania krzyżowej elastyczności popytu, a więc upoważniła do konkluzji, że w istocie żadne medium nie jest usytuowane na tym samym rynku na którym znajduje się dziennik działający na rynku reklamy ogólnokrajowej.”, Tamże, s. 63. Twierdzenie T. Kowalskiego nie odnosi się zatem do działalności dzienników ogólnokrajowych, tylko do funkcjonowania rynku reklam ogólnokrajowych. W praktyce bowiem dzienniki ogólnokrajowe skutecznie sięgają do reklam występujących na ograniczonych geograficznie rynkach regionalnych.

¹⁷ K. Schrape, Print Media in the Advertising Markets of the Future, „Journal of Media Economics”, vol. 6 no. 1, s. 59.

¹⁸ Teorię angażowania środków finansowych opublikowali B.R. Litmann, J. Bridges. The Effects of Competition on One Daily Newspaper’s Content, „Journalism Quarterly”, vol. 43, s. 459-463.

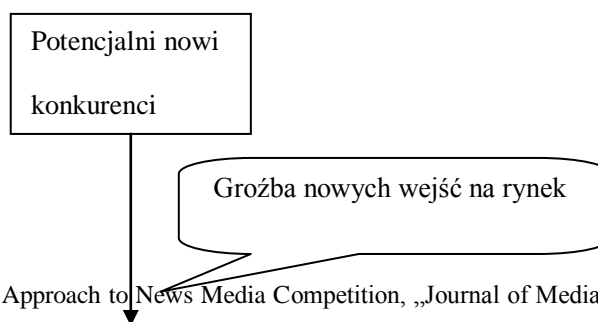
miejsca na informacje niż dzienniki działające w warunkach braku konkurencji. Rozwinięta teoria angażowania środków finansowych przyjęła postać teorii „angażowania środków finansowych – ASF” i stała się w istocie kompleksową koncepcją działania wszelkich firm medialnych w warunkach konkurencji.¹⁹ Ujęta w skrótowej formie przedstawia się następująco:

1. Nacisk konkurencji prowadzi do wzrostu wydatków na zawartość informacyjną i jest związany z koniecznością podtrzymania przez medium zainteresowania audytorium.
2. Wzrost wydatków prowadzi do wzrostu jakości medium definiowanej wedle kryteriów dziennikarskiego profesjonalizmu.²⁰
3. Poprawa jakości medium owocuje zwiększeniem jego wartości użytkowej i wzrostem popytu.
4. Konsekwencją poprawy jakości i zwiększenia popytu, jest poprawa rynkowej pozycji medium i polepszenie pozycji konkurencyjnej.

Popularną analizę porównawczą wskaźników przewagi konkurencyjnej jest benchmarking – metoda mierzenia oraz porównywania sposobów działania firmy wobec liderów rynku.²¹ W jej wyniku wydawca adaptuje (twórczo naśladuje) – a może to czynić w każdej dziedzinie swojej działalności - najlepsze wzorce innych firm, niekoniecznie z branży wydawniczej. Czyni tak, zwracając się przede wszystkim do swoich klientów z pytaniem, kto ich zdaniem najlepiej zaspokaja ich potrzeby. Następnie uzyskuje dane na temat ich kosztów, jakości, praktyk wydawniczych itp. Analiza konkurencji powinna także obejmować: udział w rynku, miejsce w świadomości konkurentów i sympatię konsumentów.

Stan konkurencji i atrakcyjność sektora zależy od podstawowych sił konkurencyjnych, ich natężenia i wpływu na konkurentów. Siły te przedstawia rysunek 3. Natężenie sił konkurencyjnych wynika ze struktury ekonomicznej i wychodzi poza działanie obecnych konkurentów. Ich połączona moc wyznacza ostateczny potencjał sektora, który jest mierzony długofalową stopą wzrostu. Z tej perspektywy celem każdego wydawnictwa jest wyszukanie takiej pozycji rynkowej, w której może się ona najlepiej bronić. Jednocześnie siła najmocniejsza, bądź najmocniejsze siły, decydują o formułowaniu strategii konkurencji.²²

Rysunek. 4. Siły napędowe konkurencji na rynku prasowym.

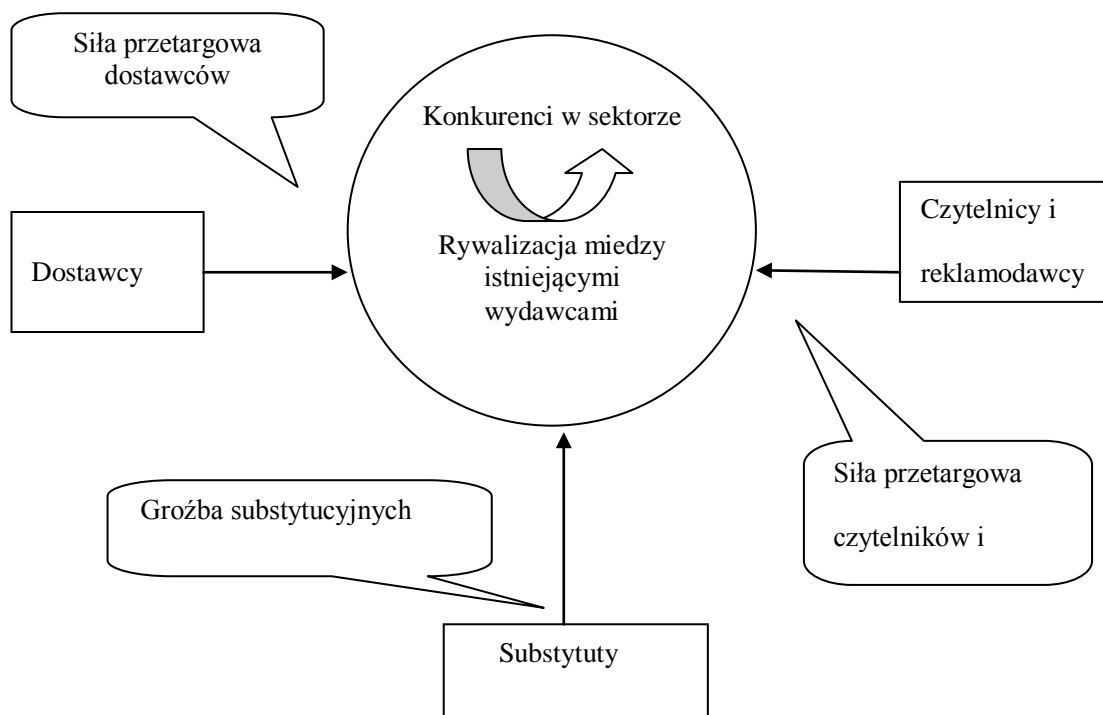


¹⁹ S. Lacy, The financial Commitment Approach to News Media Competition, „Journal of Media Economics”, vol. 5 (2), s. 7.

²⁰ Za kryteria dobrego dziennikarstwa przyjmuje się powszechnie: rzetelność, kompletność informacji, stosowanie zasady równowagi pomiędzy różnymi punktami widzenia. Określają je m.in.. publikacje Centrum Monitoringu i Wolności Prasy.

²¹ Benchmarking to proces ustalania, w jaki sposób inni robią coś lepiej od naszej firmy, w celu naśladowania lub zdystansowania konkurencji, A. Pomykalski, op. cit., s. 42. P. Kotler traktuje benchmarking jako: „sztukę odkrywania jak i dlaczego niektóre przedsiębiorstwa funkcjonują sprawniej niż inne”, P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 214.

²² M. Porter rozwijając ten wątek twierdzi, że: „firma o silnej pozycji rynkowej w sektorze, w którym nowo wchodzący nie stanowi zagrożenia, osiągnie niską stopę zwrotu gdy ma do czynienia z lepszym substytutem o niższym koszcie. Nawet gdy nie ma substytutów, a możliwości wejścia są zablokowane, to silna rywalizacja między istniejącymi konkurentami ograniczy potencjalne zyski”. M. Porter, Strategia i konkurencja, PWE, Warszawa 1992, s. 23-24.



Zródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pomykalski, op.cit., s. 54, M.E. Porter, Strategia..., op.cit., s. 22.

Na rynku codziennej prasy ogólnopolskiej siłami konkurencyjnymi są:²³

1. Siła oddziaływania dostawców (papieru, serwisów informacyjnych, usług kolportażu i druku itp.) i możliwość wywierania przez nich presji na wydawnictwa.
2. Siła oddziaływania czytelników i reklamodawców oraz możliwość wywierania przez nich presji na wydawnictwa.
3. Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora ogólnopolskiej prasy codziennej.
4. Groźba pojawienia się nowych gazet i nowych wydawnictw
5. Groźba pojawienia się substytutów.

W wymiarze ekonomicznym konkurencja prowadzi do obniżenia stopy zysku, aż do dolnej granicy tej stopy, która w przybliżeniu odpowiada w gospodarce rynkowej zyskowi osiąganemu z długoterminowych obligacji skarbu państwa. Oznacza to, że na dłuższą metę inwestorzy nie będą tolerować stopy zysku poniżej tej granicy, ze względu na możliwość inwestowania w inne sektory, zaś firmy uzyskujące gorsze wyniki z czasem zbankrutują.

Z kolei występowanie wyższej stopy zysku stymuluje napływ kapitałów do sektora, pojawienie się nowych przedsiębiorstw lub dodatkowych inwestycji w przedsiębiorstwach już działających w branży. Moc sił konkurencyjnych w sektorze wyznacza nasilenie tego napływu i powoduje, że stopa wzrostu wraca do poziomu wolnorynkowego.

Barierami wejścia do sektora są:²⁴

- Ekonomia skali – w działalności wydawniczej na ogólnopolskim rynku nowy konkurent musi działać na dużą skalę i narazić się na ostrą reakcję działających już wydawnictw, by obniżyć jednostkowe koszty wydania gazety.

²³ Opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, Strategia..., op .cit., s. 22.

²⁴ Na podstawie M.E. Porter, Strategia..., op. cit., s. 24-46.

- Zróznicowanie produktu – nowy konkurent musi przewyciężyć lojalność klientów do istniejących już tytułów.
- Potrzeby kapitałowe – konieczność zainwestowania znacznych środków, by móc konkurować
- Dostęp do kanałów dystrybucji – wynika z potrzeby zapewnienia dystrybucji wyrobów przez nowo wchodzącego konkurenta.

Celem działalności konkurencyjnych firm wydawniczych, ocenianym zwłaszcza przez akcjonariuszy, jest zazwyczaj maksymalizacja zysku. Celem takim może być jednak także zysk uzyskany w długim i krótkim okresie, ewentualnie ustalony na satysfakcjonującym poziomie. Innym z celów bywa udział w rynku. Ostatecznie na wybór celów wpływają m.in. historia firmy, aktualna sytuacja, możliwości wzrostu, zdolność dostosowania do zmian i zdolność do szybkiej reakcji, itp. Wśród kluczowych parametrów określających cele należy wymienić: rezerwy finansowe, jednomyślność kierownictwa, odległy w czasie horyzont celów finansowych i brak nacisków ze strony rynku papierów wartościowych.²⁵

Zdaniem M.E. Portera, zdecydowana większość firm ma jedynie intuicyjne pojęcie o bieżących strategiach konkurentów, o ich silnych i słabych stronach, wreszcie o swoim otoczeniu rynkowym. Autor ten wyróżnia cztery składniki analizy konkurenta: cele na przyszłość, ocenę strategiczną, założenia i możliwości. Ich zbadanie ma pozwolić na stworzenie prognozy reakcji konkurenta.²⁶

Z punktu widzenia wydawców codziennej prasy ogólnokrajowej szczególnie istotne jest zjawisko wpływu przychodów z reklamy na ograniczenie możliwości konkurencyjnych na rynku. Zjawisko to określane jest mianem „spirali nakładu” (rys. 4).²⁷ Sprowadza się ono do twierdzenia, że silne uzależnienie sytuacji finansowej dzienników od wpływów z reklam powoduje ograniczanie możliwości konkurencji. W efekcie mniejsze tytuły na ogół nie są w stanie przetrwać na rynku wobec skupienia przychodów z reklam przez tytuł dominujący. Dziennik o największym nakładzie, przejmując klientów mniejszego dziennika osiąga bowiem finansową przewagę uniemożliwiającą mu zwiększenie przychodów z reklamy.²⁸

Mechanizm ten ukazuje także wewnętrzną sprzeczność rynku, którą można przedstawić jako niszczenie konkurencji przez konkurencję; rywalizacja wolna od istotnych ograniczeń regulacyjnych prowadzi do wyłonienia się niewielu bądź jednego podmiotu dominującego, miejsce wolnego rynku zajmuje rynek zmonopolizowany. Przyjmuje się przy tym, iż wzrost udziału w sprzedawanym nakładzie dziennika dominującego powoduje ponadprzeciętny wzrost przychodów reklamowych, które odpowiednio użyte umacniają pozycję tego dziennika, a po przekroczeniu ok. 65 proc. rynku dominacja jednego dziennika może zagrozić istnieniu dziennika konkurencyjnego.

Po takim zdefiniowaniu związków konkurencji z wpływami reklamowymi można także dojść do wniosku, że pod naciskiem tendencji marketingowych i reklamowych dochodzi do korekt zawartości wydawnictw periodycznych. Choć teza ta nie jest udowodniona, to nie wydaje się możliwe, aby zmiany zawartości redakcyjnej mogły mieć miejsce bez istotnego wsparcia ze strony reklamodawców, bowiem wpływy reklamowe nierzadko decydują o ekonomicznym powodzeniu lub niepowodzeniu rozmaitych przedsięwzięć medialnych.²⁹

²⁵ M.E. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 213.

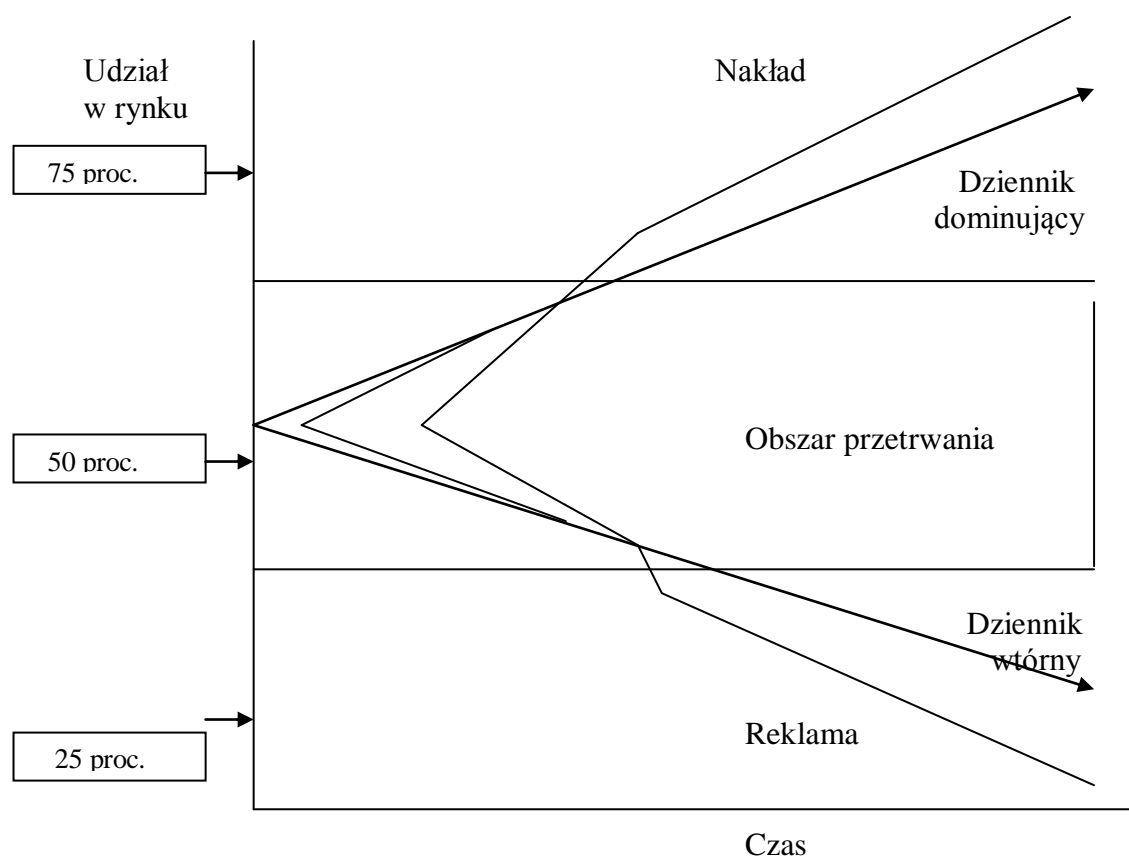
²⁶ Tamże, s. 64.

²⁷ T. Kowalski, op. cit., s. 94-95, [za:] W.M. Corden, *The maximalisation of profit by a newspapers*, „Review of Economic Studies” 1953, vol. 20, s. 181-190.

²⁸ Badania wskazują, że moment krytyczny jest ustalony na poziomie 65-35 proc. - rynek w takiej proporcji dzieli się między konkurujące dzienniki. Tamże, s. 95.

²⁹ T. Kowalski, *Wprowadzenie...*, op. cit., s. 89.

Rysunek 5. Zjawisko „spirali nakładu”.



Źródło: T. Kowalski, Media i pieniądze, Dom Wydawniczy Przedsiębiorstwa Handlowego TEX, Warszawa 1998, s.94.

2.2 Analiza rynku konsumenta i jego zachowań

Badania nad zachowaniami konsumentów mają prowadzić do zrozumienia powodów dla których wybierają oni dany produkt lub markę, jak dokonują tego wyboru i w jaki sposób wiedza na temat tych wyborów jest wykorzystywana. W działalności wydawniczej dokładne analizy klientów mają dwojakie znaczenie, fundamentalne dla doboru strategii wydawcy i decyzji podejmowanych przez czytelników i reklamodawców. Po pierwsze, znajomość zachowań czytelników służy przede wszystkim do takiego modelowania produktu prasowego, by w możliwie pełny sposób odpowiadał on potrzebom czytelnika i był spójny z systemem jego wartości. Na sukces ekonomiczny wydawcy składa się jednak jego powodzenie na rynku reklamowym; wypada bowiem podkreślić raz jeszcze, iż media przede wszystkim sprzedają swoim reklamodawcom audytoria i wiedzę o nich. Dlatego - i to jest drugi powód - precyzyjne dane na temat zachowań i profilu czytelniczego stanowią podstawę dla podejmowania decyzji reklamodawców o doborze mediów reklamowych i zakupie powierzchni reklamowych w gazetach adresowanych do określonych grup czytelników.

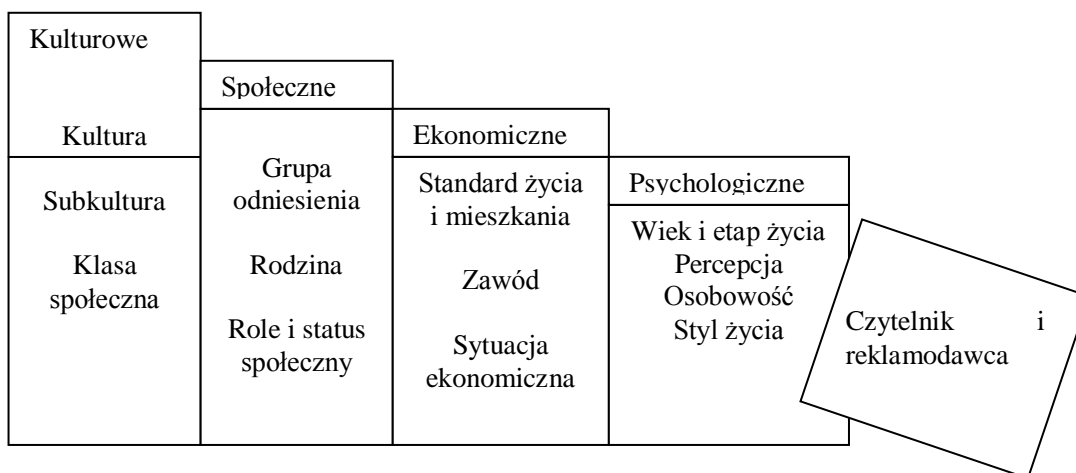
Prowadzone na potrzeby rynku mediów badania zachowań konsumentów mają przynieść odpowiedzi na podstawowe pytania:³⁰

1. Kto tworzy rynek?
2. Co się kupuje na tym rynku?

³⁰ P. Kotler, Marketing..., op.cit., s. 160.

3. Dlaczego kupuje się na tym rynku?
4. Kto kupuje?
5. W jaki sposób dokonuje się zakupu?
6. Kiedy kupuje się na tym rynku?
7. Gdzie się kupuje na tym rynku?

Rysunek 6. Model czynników oddziałujących na zachowania nabywcy prasy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Patrzalek, *Elementy...*, op.cit., s. 20.

Przedstawiony na rysunku 6. model oddziaływania różnych czynników na nabywców prasy wskazuje, iż największy wpływ wywierają czynniki kulturowe, odnoszące się do zbioru/systemu wartości mających wpływ na przekazywane z pokolenia na pokolenie wzory zachowań determinujących przywiązanie i identyfikację z grupą odbiorców danego tytułu prasowego. W jej ramach możemy wyróżnić subkultury z własnymi odrębnymi wartościami, ideami i postawami. Do czynników kulturowych zaliczamy także grupy odniesienia – ludzi, których konsument uważa za podstawę samooceny lub źródło własnych punktów odniesienia. Wywierają oni przemożny wpływ na informacje, postawy i aspiracje oraz na dostosowanie się klienta do otoczenia. Odgrywają też znaczącą rolę przede wszystkim przy zakupie dóbr luksusowych i dobór widocznej dla innych marki.

Na rynku prasowym istotny wpływ, zwłaszcza z punktu widzenia relacji wydawców z reklamodawcami, ma przynależność czytelników do różnych warstw społecznych, definiowana jako trwały podział na zorganizowane w hierarchiczny sposób grupy, których członkowie wykazują wspólne zainteresowania, zachowania i postawy. Warstwy te są określane przez np. zawód, źródło dochodu, poziom wykształcenia itp. Ludzie w poszczególnych warstwach prezentują tendencje do podobnego stylu życia i zachowania przy zakupach; na przykład w porównaniu do osób z warstw średnich ludzie z niższych warstw mają bardziej krótkoterminową orientację. Są bardziej emocjonalni niż racjonalni, dostrzegają mniej szans osobistych. Przedstawiciele najwyższych warstw m.in. skupiają się na osiągnięciach i przyszłości.³¹

Za najbardziej wpływową grupę odniesienia traktuje się rodzinę. Jej wpływ pochodzi z: procesu socjalizacji konsumenta (zdobywania umiejętności, wiedzy i kształtowania postaw niezbędnych by występować w roli konsumenta), cyklu życia rodziny (opisuje fazy przez które przechodzi rodzina od jej powstania do emerytury i ich wpływ na jej zakupy) i procesu podejmowania decyzji w rodzinie.³² Zwłaszcza ten ostatni jest istotny z punktu widzenia działalności wydawniczej. Korzystając z informacji, jakie role pełnią w rodzinach jej

³¹ Szerzej: Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 132.

³² Tamże, s. 129

członkowie, wydawcy podejmują decyzje na kogo i w jaki sposób oddziaływać i jak kształtować produkty prasowe.

Z tej samej wydawniczej perspektywy szczególnej wagi nabiera pozycja zajmowana przez czytelników w społeczeństwie. Określa się ją zazwyczaj w kategoriach statusu i roli. Na rolę składają się postawy i wykonywane czynności. Z każdą rolą związany jest z kolei pewien status determinowany przez funkcję pełnioną w społeczeństwie, zwykle związaną z wykonywanym zawodem. Klienci (czytelnicy i reklamodawcy) kupują zatem gazety i podejmują decyzje o zakupie powierzchni reklamowej odzwierciedlające ich faktyczne role i status społeczny (pozycję gospodarce) bądź takie, jakim chcieliby je widzieć. Ze znaczeniem roli i statusu społecznego wiąże się wpływ, jaki na zachowanie innych ludzi wywierają tzw. liderzy opinii. Odgrywają oni szczególnie istotną rolę przy zakupach produktów stanowiących pewną formę autoekspresji., a do takich można zaliczyć prasę. Taka pozycja liderów opinii jest wykorzystywana przez wydawnictwa, które dostęp do liderów traktują jako atut w pozyskiwaniu innych klientów.³³

Rolę liderów opinii mogą przejmować także media – tak widzieli media m.in. twórcy koncepcji liderów opinii: E. Katz i P.F. Lazarsfeld. Dzielili oni społeczność na dwie grupy: aktywnych, tzw. liderów opinii i tych, którzy medialne treści znają z przekazów uzyskanych za pośrednictwem liderów. Liderzy opinii są nie tylko bardziej otwarci na nowości, ale mają okazje wpływać na opinie i decyzje swoich klientów. Modyfikują także przekazy, dodają do nich własne komentarze i interpretacje, są także, zwłaszcza na terenach o mniejszym rozwoju komunikacji społecznej, „ośrodkami” przekazującymi innowacje, nauczającymi o rozwiązaniach naukowych, zdrowotnych itp. Natomiast w społeczeństwach wysokorozwiniętych pod względem komunikacyjnym rolę liderów opinii przejmują media masowe.

Najważniejszym źródłem informacji konsumenckiej uznaje się tzw. pocztę pantoflową.³⁴ Jej potencjał oddziaływania pochodzi z traktowania jej jako niezależne od producenta – zatem bardziej wiarygodne - źródło rekomendacji. Jej siła oddziaływania jest tak poważna, że wydawcy decydują się na jej promowanie (pozytywnej poczty pantoflowej) np. przez kampanie reklamowe pobudzające ciekawość przed wprowadzaniem nowego produktu na rynek. Kosztownym i trudnym procesem jest natomiast niwelowanie skutków negatywnej poczty pantoflowej. Trudność ta ma związek m.in. z tym, że niezadowolony klient dzieli się swoimi wrażeniami szybciej i częściej niż zadowolony.³⁵

Na decyzje podejmowane przez nabywców ma wpływ ich wiek oraz cykl życia w jakim się znajdują – determinują on np. zainteresowanie typowymi produktami. Istotny jest także wykonywany zawód – niektórzy reklamodawcy pod jego kątem dokonują korekt swojej produkcji dóbr i usług. Z kolei analiza stylów życia konsumentów ujmowana jako analiza sposobu bycia w świecie wyrażającego się przez działania, zainteresowania i poglądy koncentruje się przede wszystkim na określeniu profilu konsumentów.³⁶ W kręgu analiz

³³ Communication, Cultural and Media Studies, www.ccms. Analiza badań dotyczących mody i rozrywki w: E. Katz, P.F. Lazarsfeld, *Personal Influence: The Part Played by People In the Flow of Mass Communication*, Free Press, Glencoe 1970. Katz i Lazarsfeld dowodzili, iż: „liderzy opinii nie są odseparowaną grupą (...) i nie mają szczególnych cech, wyróżniających jednych ludzi, a innych nie (...) są raczej integralną częścią codziennych międzyludzkich relacji.” E. Katz, P. Lazarsfeld, *Personal Influence*, Free Press, New York 1955, s. 33.

³⁴ S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 132.

³⁵ Ch. Grönroos, op. cit., s. 160.

³⁶ Ch.T. Ennew przedstawia podział stylów życia szczególnie istotny dla kształtowania produktu prasowego na potrzeby czytelnika:

- Mobilini, ambitni - poszukujący lepszego, bardziej urozmaiconego stylu życia, z reguły mają wysokie dochody, interesującą pracę oraz wyższy materialny standard życia. Uważani są za innowatorów I chętnie kupują nowości oraz korzystają z nowych usług.
- Tradycjonałiści, towarzyszący – jednostki, dla których najważniejsze są potrzeby bezpieczeństwa. Styl życia związany ze statusem społecznym, dochodem oraz bezpieczeństwem. To powoduje, że najchętniej kupują

marketingowych znajdują się również czynniki psychologiczne wywierające wpływ na decyzje o zakupach: motywacje, percepcja, proces uczenia się oraz przekonania i postawy.

Na zachowania czytelnika na rynku prasowym wpływają także inne czynniki.³⁷

1. Zainteresowania czytelnicze.
2. Ceny gazet (aktualne i przewidywane).
3. Przeciętne dochody na jedną osobę w rodzinie stanowiące miarę siły nabywczej grup czytelniczych.
4. Gusty i preferencje czytelnicze.
5. Mody czytelnicze.

Zdecydowanie najważniejszym czynnikiem wpływającym na wybór danej marki jest jego wcześniejszy kontakt z tą właśnie marką - mniej istotne są natomiast, w kolejności: cena, jakość i rekomendacja.³⁸ Ważkie są też źródła informacji, z których korzysta konsument oraz ich wpływ na decyzje zakupu.³⁹ Szczególne z tej perspektywy miejsce zajmuje prasa. Klasyfikowana bowiem jako masowe źródło informacji występuje w podwójnej roli: dla czytelników jest jednym z publicznych źródeł informacji i rozrywki, dla przedsiębiorstw pośrednikiem w dotarciu do audytorium, a jednocześnie występuje jako produkt, o którego zakupie zaspokajający swoje potrzeby czytelnicy i reklamodawcy zasięgają informacji.⁴⁰

Spośród opinii o gazecie ważne są wyobrażenia konsumenta na temat jej marki. Wydawca może je kształtować przez:⁴¹

- Zmianę fizyczną (dodanie pewnych cech, np. dodatków tematycznych).
- Zmianę przekonań do gazety przez położenie większego nacisku na jej szczególne atrybuty.
- Zmianę przekonań o gazetach konkurencyjnych.
- Kładzenie nacisku na poprzednio pomijane cechy gazety.
- Zmianę oczekiwań czytelników.

Wychodząc z teorii korzyści i konstatacji, iż media są podstawowym nośnikiem informacji, S. Lacy i T.F. Simon wyodrębnili następujące powody korzystania z mediów.⁴²

towary markowe, a także takie, które podkreślają ich status oraz czynią życie bezpiecznym i przewidywalnym. Rzadko kupują nowe produkty.

- Hedoniści – jednostki, które z reguły kładą nacisk na przyjemności życiowe i są nastawieni na osiągnięcie natychmiastowej satysfakcji.

Ch.T. Ennew, *The Marketing Blueprint*, Blackwell Business, Oxford 1993, s. 105-106. J. Altkorn przedstawia następujący podział stylów życia: konsumenci „sami dla siebie” (troszczący się głównie o siebie, dobrze odżywiający się, uprawiający ćwiczenia fizyczne, starannie ubierający się), konsumenci „dobrowolnie żyjący zgodnie z naturą” (wrażliwi na ochronę środowiska, usiłują polegać przede wszystkim na sobie, są klientami skrupulatnymi, oszczędnymi, chętnie przyjmują racjonalne argumenty w promocjach marki), konsumenci cierpiący na brak czasu. Ostatnia grupa o stylu życia będącym kompozycją poprzednich, dostosowuje go do sytuacji (posiadając drogi samochód kupują tańszą benzynę. Szerzej: J. Altkorn (red.), op. cit., s. 55 – 56.

³⁷ W. Patrzalek, *Elementy...*, op. cit., s. 20.

³⁸ J. T. Russell, W.R. Lane, op. cit., s. 82.

³⁹ „W praktyce poziom poszukiwania informacji jest przeciętnie bardzo niski. Jak wynika z badań Wilkiego i Dicksona, większość konsumentów na co dzień zaopatruje się w jednym sklepie, nie czyta reklam, ogranicza się do nielicznych informacji na temat cen, uwzględnia tylko jedną markę, bierze pod uwagę reputację producenta i wygląd opakowania”. J. Kall, op. cit., s. 78, [za:] L. De Chernatony, M.H.B. McDonald, *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1994, s. 70-71.

⁴⁰ Źródła informacji możemy podzielić na: osobiste, handlowe, publiczne i praktyczny kontakt z produktem, P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 180.

⁴¹ Opracowanie własne na podstawie: A. Pomykalski, op. cit., s. 62.

⁴² T. Kowalski, op. cit., s. 54-55, [za:] S. Lacy, T.F. Simon, *The economics and regulation of United States newspaper*, Norwood, New York 1992, s. 27.

- Nadzorowanie informacji – używanie informacji dla sprawdzenia stanu otoczenia, poszukiwania tematów i zdarzeń, które mogą być interesujące, identyfikacja nowych informacji o dawnych zdarzeniach, poszukiwanie nowych obszarów zainteresowań.
- Podejmowanie decyzji – użycie informacji w procesie decyzyjnym, dla uformowania własnej opinii lub przekonania; informacja jest oceniana jako odpowiednia lub nieodpowiednia do potrzeb decyzyjnych.
- Rozrywka – korzyści związane z rozrywką wynikają bezpośrednio z jej odbioru i rozumienia, nie mają zastosowania w innych procesach życiowych.
- Interakcje społeczne i kulturalne – komunikowanie odgrywają kluczową rolę w poczuciu więzi grupowej, przynależności do społeczeństwa; grupy społeczne i kulturowe przetwarzają informacje w procesie który prowadzi do poczucia wspólnoty i jest podstawą interakcji zachodzących w grupie.

3. Formułowanie strategii marketingowej

3.1. Określenie misji i celu

Określenie strategii marketingowej związane jest ze stworzeniem wizji firmy i jej misji oraz jej głównych celów (nadrzędnych w stosunku do strategii marketingowej), czyli docelowych strategicznych wyników, które musi osiągnąć firma, realizując swoją wizję.⁴³ Dobrze sformułowana misja powinna koncentrować się na stworzeniu możliwości wykonania ograniczonej liczby celów. Ponieważ misja wyraża ogólne kierunki, musi być przełożona na cele. Te zaś - rozumiane jako planowane poziomy wyniku ustalone przez rozpoczęciem pracy - powinny być ułożone w sposób hierarchiczny od najbardziej, do najmniej istotnego.

Firma może mieć szereg celów:⁴⁴

1. Zysk z dokonanych inwestycji (w myśl klasycznej teorii ekonomii).
2. Przychód ze sprzedaży (jeśli zyski są do zaakceptowania).
3. Udział w rynku traktowany jako stosunek przychodów ze sprzedaży firmy do łącznych przychodów ze sprzedaży wszystkich firm (nawet kosztem większych zysków, jeśli w grę wchodzi status lub prestiż).
4. Sprzedaż jednostkowa (gdy inflacja redukuje przychody ze sprzedaży, firma może się zdecydować na utrzymanie lub wzrost liczby jednostek sprzedaży, np. gazet)..
5. Jakość.
6. Dobro pracowników.
7. Odpowiedzialność społeczna.

Co istotne, cele mogą się wzajemnie wykluczać, np. wysoki zysk może być niemożliwy do uzyskania, gdy wydawnictwo dąży jednocześnie do uzyskania znaczącego udziału w rynku. Zawsze jednak oprócz tego, że wewnętrznie spójne, cele powinny być realistyczne. Szczególnie istotne w określaniu strategii jest kryterium wyboru wartościujące

⁴³ „Wizja oznacza coś, do czego się dąży, podczas gdy misja jest czymś, co należy osiągnąć”. Szerzej: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 32. Według A. Pomykałskiego, misja to zdefiniowanie głównego zakresu działań firmy: produkcyjnego, handlowego i usługowego – zarówno w zasięgu branżowym, geograficznym, jak i ze względu na otoczenie, a przede wszystkim jego klientów, odbiorców, dostawców, konkurentów i innych kooperantów, A. Pomykałski, op. cit., s. 67. Dla K. Oblój: „Misja jest precyzyjnym wyrażeniem - w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji – dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja jest więc sformułowaniem wizji firmy na użytek strategii”, K. Oblój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 235. Przy określeniu misji można postawić następujące pytania: Co jest przedmiotem naszej działalności? Kim są nasi klienci? Co stanowi wartość dla naszych klientów? Jakie są ich oczekiwania wobec nas? Jakie są oczekiwania zarządu? Jakie stosujemy technologie? Jaki jest zakres geograficzny działalności? B. I W. Zurawik, Marketing..., op. cit., s. 56.

⁴⁴ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 35. Kotler wymienia także np.: reputację, innowacyjność i ograniczenie stopnia ryzyka, P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 76.

podejmowane decyzje; w warunkach gospodarki rynkowej zdolności firmy są modelowane z punktu widzenia uzyskiwania wartości dla klienta i wartości dla właścicieli firmy.

Za jedno z podstawowych celów uznaje się maksymalizację korzyści udziałowców poprzez wzrost wartości firmy.⁴⁵ Przy czym kategoria „wartość” musi być przełożona na jasne i wyraźnie sformułowane cele, w miarę możliwości określone ilościowo; w długim okresie inwestorów interesuje przede wszystkim przyrost wartości kapitału, w krótkim korzyści właścicieli to dywidendy i wzrost wartości posiadanych akcji. Przedsiębiorstwo może mieć do wyboru wiele strategii osiągnięcia celu, może także obrać jedną, na przykład strategię marketingową. W praktyce niewiele firm dąży do jednego celu, zwykle jest to kombinacja celów, na przykład znaczący udział w rynku przy zachowaniu znaczącego zysku.

Analizy rynków mediów wskazywały na obieranie przez wydawnictwa prasowe różnych celów prowadzenia medialnej działalności. Nawiązujące do teorii behawioralnych odrzucały poglądy, że są nimi maksymalne zyski; częściej akceptowane były raczej zyski satysfakcjonujące. Wskazywano także, że z racji nagminnej praktyki oddzielenia zarządzania od własności zarządy firm wydawniczych dążyły do korzyści utylitarnych – budowania prestiżu, statusu, usług dodatkowych dla pracowników itp.⁴⁶

Zważywszy na specyfikę działalności wydawniczej spotykamy następujące określenia jej celów:⁴⁷

- Oficjalne – obejmują cele i zadania związane z mediami określone w oficjalnych dokumentach, ustawach, rozporządzeniach, warunkach koncesji. Odnoszą się one do społecznej roli mediów.
- Komercyjne – są związane z zawartością mediów, zwłaszcza w tej mierze, która odpowiada na potrzeby i oczekiwania reklamy i wszelkie inne komercyjne związki (także cele właścicieli definiowane w postaci zysku bądź odpowiedniego poziomu sprzedaży bądź zwiększenia wartości firmy) .
- Partykularne – dotyczą tej części zawartości, które uwzględniają cele i zadania określonych grup tworzących zawartość, np. promującą określone postawy, poglądy i idee.
- Nieformalne – odnoszące się do układów i kręgów związanych z danym medium, także więzami finansowymi, które w jakiś sposób mają wpływ na zawartość mediów dla osiągnięcia własnych celów.⁴⁸

Powyższe potraktowanie celów prowadzenia działalności wydawniczej nawiązuje do twierdzenia, że media nie funkcjonują na rynku doskonałej konkurencji, co ogranicza stosowanie klasycznych narzędzi ekonomicznych do analizy ich opisu, zwłaszcza praw popytu i podaży (choćby z racji tego, że media udostępniają także nieodpłatnie swe audytoria i powierzchnie reklamowe) .⁴⁹ Mając powyższe na uwadze można przywołać definicję F.H. Flecka, że celem działalności wydawniczej jest: „Stworzenie trwałej podstawy dla przedsiębiorstwa w celu zapewnienia długiego okresu istnienia działania, zdobywanie coraz większego rynku przy zagwarantowaniu pożądanej stopy zysku i świadczenie usług

⁴⁵ Miernikami tych celów są: zwrot na sprzedaży, stopa zysku netto, zwrot z inwestycji, zwrot z kapitału własnego oraz zysk netto przypadający na jedną akcję.

⁴⁶ T. Kowalski, op. cit., s. 49, [za:] O.E. Williamson, *The economics of discretionary behaviour: managerial objectives in the theory of the firm*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall 1964.

⁴⁷ T. Kowalski, op. cit., s. 50, [za:] J.H. Altschull, *Agents of power*, New York, Longman, s. 284.

⁴⁸ Tamże, s. 50, [za:] P. Schoemaker, *Building a theory of news content*, Journalism monographs, vol. 103.

⁴⁹ Szerzej o zasadach działania rynku konkurencji doskonałej i ich implikacjach: P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, PWN, Warszawa 1995, s. 112-113.

wynikających z charakteru przedsiębiorstwa wydawniczego w sposób ekonomicznie efektywny.⁵⁰

3.2. Badania mediów

Celem badań rynkowych jest – bez względu na branżę – ograniczenie ryzyka przy podejmowaniu decyzji dotyczących działalności.⁵¹ Marketing prasowy jest oparty na badaniach mediów, zwłaszcza badaniach czytelnictwa i rynku reklamowego.⁵² Badania te nie mają waloru rozstrzygającego, ale dają największą szansę podjęcia odpowiednich działań.⁵³

Ponieważ media drukowane funkcjonują na dwóch odrębnych, ale wzajemnie oddziałujących na siebie rynkach: czytelnictwem oraz reklamowym, ich analiza i interpretacja – od badań jakościowych po ilościowe – prowadzi, przez ocenę oczekiwań czytelnictwa, do zmian w zawartości tytułów prasowych.⁵⁴ Reguluje także warunki ekonomiczne ich wydawania związane np. z ocenami siły nabywczej czytelników.⁵⁵ Z kolei analiza percepcji prasy i zmian odbioru poszczególnych elementów produktu prasowego należy do najistotniejszych elementów decydujących o popycie na produkt prasowy.

Badania mediów służą zwłaszcza określeniu liczby czytelników, ich cech demograficznych, społecznych oraz zasięgu oddziaływania mediów.⁵⁶ Do celów badań mediów należą:⁵⁷

⁵⁰ T. Kowalski, op. cit., s. 83, [za:] F.H. Fleck, *Creating a New Communication Enterprise – Economic and Communicative Evaluation Criteria*. Referat na konferencję The International Institute of Communications, Tokio 1985, s. 1.

⁵¹ W literaturze przedmiotu poświęconej praktycznym wymiarom badań marketingowych obecne są też głosy, że kampanie reklamowe nie muszą być poprzedzone gruntownymi badaniami, a wręcz zalecane jest ignorowanie tych badań. Szerzej: N. Ind, *Wielkie kampanie reklamowe*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001, s. 11-13.

⁵² Badania marketingowe to: „proces definiowania problemu marketingowego i szans marketingowych za pomocą systematycznego gromadzenia i analizowania informacji oraz zalecania działań usprawniających działalność marketingową danej organizacji”, K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin., W. Rudelius, op. cit., s. 163. badaniami mediów jest: systematyczne gromadzenie i analiza danych dotyczących zasięgu, audytorium oraz skuteczności poszczególnych mediów i ich nośników wykorzystywanych w celach reklamowych. T. Sztucki, *Promocja...*, s. 174.

⁵³ P.N. Hague, P.Jackson, *Badania rynku*, Wydawnictwo Signum, Kraków 1992, s. 12.

⁵⁴ Cele i metody badań reklamowych, najczęściej popełniane błędy oraz istotny z punktu widzenia wydawców adresujących swe produkty do wybranych ograniczonych grup docelowych problem badania elit w: R. Dyoniziak, *Sondaże a manipulowanie społeczeństwem*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 45 – 93.

⁵⁵ J. Beliczyński, op. cit., s. 77.

⁵⁶ Badania mediów, podobnie jak innych produktów, napotykają na szereg przeszkód, każących z rezerwą odnosić się do ich wyników i ich interpretacji. Praktykowane metody badawcze są jednak nieustannie doskonałe. „Jedną z najbardziej niebezpiecznych praktyk jest uśrednianie wyników. Na nim właśnie opiera się klasyczna segmentacja rynku. Ostatnie lata przyniosły pierwsze możliwości śledzenia indywidualnych zachowań klientów i możliwość tworzenia strategii marketingowych dla pojedynczych osób. Wkraczamy więc szybko w epokę, którą P. Kotler zapowiadał już przed laty, nazywając masową indywidualizacją. Danych o poszczególnych klientach dostarczają przede wszystkim zakupy przy użyciu kart kredytowych, składanie indywidualnych zamówień oraz wizyty w sklepach internetowych. Prawdziwym przełomem w tej dziedzinie będzie bez wątpienia GSM trzeciej generacji, czyli UMTS. Telefony tego standardu w ciągu 5-7 lat staną się osobistym multimedialnym centrum handlowym, czyli - z marketingowego punktu widzenia - prawdziwą elektroniczną smyczą. Pojawiająca się coraz wyraźniej możliwość śledzenia indywidualnych zachowań klienta przez czas dłuższy, nawet dziesięciolecia otwiera dla marketingu kolejne drzwi - wcześniej używane wyłącznie przez naukowców z najbogatszych ośrodków akademickich, i to rzadko. Pojawia się szansa prowadzenia tak zwanych badań podłużnych. Dotychczasowe analizy rynku były i są wykonywane wyłącznie metodą poprzeczną: losuje się grupy różnych osób i przeprowadza pojedyncze lub co najwyżej kilkukrotne pomiary. Tymczasem o zachowaniach rynkowych najwięcej można się dowiedzieć, obserwując pojedynczych klientów przez dłuższy czas, nawet przez całe ich dorosłe życie.” B. Kwarciak, *Obiektywne, indywidualne, podłużne, synchroniczne ... i eksperymentalne*, „Modern Marketing”, grudzień 2000.

⁵⁷ J. Beliczyński, op. cit., s. 77. Bardziej lakoniczne ujęcie roli badań proponują m.in. A. Czarnecki i R. Korsak: „Badania mediów służą określeniu zasięgu, profilu odbiorców i efektywności poszczególnych nośników w ramach każdego z mediów”, A. Czarnecki, R. Korsak, op. cit., s. 98.

- Poznanie możliwości zastosowania mediów w konkretnej kampanii reklamowej (ich wad i zalet jako nośnika reklamy).
- Określenie zasięgu geograficznego i społeczno – demograficznego mediów.
- Określenie wartości i skuteczności oddziaływania poszczególnych rodzajów mediów.
- Ocena możliwości osiągnięcia za pośrednictwem mediów celu kampanii reklamowych.
- Mierzenie efektów wykorzystania mediów w kampanii.

Z punktu widzenia rynku reklamowego badania mediów mają do spełnienia dwa podstawowe cele: pozwalają osobom dokonującym zakupu mediów na efektywne przygotowanie media planu, a po drugie pozwalają zaspokoić rosnące zapotrzebowanie reklamodawców na tzw. wiarygodność reklamową, gdyż coraz bardziej wymagający reklamodawcy oczekują weryfikacji dokonanego wyboru mediów i osiągniętych rezultatów.

Dla potrzeb mediów i agencji reklamowych wyodrębnioną grupą badań są badania reklamy. Ze względu na ich miejsce w działalności reklamowej wyróżnia się:⁵⁸

- Badania strategiczne - podejmowane w fazie tworzenia strategii reklamowych (są to badania konsumentów, rynku, konkurencji, produktu, cen i dystrybucji).
- Badania pre-testing - oceniające, czy środki reklamy rzeczywiście sprawdzą się i badania skuteczności reklamy po kampanii reklamowej.

Z kolei badania czytelnictwa powinny być związane z reklamodawcami, ponawiane i udostępniane im systematycznie, aby mogli badać relacje między cechami charakterystycznymi danego rynku a czytelnikami danego tytułu prasowego. Informacje te pomagają reklamodawcom, jednocześnie traktowane są jako dodatkowa wartość skłaniająca reklamodawców do inwestycji w danej gazecie.

3.3. Wybór prasowego rynku docelowego, segmentacja i pozycjonowanie

Działając na rynku wydawnictwo stara się skoncentrować na tych czytelnikach i reklamodawcach, których potrzeby ma szansę najpełniej zaspokoić – na całym rynku liczba klientów jest zbyt duża, są rozproszeni i różnią się preferencjami. Receptą na pokonanie tych trudności ma być marketing docelowy, który sprowadza się do, kolejno: segmentacji rynku, wyboru rynku docelowego, pozycjonowania produktu i opracowania stosownej koncepcji marketingu – mix.

Podstawowym kryterium wyboru rynku docelowego jest analiza preferencji czytelników i reklamodawców. Segmentacja jest ich podziałem na grupy o podobnych cechach, co sprawia, że stają się one samodzielnymi rynkami dla produktów, które spełniają ich potrzeby. U podstaw segmentacji leży zasada: „jeden rozmiar nie na wszystkich pasuje”. Wydawca stosujący marketing segmentacyjny „dostrzega”, że nabywcy różnią się między sobą potrzebami, sposobem postrzegania ofert i zachowaniami, „szuka” zatem produktów przeznaczonych specjalnie dla nich. Segmentacja jest w praktyce kompromisem pomiędzy marketingiem masowym, którego istotą jest traktowanie każdego klienta w ten sam sposób, a założeniem, że każdy nabywca wymaga indywidualnej obsługi marketingowej. By segmentacja zaowocowała spodziewanymi korzyściami, winna spełniać określone warunki:⁵⁹

- Segment rynku musi być mierzalny - muszą istnieć dane o czytelnikach i reklamodawcach.
- Segment powinien być opłacalny - zmierzenie segmentu powinno pozwolić na oszacowanie potencjalnego popytu i zestawienie z nim kosztów wprowadzenia na rynek nowej oferty.

⁵⁸ Tamże, s. 61-62.

⁵⁹ B. I W. Żurawik, Marketing..., op. cit., s. 119- 120.

- Rynek powinien być dostępny – określając segment wydawca musi mieć możliwości dotarcia do niego ze swoją ofertą.
- Segment powinien być heterogeniczny – natomiast reklamodawcy i czytelnicy homogeniczni, czyli posiadający podobne potrzeby.
- Względność kryteriów – warunek ten można odnieść do względności w możliwościach wytłumaczeniach zachowań klientów (np. poziom dochodów i zamieszkanie w dużych miastach nie oznacza jeszcze popytu na prasę).
- Segmenty rynku są zwykle dużymi grupami nabywców, marketing niszowy skupia się natomiast na mniejszych „podsegmentach”.⁶⁰ Działające w niszach firmy muszą dokonać specjalizacji, aby odnieść w nich sukces, jednocześnie jednak lider niszy nie jest narażony na ostre ataki ze strony innych konkurentów.

W działalności wydawniczej na rynku czytelnicyz odpowiadzią na zapotrzebowanie czytelników jest merytoryczna struktura produktu prasowego, a segmentacja rynku umożliwia dostosowanie struktury gazet do preferencji czytelnicyz rzeczywisty i potencjalnych nabywców prasy, co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu konkurencyjności.⁶¹

W procesie segmentacji najważniejszy jest etap profilowania grupy odbiorców gazet pod względem cech demograficznych, ekonomicznych i psychologicznych. Przedmiotem analiz są wyróżniające je postawy, zachowania i dominujące cechy, przy czym zazwyczaj do segmentacji rynku konsumenckiego i rynku przedsiębiorstw używa się te same zmienne. Kryteriami wyróżniającymi segmenty rynku mogą być charakterystyczne cechy konsumenta, warunki geograficzne, demograficzne i psychograficzne oraz reakcje konsumentów na określone cechy produktu, zachowania w pewnych sytuacjach, stosunek do marki, produktu i lojalność. Pojedyncze zmienne, na przykład demograficzne, mogą być także łączone z innymi kryteriami segmentacji, na przykład przynależności czytelników do danej grupy społecznej – powstają wówczas szczególnie istotne opisy rynku ze względu na potrzeby reklamodawców pragnących dotrzeć do węższych rynków docelowych.

Na rynku prasowym podstawę budowy nowego segmentu stanowi stadium życia cyklu ludzkiego bądź faza cyklu rodzinnego. Istotne są także kryteria wieku i płci, wykonywanych zawodów i osiągniętych dochodów. Z punktu widzenia reklamodawców, istotna jest również intensywność konsumpcji oraz oczekiwane korzyści. Kryteria podziału konsumentów na segmenty prasowe przedstawia tablica 8.

Tablica 8. Kryteria podziału konsumentów na segmenty prasowe.

Przestrzenne	Demograficzne	Ekonomiczne	Spoleczne	Psychologiczne	Kulturowe	Behawioralne
Krajowe Regionalne Lokalne Miasto/Wieś Dzielnica Miejsce zamieszkania	Wiek czytelnika Płeć Stan cywilny Liczebność i struktura rodzinny, w tym liczba i wiek dzieci Wykształcenie Zawód Stan zdrowia Typ i wielkość	Dochód na osobę Struktura wydatków w rodzinie Stan posiadania niektórych dóbr	Pochodzenie Zawód Grupy odniesienia Stowarzyszenia, organizacje, kluby	Osobowość Styl życia Stosunek do mody Hierarchia potrzeb Poziom samooceny	Tradycja Religia Zwyczaj Obyczaje Subkultury	Szybkość akceptacji nowych tytułów prasowych Wielkość zakupów Zakres wiedzy o prasie Preferencje wobec tytułów prasowych Miejsce i formy zakupu prasy

⁶⁰ „Nisza rynkowa jest wąsko zdefiniowaną grupą szukającą ściśle określonych korzyści. Gdy sprzedający dokonuje głębszego podziału rynku przez wprowadzenie większej liczby cech, segmenty przechodzą w nisze”, P. Kotler, op. cit., s. 245.

⁶¹ W. Patrzalek, Segmentacja rynku prasowego, wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 10

	mieszkania Narodowość					Zainteresowania tematami prasowymi
--	--------------------------	--	--	--	--	--

Zródło: W. Patrzalek, op. cit., s. 12.

Identyfikacja czytelników odbywa się na każdym etapie życia produktu prasowego i służy wskazaniu potencjalnych odbiorców na etapie od przygotowywania koncepcji, w trakcie debiutu na rynku oraz na etapie systematycznych korekt. Badania czytelników tworzących segmenty stałych i okazjonalnych odbiorców danego produktu prasowego stają się warunkiem sukcesu czytelniczego danego tytułu i jego udziału w rynku, który z reguły – choć występują istotne wyjątki – oznacza sukces komercyjny związany z rosnącym znaczeniem tytułu na rynku reklamowym.

Segmentacja ujawnia też możliwości rynku i jest to jedna z jej najistotniejszych funkcji. Ocena segmentów rynkowych winna dotyczyć ich atrakcyjności i dopasowania do nich wydawnictwa prasowego. Istotna jest przy tym wielkość i dynamika segmentu, choć są to pojęcia względne, albowiem np. duże wydawnictwa dążą do obsłużenia segmentów o dużej sprzedaży i wysokim tempie wzrostu oraz znacznej marży zysku. Zlekceważą, poza wyjątkami, natomiast mniejsze segmenty. Mniejsze wydawnictwa mogą unikać dużych segmentów i prosperować w niszach rynkowych. Wydawnictwo winno zatem ocenić obecnych i potencjalnych konkurentów w segmencie.

Wydawca może wybrać rynek docelowy wedle kilku strategii:⁶²

- Marketingu skoncentrowanego - silna pozycja w segmencie jest wówczas osiągnięta dzięki głębokiej wiedzy co do jego potrzeb i szczególnej reputacji. Jest on jednak związany z ponad przeciętnym ryzykiem ponieważ segment może ulec załamaniu, ewentualnie może do segmentu wejść silny konkurent.
- Marketingu zróżnicowanego – wybierana jest wówczas pewna liczba segmentów, nie związanych nawet ze sobą.
- Marketingu niezróżnicowanego – wydawca ignoruje różnice między segmentami. Może osiągnąć niższe koszty, także reklamowe, nie sięga też po badania rynku. Zwykle marketing niezróżnicowany sprowadza się do koncentracji na potrzebach największych zidentyfikowanych segmentów.

Wybór jest zazwyczaj związany z wielkością zasobów przedsiębiorstwa (małe firmy przeważnie wybierają marketing skoncentrowany).

Segmentacja rynku dokonywana poprzez tworzenie produktu w celu spełnienia potrzeb wybranej grupy czytelników i reklamodawców lub poprzez stosowanie oddzielnej promocji podkreślającej szczególne cechy produktu, ale bez jednoczesnego dokonywania zmian w istniejącym produkcie, określana jest mianem pozycjonowania.⁶³ Polega ono na tworzeniu produktu, by zaspokoić potrzeby wybranej grupy klientów oraz na określeniu i podkreśleniu w reklamie szczególnej cechy istniejącego produktu. Pozwala na odróżnienie produktu od innych w taki sposób, jakiego oczekują klienci. Pozwala też na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Pozycjonowanie składa się z trzech etapów: określenia różnicy między własną ofertą, a ofertą konkurencji, dotyczącą produktu, pracowników i wizerunku, które firma jest w stanie zbudować, w drugim etapie na selekcji tych różnic, w trzecim zaś na poinformowaniu docelowych odbiorców o odrębności w stosunku do konkurencji. Proces pozycjonowania rozpoczyna się od takiego wyróżnienia oferty marketingowej, by dostarczyć

⁶² Szerzej: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 460 – 464, P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 258-264.

⁶³ J.T. Russell, W.R. Lane, op. cit., s. 109.

klientom więcej wartości od ofert konkurentów – właśnie identyfikację klientów, którym firma oferuje przewagę konkurencyjną i pozycjonowanie oferty w umysłach klientów określane jest mianem rdzenia strategii marketingowej, jej centralnym punktem.⁶⁴

Najczęściej stosowaną metodą pozycjonowania jest dążenie do tego, aby czytelnicy i reklamodawcy skojarzyli produkt z jego właściwością lub wybraną cechą charakterystyczną. Wykorzystywane mogą być jednak i inne czynniki wyodrębniające ofertę: parametry użytkowe, zgodność ze standardami, trwałość, łatwość naprawy i wzór użytkowy. Z punktu widzenia rynku wydawniczego – tak potrzeb czytelników, jak i reklamodawców – szczególnie istotne jest różnicowanie produktu wychodzące poza demografię i odwołujące się do psychografii – nauki o różnych stylach życia, pozwalającej na dokładniejsze odnalezienie potencjalnych klientów.

Nie ma zgodności co do zalecanej liczby cech pozycjonujących daną markę – może to być jedna (najczęściej), ale i dwie bądź więcej cech. Należy natomiast unikać błędów uznawanych za podstawowe, popełniane podczas pozycjonowania, takich jak:⁶⁵

1. Zbyt słabego pozycjonowania – klienci mają wówczas niejasne wyobrażenie o marce i nie dostrzegają w niej niczego szczególnego (na rynku wydawniczym konkurujące gazety mogą sprawiać wrażenie bardzo podobnych do siebie).
2. Nadmierne pozycjonowanie – klienci mogą mieć zbyt wąskie wyobrażenie o marce (gazety mogą być traktowane np. jako opisujące i komentujące wyłącznie wydarzenia polityczne, choć w rzeczywistości jest inaczej).
3. Pozycjonowanie mylące – obraz marki może być mylny w następstwie przekazywania zbyt wielu informacji i częstych zmian (np. gazeta zmieniającą swój wizerunek).
4. Pozycjonowanie wątpliwe – w świetle oczywistych cech produktu kupującym trudno uwierzyć w stwierdzenia dotyczące marki (gazety pozycjonowane np. jako najlepiej poinformowane).

3.4. Strategie konkurencji na rynku prasowym

Po analizie sytuacji marketingowej, sformułowaniu misji i celów, analizie otoczenia i dokonaniu segmentacji, wydawca przystępuje do przygotowania strategii konkurencyjnej, czyli: „opracowania ogólnej formuły, w jaki sposób firma zamierza konkurować, jakie powinny być jej cele i jakie zasady postępowania będą potrzebne do realizacji tych celów”. Co ważne, w praktyce: „każda firma konkurująca w danym sektorze ma strategię konkurencji, sformułowaną świadomie, bądź wynikową”.⁶⁶ Nie istnieje natomiast jedna strategia dobra dla wszystkich firm wydawniczych .

Jednym z bardziej przydatnych w charakterystyce działalności wydawniczej na rynku prasy codziennej jest podział na następujące typy strategii konkurencji (trzech „zwycięskich” i jednej „przegranej”):⁶⁷

- Wiodąca pozycja kosztowa - wydawca stara się osiągnąć najniższe koszty produkcji i dystrybucji, aby móc ustalić niższe ceny niż jego konkurenci i aby zdobyć duży udział w rynku. Zagrożenie tkwi w możliwości pojawienia się wydawców ponoszących jeszcze niższe koszty, które mogą zaszkodzić wydawcy obierającego tę strategię. Dlatego prawdziwym kluczem do sukcesu jest osiągnięcie najniższych kosztów spośród tych konkurentów, którzy przyjęli inne strategie.

⁶⁴ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 483.

⁶⁵ P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 283-284.

⁶⁶ M.E. Porter, Strategia..., op. cit., s. 12. Przez strategię konkurencji rozumie on kombinację celów, do których firma zmierza , i środków (zasad postępowania), za pomocą których stara się do nich dojść.

⁶⁷ M.E. Porter, Strategia..., op. cit., s. 50-62.

- Strategia dyferencjacji (zróznicowania) - wydawca dąży do osiągnięcia znakomitych wyników w wybranych dziedzinach, ważnych z punktu widzenia czytelnika bądź reklamodawcy. Jest wówczas jednak mało prawdopodobne, by uzyskał wiodącą pozycję we wszystkich dziedzinach.
- Koncentracja - wydawca koncentruje się na jednym lub kilku wąskich segmentach, a nie na całym rynku. Najpierw określa potrzeby tych segmentów, a nie całego rynku wydawniczego.
- Ugrzęźnięcie - na słabej pozycji strategicznej pozostanie wydawnictwo, które zaniedba opracowania swojej strategii, wydawnictwo które „ugręźnie”.

Według tej klasyfikacji, wydawnictwa kierujące się tą samą strategią skierowaną na ten sam rynek stanowią grupę strategiczną. To, któremu udaje się prowadzić tę strategię najlepiej, uzyska najwyższe zyski. Wydawcy nie kierujący się żadną z wymienionych koncepcji będą uzyskiwać gorsze wyniki nie wyróżniając się niczym szczególnym na rynku wydawniczym. Dla nich ratunkiem może się okazać na przykład pozyskanie strategicznych partnerów.

Alternatywna klasyfikację typów konkurencyjnych strategii przedstawili M. Treacy i F. Wiersema.⁶⁸ Dowodzą oni, że firma może osiągnąć pozycję lidera na rynku wyłącznie, jeśli jest w stanie dostarczyć nabywcom większą wartość niż konkurencja. A może się tak stać za pomocą trzech rodzajów strategii:

1. Doskonałości operacyjnej - oferowaniu większej wartości dzięki zajmowaniu w branży wiodącej pozycji pod względem ceny i poziomu obsługi nabywców.
2. Bliskości klienta – oferowaniu większej wartości dzięki dokładnej segmentacji i dopasowaniu produktu do oczekiwań wybranych rynków docelowych.
3. Najlepszego produktu – oferowaniu przez firmę otwartą na nowe idee większej wartości przez dostarczanie nieustannie unowocześnianych produktów.

Działania wobec konkurencji zależą także od roli, jaką konkurencyjna firma pełni na rynku.⁶⁹ Ich klasyfikacja przedstawia się następująco:⁷⁰

- Liderów.
- Pretendentów.
- Naśladowców.
- Specjalistów od luk niszowych

Lider rynku to wydawca mający największy w nim udział. Zazwyczaj przewodzi on innym firmom w zmianach cen i wprowadzaniu na rynek nowych produktów.⁷¹ Lider może obrać następujące strategie konkurencyjne.⁷²

⁶⁸ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing. op. cit. , s. 565, /za:/ M. Treacy, F. Wiersema, Customer Intimacy and Other Value Disciplines, „Harvard Business review” 1993, January – February, s. 84-93.

⁶⁹ Według firmy konsultingowej Arthur D. Little, firma może zajmować jedną z sześciu pozycji konkurencyjnych na rynku docelowym:

- Dominującą - kontroluje zachowania innych konkurentów i ma szeroki wybór opcji strategicznych
- Silną – może działać niezależnie, bez zagrożenia swej pozycji w długim okresie czasu i bez względu na działania konkurentów
- Korzystną – firma ma siłę, którą może wykorzystać w ramach poszczególnych strategii, ma więcej niż średnie możliwości poprawy swe sytuacji
- Średnią – firma działa wystarczająco sprawnie, by utrzymać się na powierzchni, ale jest zależna od przedsiębiorstwa dominującego
- Słabą – działa na złym poziomie, ale istnieją możliwości poprawy. Aby przetrwać musi poprawić swą sytuację
- Niekorzystną – działa na niezadowalającym poziomie i nie ma możliwości poprawy.

⁷⁰ P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 354-363.

⁷¹ „Wyniki badań wpływu strategii rynkowej na zysk dowodzą w sposób najbardziej kategoriyczny, że wyższy udział w rynku, czy to biorąc pod uwagę pozycję, czy w kategoriach absolutnych lub względnych, wiąże się z wyższym zyskiem z inwestycji”. H. Simon, Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadku, PWN, Warszawa 1999, s. 33.

- Zwiększanie całkowitego popytu - lider uzyskuje najwięcej na rynku, jeśli ten jest w fazie wzrostu. Może jednak odbierać udziały w rynku konkurentom (zwłaszcza, gdy dysponuje przewagą finansową), przejmować konkurentów – to wygodniejsze rozwiązanie niż walka z nim. Może także zabiegać o lojalność nabywców.
- Poprawa efektywności i redukcja kosztów – lider może wykorzystać efekt skali, by zredukować koszty, choć wielkość nie jest warunkiem wystarczającym, by poprawić zyskowność.
- Obrona pozycji – najbardziej efektywnym rozwiązaniem jest stała innowacja.⁷³

Strategiami pretendentów podejmujących wyzwanie są:

- Agresywny atak na konkurencyjnych wydawców przy koncentrowaniu zasobów i osłabieniu ich mocnych stron.
- Wypieranie małych konkurentów (mali, lokalni wydawcy).
- Ustanawianie działań nakierowanych na słabe strony konkurentów (zaatakować wydawców o słabszej kondycji finansowej albo źle działających).
- Wyszukanie luk rynkowych i ich obsługiwanie.

Naśladowca akceptuje niewielki udział w rynku. Jego strategia może polegać na:⁷⁴

- Klonowaniu – naśladowanie produktów lidera.
- Imitowaniu – kopiowane są niektóre elementy oferty lidera.
- Usprawnianiu – produkt lidera jest adoptowany i często ulepszany.

Poszukujący nisz rynkowych, czyli wydawcy będący specjaliści rynkowi, dążą do uzyskania kontroli na małym wycinku rynku. Ich oferta adresowana jest do niewielkiego grona czytelników. Osiągają znaczące zyski, jeśli ich oferta trafia do dobrze zdefiniowanej niszy zaspokajając potrzeby odbiorców w stopniu większym niż konkurenci. Teoria niszy jest odnoszona do zjawiska konkurencji intermedialnej. Wskazuje na istnienie silnej konkurencji, której gazety doświadczają ze strony innych mediów.⁷⁵

Wydawca może zachowywać się wobec konkurentów na rynku wedle czterech wzorców:⁷⁶

- Podjąć walkę konkurencyjną.
- Ograniczyć konkurencję.
- Unikać konkurencji.
- Ignorować konkurencję.

Zmodyfikowany podział proponuje W. P. Putsis Jr:⁷⁷

- Zachowanie niezależne – brak reakcji konkurenta (zwłaszcza na rynkach, gdzie brak substytucyjnych produktów).

⁷² P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op.cit., s. 566-588.

⁷³ Obronę dotychczasowych pozycji można prowadzić poprzez: obronę pozycyjną (budowę fortyfikacji wokół własnych pozycji, obronę na flankach (zwracanie szczególnej uwagi na swoje słabsze punkty), obronę wyprzedzającą (lider nie czeka na poczynania konkurentów i uderza na rywali rynkowych), kontrofensywę (lider reaguje na atak; jeśli ma większą możliwość działania może odłożyć kontratak na dogodny moment, może też przenieść atak na główne terytorium atakującego, atakując jego najbardziej dochodowe rynki). Szerzej: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 575 – 578.

⁷⁴ P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 371-372. Strategie naśladowcze zyskały też inne miana. Na przykład A Pomykański wyróżnia: bezpośrednie oddziaływanie (firma rywalizuje z liderem na wielu segmentach rynku stosując jak największą liczbę kombinacji marketingu – mix), oddziaływanie na dystans (firma różnicuje ofertę, ale tymi samymi kanałami podąża za liderem i oddziaływanie selektywne (firma podąża za liderem we wybranych segmentach rynku). A. Pomykański, op. cit., s.110.

⁷⁵ T. Kowalski, Wprowadzenie..., op. cit., [za:] J. Dimmick, E. Rothenbuhler, The theory of the niche: Quantifying competition among media industries, Journal of Communication, vol. 34, s. 103-109.

⁷⁶ A. Pomykański, op. cit., s. 49. W literaturze przedmiotu można spotkać szereg różnych klasyfikacji zachowań konkurencyjnych. Na przykład według A. Sznajdera, można mówić o strategiach: rezygnacji lub wycofania się z rynku, luk rynkowych, imitacji działań konkurencji i strategii kooperacji i strategii walki, A. Sznajder, op. cit., s. 105.

⁷⁷ W. P. Putsis Jr., op. cit., s. 121 –124.

- Zachowanie kooperacyjne – wspólne skoordynowane działanie (np. gdy jedna firma wznawia promocję, druga ją wygasza).
- Zachowanie konkurencyjne – może przybrać postać niesymetryczna: naśladowania lidera i zachowania firmy nie dominującej, która może wesprzeć akcje promocyjną lidera.

4. Kształtowanie strategii marketingowych wydawnictwa prasowego

4.1. Strategie produktu

Ukazująca się na rynku prasowym gazeta jest obiektem zabiegów wydawcy związanych z jej kondycją i długotrwałym ukazywaniem się. Zabiegi te przybierają rozmaite strategie, np.⁷⁸:

1. Zmiana asortymentu (np. poprzez opracowanie oddzielnych rodzajów produktu dla różnych rynków)
2. Modyfikacja istniejących produktów (np. poprzez odrzucenie marginalnych produktów, opracowanie nimi nowych produktów, zastosowanie nowego layoutu, kolorystki itp.).
3. Zmiana postawy klientów wobec gazet (np. poprzez zmiany preferencji czytelników i reklamodawców).
4. Zmiana wizerunku wydawnictwa (np. poprzez zmiany w jakości gazet, wyraźne odróżnianie się od produktów konkurencji).

Zróznicowany jest także dobór strategii ze względu na etap cyklu życia gazety. Na etapie rozwoju i wprowadzenia na rynek wydawca ponosi koszty związane z opracowaniem i umieszczeniem produktu oraz znaczne koszty marketingowe uzyskując niewielkie przychody i ponosząc straty. Gazeta w takim stadium występuje w podstawowej postaci. Wydawca może obrać w fazie wprowadzenia różne strategie ustalając zmienne marketingowe (produkt, w tym przypadku jego jakość), cenę i promocje oraz dystrybucję) na różnych poziomach.

- Strategia zbierania śmietanki. Oznacza wprowadzenie gazety na rynek o wysokiej cenie (uzyskuje wysoki zysk jednostkowy) i przy intensywnej promocji; wydawca chce spowodować preferencyjne traktowanie nowego tytułu, o którym jego potencjalni nabywcy wiedzą i są skłonni go kupić po żądanej cenie.
- Strategia powolnego zbierania śmietanki. Oznacza wprowadzenie nowego tytułu po wysokiej cenie i przy niskiej promocji, co przekłada się na wysokie zyski jednostkowe i niewielkie koszty marketingu. Jest stosowana, gdy wielkość rynku jest ograniczona, większość nabywców wie o nowej gazecie i są gotowi zapłacić żadaną cenę.
- Szybka penetracja. Nowo wprowadzana na rynek gazeta ma niską cenę, przy wysokich nakładach na promocję. W ten sposób można osiągnąć znaczący udział w dużym rynku, ale potencjalni nabywcy nie wiedzą o istnieniu nowej gazety, jednocześnie występuje silna konkurencja, a koszty jednostkowe wydawcy maleją wraz z rosnącą skalą przedsięwzięcia.
- Strategia powolnej penetracji. Niska cena ma zachęcić do szybkiej akceptacji gazety, zaś wydawca, by osiągnąć zyski decyduje się na niskie koszty promocji.

Jeśli nowy produkt zyska akceptację, przechodzi w fazę wzrostu. Cechuje ją przede wszystkim silna ekspansja sprzedaży, kreowana przez „zwolenników nowości”.⁷⁹ Zazwyczaj, pomimo szybkiego wzrostu popytu, ceny pozostają na stałym poziomie podobnie jak wydatki promocyjne. Rosną natomiast zyski, zaś jednostkowe koszty spadają. Gazeta jest w tej fazie

⁷⁸ Szerzej: A. Pomykański, op. cit., s. 131 -132.

⁷⁹ J. Altkorn (red.), op. cit., s. 186-187.

doskonalona i wyposażana w nowe cechy. Zyskuje na produktach uzupełniających, wchodzi na nowe segmenty rynku i w nowe kanały dystrybucji. Jej reklama już nie buduje świadomości produktu i nie eksponuje wyższości marki, kształtuje natomiast preferencyjne nastawienie.

Zwolnienia tempa wzrostu sprzedaży i osiągnięcie jej apogeum, a następnie spadek oznacza wejście w fazę dojrzałości. Zwykle jest to faza najdłuższa i znajduje się w niej większość produktów rynkowych. Znalezienie się w fazie dojrzałości wiąże się ze wzrostem wydatków na promocję, cięć ponoszonych kosztów, co w konsekwencji prowadzi do spadku zysków i stopniowej eliminacji słabszych wydawnictw. Obierane strategie marketingowe polegają w tej fazie na poszukiwaniu nowych rynków, rozwoju gazet i rozwoju marketingu – mix; wydawcy sięgają do obniżek cen, nowych kampanii reklamowych i promocji sprzedaży. Na rynku produktów o dużej częstotliwości zakupów, a do takich należy prasa codzienna, największą grupę stanowią stali klienci, którzy domagają się ulepszonych wersji. Znanych im już gazet.⁸⁰ Przedłużenie życia produktu sprowadza się w tej sytuacji do poprawy jakości i zmian wyglądu zewnętrznego.⁸¹ Właśnie przedłużanie fazy dojrzałości jest bowiem celem przedsiębiorstwa, które może w tym celu zdecydować się na modyfikację rynku na którym działa, modyfikację produktu oraz na modyfikację elementów marketingu mix.

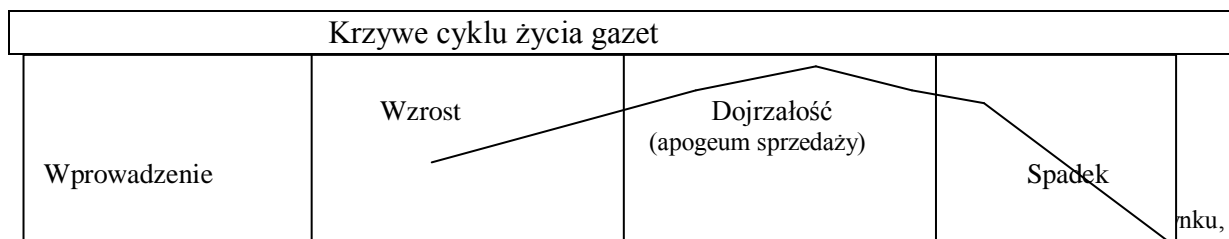
Faza spadku może być związana ze zmianami technologicznymi, zmianami gustów klientów i rosnącą konkurencją. Stosowane w tej fazie strategie marketingowe, to identyfikacja słabych produktów, inwestycje prowadzące do wzmocnienia pozycji, selektywna obniżka poziomu decyzji oraz zbieranie plonów i szybkie wycofanie się.

Koncepcją akcentującą aktywne postawy jest charakterystyka czterech strategii zaproponowana przez P.F. Drucknera:⁸²

1. Być najlepszym i najsilniejszym. Wymaga postawienia jasnego, ambitnego celu, jest najbardziej ryzykowna, ale przynosi największe zyski. Wymaga też nieustannych wysiłków, by utrzymać pozycję lidera.
2. Uderzać w nich tam, gdzie ich nie ma. Polega na zajęciu wiodącej pozycji na przekór istniejącym, wiodącym firmom. Może ono przybrać postać twórczego naśladownictwa (naśladowujący lepiej działają na rynku niż naśladowani) i „przedsiębiorczego judo” (strategia projektowania wyrobu specjalnie dostosowanej do danego segmentu rynku).
3. Zdobycie monopolu na niewielkim odcinku rynku, luki rynkowej. Wywodzi się z wyspecjalizowanej znajomości rynku.
4. Zmiana ekonomicznych właściwości wyrobu, produkcji i rynku. Jej celem jest przekształcenie dotychczasowego wyrobu w coś nowego, zmiana jego użyteczności, wartości i cech ekonomicznych.

Zmieniające się narzędzia promocji mix wraz z cyklami życia gazety przedstawia rysunek 6.⁸³

Rysunek 7. Cykl życia gazet i związane z nim narzędzia marketingu mix.



modyfikacji produktu i modyfikacji elementów marketingu mix. Szerzej: H. Mruk, T.P. Kutkowski, Strategia Produktu, PWE, Warszawa 2001, s. 127 – 130.

⁸¹ J. Altkorn (red.), Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 188-189.

⁸² P.F. Druckner, Innowacje i przedsiębiorczość, PWE, Warszawa 1992, s. 224 – 269.

⁸³ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., 471.

Cele promocji			
Informowanie	Perswazja	Przypomnienie	Przypomnienie
Publicity w innych mediach i na własnych łamach Reklama Kontakt pracowników działu sprzedaży gazet i reklam z kolporterami i agencjami reklamowymi i reklamodawcami Promocja sprzedaży (np. bezpłatne gazety)	Sprzedaż osobista kolporterom i agencjom reklamowym Reklama wyróżniająca na tle innych gazet	Reklama przypominająca Promocja sprzedaży w formie upustów, rabatów, kuponów itp.	Niewielkie wydatki na promocję sprzedaży
Sprzedaż reklam i gazet			
Niska	Szybki wzrost	Wolny wzrost	Spadek
Czytelnicy			
Innowatorzy	Osiągnięcie grupy docelowej	Większość grupy docelowej	Maruderzy
Konkurenci			
Niewielu	Coraz więcej	Wielu	Coraz mniej
Przychody ze sprzedaży reklam i gazet			
Małe	Średnie	Wysokie	Małe

Strategia			
Cele			
Rozwój rynku	Penetracja rynku	Wysokie udziały na rynku	Obrona pozycji na rynku
Wydatki marketingowe			
Wysokie	Wysokie	Spadek	Niskie
Marka gazety			
Zdobycie uwagi	Preferencja marki	Lojalność wobec marki	Selektywność marki
Dystrybucja			
Różnorodna	Intensywna skoncentrowana	Intensywna	Selektywna
Cena gazety			
Wysoka	Niższa	Najniższa	Wzrastająca
Wersja Gazety			
Podstawowa z elementami nowości	Ulepszona	Zróznicowana	Przypominająca

Promocja			
Silna	Silna	Silna przekonująca i przypominająca	Przypominająca

Źródło: Na podstawie P. Kotler, Marketing, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 346.

Zważywszy na relacje zachodzące między produktem, a rynkiem istnieją cztery strategie marketingowe, które mogą być wykorzystane do utrzymania i (lub) zwiększenia sprzedaży i zysków. Są nimi penetracja rynku (czyli rozwój poprzez dążenie do wykorzystania obecnych możliwości na istniejących nienasyconych rynkach), rozwój rynku (czyli wprowadzanie dotychczasowych produktów na nowe rynki), rozwój produktu (czyli wprowadzanie nowych produktów na dotychczasowe rynki) oraz strategia dywersyfikacji (czyli wprowadzanie nowych produktów na nowe rynki). Gdy zasoby przedsiębiorstwa są niewystarczające bądź zmiany w otoczeniu nie pozwalają na rozwój firmy, może ona podjąć decyzje o ograniczaniu działań i wydatków marketingowych.

4.2 Strategie marki

Firmy wydawnicze przyjmują na medialnym rynku różne strategie marki:⁸⁴

1. Rozciągnięcie marki – polega na nadawaniu tej samej, sprawdzonej marki nowym zmodyfikowanym lub komplementarnym produktom medialnym. Ta strategia ogranicza wydatki na promocję, bo zdobyta jest już pozycja rynkowa.
2. Strategia wielu marek – zalecana, gdy pozycja firmy jest utrwalona, pozwalająca na opanowanie nowych segmentów rynku.
3. Strategia zajęcia nowych pozycji – podejmowana wówczas, gdy dotychczasowa pozycja jest niekorzystna. Co prawda, starania o upowszechnienie nowej marki są kosztowne, ale stwarzają szansę zdobycia nowej pozycji na rynku.

Wobec rosnących kosztów reklamy i nasilającej się konkurencji najlepszą strategią pozostaje skoncentrowanie się na jednej marce rozciągniętej na kilka produktów i przeznaczenie jej gross budżetów promocyjnych. Strategia taka wykorzystuje w pełni lojalność klientów do wybranych marek. Obraniu jej towarzyszy przeświadczenie, że choć żaden poziom budżetu promocji nie gwarantuje nowej marce sukcesu rynkowego, to rozciągnięcie marki uznanej, zwłaszcza jeśli jest ona już synonimem sukcesu, zwiększa jego prawdopodobieństwo. Prowadzi także do szybkiego osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Inną korzyścią jest wzbogacenie marki podstawowej przez nowy produkt.

Ale są i niebezpieczeństwa. Rozciągnięcie marki nie gwarantuje bowiem powodzenia. Nazwa marki podstawowej może nie pomóc produktowi na który jest rozciągana, gdyż może się na przykład okazać, że marka podstawowa straci przez rozciąganie na wartości, wiarygodności i postrzeganej jakości. Takie przypadki mają miejsce gdy rozciągana jest marka na produkty mediowe o niższej cenie i niższej postrzeganej wartości przez odbiorców. Co więcej, znaczenie marki dla czytelnika bądź reklamodawcy może także obniżyć zbyt częste jej rozciąganie.

Strategia rozciągnięcia marki przybiera kilka postaci:⁸⁵

- Rozciągnięcie linii – polega na rozszerzeniu zasięgu marki w ramach jej kategorii produktu.

⁸⁴ P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 416-419.

⁸⁵ J. Kall, op. cit., s.322-323.

- Rozciąganie marki – polega na przemianie marki w markę – parasol. Nowe produkty przejmują wartości funkcjonalne marki podstawowej.
- Transfer wizerunku marki – odnosi się do sytuacji, kiedy marka podstawowa jest określana przede wszystkim przez wartości ekspresywne.

Inny podział strategii marek różnicuje je przede wszystkim ze względu na wielkość potencjalnych nakładów promocyjnych i wydaje się być szczególnie przydatnym w prasowej działalności wydawniczej. Wydawcy mogą zatem zastosować: strategię marki rodzinnej, strategię marki indywidualnej i strategię marki łączonej (kombinowanej).

- Strategia marki rodzinnej oznacza, że wszystkie tytuły prasowe oznaczone są jedną marką, dzięki czemu ograniczane są koszty promocji. Wadą tej strategii jest bardzo ograniczona możliwość różnicowania produktów (trudno oferować pod jedną marką tytuły tanie i jednocześnie tytuły luksusowe, bądź jednocześnie przeznaczone dla osób zamożnych i o ograniczonych możliwościach finansowych). Grozi ona także zjawiskiem rozmycia marki (traci ona wówczas swój pierwotny wizerunek). Inna wada to utrata zaufania do wszystkich tytułów objętych wspólną marką, w przypadku porażki tylko jednego tytułu.
- Strategia marki indywidualnej zakłada, że wydawnictwo oznacza każdy swój tytuł lub grupę tytułów inną marką. Taka strategia pozwala na różnicowanie oferty rynkowej. Różne tytuły mają swoje własne wizerunki i mogą być kierowane do odmiennych segmentów rynku. Najpoważniejszą wadą takiej strategii są wysokie łączne koszty promocji.
- Strategia marki łączonej godzi częściowo zasady obowiązujące w strategii marki indywidualnej i rodzinnej.

4.3. Strategie cenowe

U źródeł procesu tworzenia cen leży koordynacja działań cenowych ze strategią marketingową wydawnictwa. Wiąże się ona z dostosowaniem ceny do charakterystyki rynku docelowego i strategii pozycjonowania, a także z uwzględnieniem współzależności między ceną a pozostałymi elementami marketingu – mix. Cena jest wówczas efektywna, jeśli jest – z marketingowego punktu widzenia – zorientowana na rynek. Właśnie taka cena prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Ustalanie cen jest tym bardziej ułatwione, im dokładniej są obrane cele strategii cenowej – należą do nich: przetrwanie, maksymalizacja bieżących zysków, maksymalizacja udziału w rynku i wiodąca rola.⁸⁶ Ceny można kształtować również tak, by zapewnić lojalność klientów. Natomiast z ich punktu widzenia cena jest używana do określenia wartości, którą można ją zdefiniować jako stosunek postrzeganych przez klienta korzyści do ceny.⁸⁷ Decyzje kształtujące cenę muszą być także związane z opracowaniem produktu i jego promocją; tylko wówczas powstanie klarowny program marketingowy. Co więcej: „proces wyznaczania i realizacji strategii cenowej powinien być podporządkowany zasadzie synergii, nakazującej zintegrowanie jej z pozostałymi strategiami”.⁸⁸

Ustalanie strategii cen – w przypadku działalności wydawniczej, zwłaszcza cen egzemplarza gazety na różnych rynkach geograficznych, ale także cen powierzchni

⁸⁶ Cele strategii cenowej są także przedstawiane następująco: zysk mierzony za pomocą wskaźników ROI (rentowność zainwestowanego kapitału) i ROA (rentowność majątku). Zysk może być mierzony w długim okresie i tzw. zysk bieżący. Celem strategii cenowej może być zwiększenie przychodów ze sprzedaży, udział w rynku i przetrwanie oraz odpowiedzialność społeczna. Szerzej: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 357 – 359.

⁸⁷ Tamże, s. 351.

⁸⁸ A. Pomykański, op. cit., s. 161.

reklamowej (dostępu reklamodawców do audytorium), to nie tylko wyznaczenie ich poziomu, ale również ich zmian w czasie. Strategie te są tym ważniejsze, im wydawnictwo ma większą swobodę w ich kształtowaniu. Czynniki wewnętrznymi wpływającymi na ustalenie ceny są: cele marketingowe firmy, strategia instrumentów marketingowych, koszty oraz organizacja.⁸⁹ Przyjmuje się przy tym, że jeśli firma dokonała starannego wyboru rynku docelowego i pozycjonowania produktu, to wybór strategii dotyczącej marketingu – mix, także wybór strategii ceny, będzie naturalną konsekwencją.

Właściwe kształtowanie cen egzemplarza gazety i cen powierzchni reklamowej (dostępu do audytorium) należy do najtrudniejszych działań, z jakim boryka się wydawca i przybiera, generalnie, następującą postać: najpierw należy starannie wybrać priorytet marketingowy (może nim być przetrwanie, maksymalny zysk bieżący, maksymalny przychód bieżący, maksymalny wzrost sprzedaży, koncentracja na najzasobniejszych segmentach, ewentualnie przywództwo jakościowe). Następnie należy szacować popyt i koszty zmiany cen oraz ich zmiany pod wpływem popytu, przeanalizować ceny konkurencji jako podstawę do wyznaczenia własnych kosztów oraz wybrać jedną z metod ustalania cen, po to by wreszcie dokonać ostatecznego wyboru ceny.

Wydawcy podejmują często najpierw decyzje dotyczące cen, by następnie decydować o pozostałych elementach marketingu. Tak zawczasu ustalona cena ma znaczący wpływ na pozycjonowanie produktu, wyznacza rynek i wskazuje na konkurentów. Przesądza także o tym, jakie cechy produktu można wyeksponować i jakie koszty należy ponieść. Wydawcy stosujący takie praktyki posługują się często techniką kosztu docelowego: wychodzi ona od wyznaczenia kosztu docelowego produktu, po to by następnie dostosować do niej produkt.

Kluczowe znaczenie dla osiągnięcia wyznaczonej pozycji rynkowej produktu mogą mieć także poza cenowe instrumenty marketingowe. Wydawcy uznają w takich przypadkach, że niska cena nie jest najlepszą strategią. Wówczas jednak decyzje dotyczące jakości, promocji i dystrybucji wywierają wpływ na cenę. Dlatego należy uznać, że w większości przypadków przy opracowaniu programu marketingowego wydawcy biorą pod uwagę wszystkie decyzje związane z marketingiem – mix.

O dolnej granicy cen decydują koszty – wydawca pragnie uzyskać taką cenę, która pokryje wszystkie koszty produkcji, dystrybucji i sprzedaży produktu, przynosząc zadowalającą stopę zwrotu.⁹⁰ Czynniki zewnętrznymi determinującymi ustalanie ceny są: charakter rynku i popytu⁹¹ oraz konkurencja. Rzadziej wskazywana jest faza cyklu życia gazety.⁹² Górną granicę cen wyznacza charakter rynku i popyt – swoboda wydawcy prasy

⁸⁹ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 743. Zdaniem A. Pomykalskiego do najważniejszych czynników wpływających na wybór cen należą:

1. Ograniczenia wewnętrzne firmy (zwłaszcza koszty działalności).
2. Konsumenci (charakterystyka rynku docelowego, przeznaczenie produktu oraz postrzeganie ceny i jakości).
3. System dystrybucji (ważny jest system pośredników i ich cele).
4. Konkurenci .
5. Stan gospodarki. Łatwiej o decyzje cenowe, gdy dochód narodowy rośnie, a inflacja, stopa procentowa i bezrobocie są niskie.
6. Ustawodawstwo.

A. Pomykalski, op. cit., s. 161.

⁹⁰ Koszty firm dzielą się na: stałe (nie zmieniające się przy zmianach wielkości produkcji lub sprzedaży) i zmienne (ulegające zmianie wraz z wielkością produkcji), N.A. Skov, *Finanse i zarządzanie*, International School of Management, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1991, s. 151.

⁹¹ Popyt w ujęciu marketingowym oznacza zapotrzebowanie zgłaszane przez nabywców na dany produkt, w danym okresie, na określonym rynku geograficznym, które jest determinowane przez zastosowanie określonego programu marketingowego, zmiany w mikrootoczeniu i makrootoczeniu marketingowym. G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997, s. 89.

⁹² W fazach wprowadzenia i gwałtownego wzrostu ceny są zwykle wysokie z racji dużego popytu i niewielkiej konkurencji, L. Krishnamurthi, op. cit., s. 117.

codziennej zależy od specyfiki rynku.⁹³ W warunkach konkurencji oligopolistycznej, a za taką należy uznać rynek codziennej prasy ogólnopolskiej, rynek składa się z kilku sprzedających wrażliwych na strategię cenową i marketingową innych.

Cena i popyt są zazwyczaj od siebie odwrotnie zależne. Reakcja popytu na zmianę ceny określa elastyczność cenową popytu.⁹⁴ Jeśli popyt zmienia się pod wpływem zmiany cen, jest określany mianem elastycznego, jeśli nie – nieelastycznego. Czytelnicy i reklamodawcy są wrażliwi na zmianę cen, gdy kupowany produkt ma wyjątkowe cechy, oznacza się wysoką jakością, jest określany mianem ekskluzywnego, luksusowego i gdy wydatek związany z jego nabyciem jest znaczący w zestawieniu z dochodami nabywcy.⁹⁵

Z punktu widzenia strategii cenowej warto zauważyć, że specyfika działalności medialnej wpływa na jej charakterystykę ekonomiczną. Ponieważ media pośredniczą w dostępie do audytorium, zmiany w popycie na gazetę wpływają na efektywność działań reklamowych (większe audytorium medium, przy racjonalnie ustalonym poziomie kosztu dotarcia do czytelników, „przyciąga” większą liczbę i „poważniejszych” reklamodawców). Zatem zmniejszenie kręgu czytelników jest ważnym wyznacznikiem decyzji reklamowych. Jednocześnie jednak elastyczność cenowa popytu na rynku reklamy może być inna niż na rynku sprzedaży gazet i skutki zmiany cen gazet mogą w różny sposób wpływać na rynek reklamy. W konsekwencji, skutki zmiany ceny gazety, której zawartość jest dostępna odpłatnie, są w rzeczywistości następstwem elastyczności cenowej na rynku sprzedaży gazet i na rynku reklamy. Jednocześnie zmiany ceny egzemplarzowej i reklam mają wpływ na zawartość (content) gazet, choć relacja ta jest bardzo złożona, choćby z racji udziału dochodów reklamowych i ze sprzedaży egzemplarzowej w całkowitych dochodach wydawców.⁹⁶ Można jednak przyjąć, że skoro udział przychodów reklamowych jest dla medium istotny, to zmiana tego udziału będzie miała duże znaczenie dla poziomu przychodów, ta zaś wpływa na zawartość – choćby liczbę stron wydania gazety, jakość

⁹³ W warunkach doskonałej konkurencji żaden nabywca i sprzedawca nie ma wpływu na cenę. Konkurencja monopolistyczna panuje na rynku wielu kupujących i sprzedających handlujących produktami o zróżnicowanych cenach, a nie jednorodnym produktem o jednej cenie rynkowej. Czysty monopol składa się z jednego sprzedającego. Szerzej: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 753.

⁹⁴ Przyjęcie, że media nie działają na rynku w pełni konkurencyjnym prowadzi do konkluzji, że racjonalne jest przede wszystkim analizowanie elastyczności cenowej popytu na media na rynku reklamy. W przypadku prasy codziennej analiza elastyczności cenowej sprzedaży egzemplarzowej i reklamy przyjmuje się, że: popyt jest elastyczny, gdy wzrost ceny o 1 % wywoła więcej niż 1 % spadek sprzedaży. Nieelastyczny – gdy popyt spadnie o mniej niż 1 % i równy jedności, gdy zmiana w sprzedaży będzie taka sama co do wielkości, czyli spadnie ona o 1 proc., T. Kowalski, op. cit., s. 51.

⁹⁵ Wrażliwość cenową popytu kształtuje dziesięć czynników:

1. Efekt pilności potrzeby – nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę, im mniejsza jest pilność danej potrzeby.
2. Efekt unikalności oferty – nabywcy są bardziej wrażliwi na cenę wówczas, gdy produkt jest mniej unikalny.
3. Efekt świadomego istnienia substytutów – nabywcy są bardziej wrażliwi na cenę wówczas, gdy są świadomi istnienia substytutów.
4. Efekt trudnego porównywania – nabywcy są bardziej wrażliwi na cenę, gdy mogą łatwo porównać jakość produktów oferowanych na rynku.
5. Efekt globalnych wydatków – nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę, im większa część ich dochodu stanowi wydatek na dane dobro.
6. Efekt końcowego pożytku - nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę, im większy jest wydatek w stosunku do całkowitego kosztu zakupu dobra finalnego.
7. Efekt podzielonych wydatków - nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę, gdy koszty zakupu danego produktu są ponoszone w całości przez nich.
8. Efekt utopionych pieniędzy - nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę wówczas, gdy produkt nie może być używany razem z innymi zakupionymi wcześniej.
9. Efekt prestiżu - nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę im dany produkt jest mniej prestiżowy i ekskluzywny.
10. Efekt zapasów - nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę wówczas, gdy mogą przechowywać produkt.

G. Karasiewicz, op. cit., s. 95 – 100.

⁹⁶ T. Kowalski, Media..., op. cit., s. 52.

papieru, udział stron kolorowych w całym wydaniu, jakość zdjęć itp. - a więc i jakość całego medium. W konsekwencji, pod wpływem zmian cen w dłuższym okresie może wystąpić spadek lub wzrost zainteresowania danym tytułem prasowym. Tak określona krzyżowa elastyczność jest ważnym kryterium decyzji cenowych.

O strategii cenowej, a przede wszystkim o dokładnym poziomie ceny – popyt określa górną granicę, a koszty dolną granicę - decyduje także zachowanie konkurencji.⁹⁷ Wymiar w jakim konkurencji wpływają na cenę zależy z kolei od lojalności nabywców, skali odporności dotychczasowych czytelników i reklamodawców na substytuty i od skali koncentracji rynku.⁹⁸ Koszty konkurencji, jakość jej produktów i cena jest punktem odniesienia do własnych kosztów.⁹⁹ Zmiana cen następuje zazwyczaj wówczas, gdy decyzję taką podejmuje lider rynku.¹⁰⁰

Jeśli wydawca uzna konkurencję za najważniejszy czynnik wpływający na cenę, może obrać jedną z następujących strategii:¹⁰¹

- Strategia dumpingu - w celu zwiększenia udziału w rynku wydawca ustala ceny godzące w rywali, przystając przejściowo na straty, do chwili, gdy obniżka kosztów zapewni wzrost przychodów i właściwy poziom opłacalności.
- Strategia dominacji – lider narzuca ceny dzięki przewadze kosztowej.
- Strategia parasola – wydawca utrzymuje wysokie ceny i uzyskuje wysoką stopę zysku, dopóki wysoka rentowność nie zwabia innych konkurentów.
- Strategia przechwycenia – dążąc do opanowania znacznej części rynku, wydawca zachowuje się agresywnie, obniżając koszty nawet poniżej kosztów produkcji.
- Strategia porzucenia – wydawca powoli wycofuje się z rynku, minimalizując poniesione straty.

Na rynku wydawniczym ceny odzwierciedlają zmiany geograficzne w popycie, wymogi danego segmentu rynkowego i wysokość zamówień. Modyfikacje cen mogą być nagrodą za wcześniejsze regulacje należności i większe zamówienia (rabaty i upusty). Powszechnie stosowane są ceny promocyjne na powierzchnie reklamowe.¹⁰² Zazwyczaj

⁹⁷ Szerzej o relacjach między ceną i popytem w: G. Karasiewicz, op. cit., s. 91-102, P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 743. Media tego samego rodzaju są bardzo często substytutami, czytelnicy dzienników mogą dokonywać wyboru między tytułami, bez utraty istotnych walorów informacyjnych i/lub rozrywkowych. „Jeśli 1 % zniżka ceny substytutu zaowocuje 1 % zniżką popytu na dane medium, to krzyżowa elastyczność jest jednostkowa, jeśli popyt spadnie o więcej niż 1 %, to jest ona elastyczna, natomiast przy spadku poniżej 1 % nieelastyczna. Krzyżowa elastyczność pozwala zatem na oszacowanie stopnia w jakim jedno media mogą być zastępowane przez inne, większa elastyczność krzyżowa to zarazem większa zdolność substytucyjna”. T. Kowalski, op. cit., s. 53.

⁹⁸ L. Krishnamurthi, op.c it., s. 117.

⁹⁹ W literaturze przedmiotu można spotkać twierdzenia, że stosowanie takich samych cen co konkurencja na podobne produkty nie jest elementem walki konkurencyjnej, gdyż funkcje te spełniają: lokalizacja punktu sprzedaży, oferowany przez punkt sprzedaży asortyment, usługi świadczone nabywcom i formy promocji. M. Ber, Strategie cenowe w zarządzaniu handlem, [w:] Marketingowe zarządzanie handlem, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1992, s. 128.

¹⁰⁰ Ceny mogą przewyższać ceny konkurencji, gdyż: rynek na którym działa firma, nie jest wrażliwy na cenę, rynek wskazuje tendencję rozwojową, produkt jest atrakcyjny dla odbiorców, ma ustaloną pozycję na rynku i gdy produkt stanowi niewielki udział w całkowitych zakupach konsumentów. A. Pomykański, op. cit., s. 155.

¹⁰¹ Tamże, s. 166.

¹⁰² Promocje to tymczasowe zachęty, mające na celu zwrócenie uwagi na produkt, by zwiększyć jego sprzedaż lub – rzadziej – wartość marki. T. Ambler, op. cit., s. 236. Autor ten dowodzi, że promocje cenowe przynoszą korzyści jedynie rozpoczynającym je pionierom. Kto pierwszy je zaprzestanie, straci więcej pieniędzy niż pozostali. „Poważni specjaliści od marketingu żałują, że kiedykolwiek rozpoczęli tę grę. (...) Promocje cenowej mogą podnieść sprzedaż tylko na trzy sposoby: poprzez rozwój kategorii, przetrzucenie się do innej marki i przyspieszenie zakupu”. Można wskazać pięć istotnych aspektów promocji cenowej:

1. Każdy, kto zaczyna nowy cykl, odnosi krótkoterminową przewagę. Z punktu widzenia walki konkurencyjnej, promocja cenowa ma cykliczny charakter.

przyjmują one formy rabatów pieniężnych (oferowane by zachęcić do nabywania reklam w pewnym czasie). Na obniżki cenowe wydawnictwa decydują się gdy: spada ich udział w rynku, bądź gdy dążą do dominacji na rynku poprzez niższe koszty. Do najważniejszych przyczyn podwyżek należą inflacja kosztów i zmniejszanie rabatów.

Decydując się na zmiany cen wydawnictwo bierze pod uwagę reakcje klientów i konkurencji. Jest ona tym bardziej zdecydowana, gdy liczba konkurentów na rynku jest niewielka, produkty są podobne, a nabywcy są dobrze o nich poinformowani.¹⁰³

4.4 Strategie komunikacji

Strategia promocji jest planem działań mających za zadanie spowodowanie zmian w zachowaniu nabywców i nakłonienie ich do dokonania zakupu produktu bądź usługi oferowanej przez przedsiębiorstwo.¹⁰⁴

Znaczenie narzędzi promocji – reklamy, promocji sprzedaży, marketingu bezpośredniego, public relation i publicity oraz sprzedaży osobistej – jest różne. Na rynku dóbr konsumpcyjnych do których można zaliczyć prasę przedstawia się w następującej kolejności: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista i public relations.¹⁰⁵ W działalności wydawniczej reklama adresowana do reklamodawców instytucjonalnych, obsługiwanych zazwyczaj przez agencje reklamowe, będzie pełnić jednak bardzo istotne funkcje: skutecznego przypominania (jest tańsze niż za pośrednictwem reklamy niż za pośrednictwem sprzedaży bezpośredniej), upewnienia (reklama w takiej roli upewnia o trafności wyboru), budowania zrozumienia (gdy gazeta zawiera nowe cechy, ciężar ich tłumaczenia spoczywa w pierwszej kolejności na reklamie) i tworzenia świadomości (gdy potencjalni klienci nie znają wydawcy i jego produktu prasowego).

Skuteczność narzędzi promocji jest uzależniona również od faz cyklu życia produktu. W fazie wprowadzania wysoką skuteczność cechują się reklama i publicity. W fazie wzrostu promocja jest wygaszona, w fazie dojrzałości – ponownie rośnie znaczenie promocji sprzedaży i reklamy. W końcowej fazie spadku reklama i publicity odgrywają nieistotną rolę.¹⁰⁶

Dobór promotion –mix zależy w znacznej mierze od tego, czy firma prowadzi strategię „push”, czy „pull”.¹⁰⁷ Strategia „push” obejmuje działania promocyjne adresowane do pośredników. Główny ciężar działań spoczywa na personelu handlowym firmy i wykorzystywana jest przede wszystkim akwizycja. Strategia „pull” obejmuje działania promocyjne – zwłaszcza reklamę i promocje sprzedaży – nastawione na ostatecznego klienta. Zwiększając siłę przyciągania i poszukując rozgłosu wydawnictwa prasowe stosują strategię „pull”.

Celem strategii promocji w prasowej działalności wydawniczej jest poinformowanie aktualnych i potencjalnych klientów o produktach prasowych i działalności w taki sposób, aby zdobyć ich przychylność. By osiągnąć tak sformułowany cel, należy:

2. Detaliści je uwielbiają. Dzięki promocji detalista może ubiec swoich rywali, sklep ożywa, a wzrost sprzedaży promowanej marki zrównoważy straty poniesione przez inne. Sprzedaż i zysk detalisty wzrosną natychmiast i na długi czas.
3. Dział sprzedaży je uwielbia.
4. Krótkoterminowość. Promocja przesuwaa zyski z przyszłego okresu w obecny.
5. Konkurencja zaczyna promocję. Gdy zaczyna się cykl promocji, trudno nie dostosować się do ofert innych.

T. Ambler, op. cit., s. 237, 241.

¹⁰³ P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 475. W odpowiedzi na ruchy cen konkurentów firma może: utrzymać cenę, podnieść postrzeganą jakość, obniżyć cenę, podnieść cenę i poprawić jakość.

¹⁰⁴ A. Pomykalski, op. cit., s. 146.

¹⁰⁵ P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 564.

¹⁰⁶ Tamże, s. 568.

¹⁰⁷ Tamże, s. 565.

1. Wybrać cel promocji (informowanie, nakłanianie, przypominanie).
2. Określić odbiorcę przekazu (czytelnicy, reklamodawcy, liderzy opinii, pośrednicy – agencje reklamowe)
3. Wybrać środki przekazu (telewizja, radio, prasa, plakaty, wystawy, przesyłki pocztowe, spotkania, konferencje)
4. Wybrać sposób informowania (opracować materiały promocyjne, rozesłać przesyłki pocztowe, przygotować materiały reklamowe).

Dokładne poznanie odbiorcy, jego potrzeb i oczekiwań dotyczących produktu, powinno uwzględniać:

1. Weryfikację segmentu docelowego, na którym należy skupić promocję
2. Precyzyjne określenie celu promocji. Mogą to być cele ekonomiczne (sprzedaż, koszty, zysk) bądź inne, np. zwiększenie stopnia znajomości firmy, poprawa jej wizerunku, edukacja rynkowa pozyskanie lojalności konsumentów, kształtowanie wizerunku produktów i rozszerzanie ich znajomości.
3. Wybór kompozycji promotion – mix. Na tym etapie ustalane są formy promocji i środki informacji w ramach każdego z tych środków. Co istotne, wszystkie składniki kompozycji wzajemnie się uzupełniają, co znajduje odzwierciedlenie w budżecie marketingowym.

Budżet promocji może być ustalony jako procent od wielkości sprzedaży obecnej i przewidywanej. Metoda ta stabilizuje konkurencję, ale nie uwzględnia pojawiające się na rynku okazje, może także przeszkadzać w zahamowaniu spadku sprzedaży drogą zwiększonej promocji.¹⁰⁸ Ustalanie budżetu promocji na poziomie wydatków konkurencji jest wyrazem zbiorowej wiedzy o danej branży, przede wszystkim jednak zapobiega wojnom promocyjnym.¹⁰⁹ Metoda uzależniania budżetu od celów i zadań promocji jest metodą najtrudniejszą w zastosowaniu. Metoda wiązania budżetu z możliwościami firmy nie uwzględniane jest wówczas wpływ promocji na sprzedaż – wydatki na promocję są spychane na koniec listy wydatków.

PRZYPISY

¹⁰⁸ Najważniejsze czynniki wpływające na ustalanie wielkości budżetu promocyjnego, to: wielkość sprzedaży i/lub zyski, jaki przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć, pozycja jaką chce utrzymać lub zdobyć na rynku, cykl życia produktu, zamierzenia konkurentów i koszty wykorzystania instrumentów promociom – mix. J. Wiktor, op. cit., s. 89. Rzadko przytaczaną przesłanką ustalania wielkości budżetu jest uzależnienie wynagrodzenia menedżerów od wielkości przedsiębiorstwa i wiążąca się z tym skłonność zarządu do wzrostu rozmiarów firmy, a nie maksymalizację zysków. Takie działania prowadzą zazwyczaj do ponoszenie dużych nakładów na reklamę. Tamże, s. 89, /za:/ D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1995, s. 175.

¹⁰⁹ Argumenty przemawiające na korzyść metody parytetu konkurencji są jednak podważane, albowiem: „nie ma podstaw by sądzić, że konkurencja wie lepiej, jakie sumy firma powinna wydać na promocję – między firmami istnieją znaczne różnice co do możliwości wejścia na rynek i przyjętej marży zysku”. (...) Nie ma także żadnego dowodu na to, że ustalanie budżetu promocji na podstawie wielkości wydatków konkurencji zapobiega wojnom promocyjnym”. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 841. W literaturze przedmiotu wymieniana jest także inna metoda: odchylenia od średniego poziomu budżetu promocyjnego w danej branży, uznawana za szczególnie przydatną dla firm nowo wchodzących do branży. J. Wiktor, op. cit., s. 94.