

**mgr inż. Michał Medowski**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu

ORCID: 0000-0001-6357-1087

e-mail: [michal.medowski@gmail.com](mailto:michal.medowski@gmail.com)

# Nowy paradygmat wzrostu marek według Sharpa a praktyka marketingowa

## Sharp's new paradigm for brands growth vs. marketing practice

Prace Sharpa, Ehrenberga, Romaniuk i innych kwestionują wizję wzrostu marek dzięki segmentacji, targetowaniu i pozycjonowaniu (STP). Nowy paradygmat wzrostu marek, zbudowany przez B. Sharpa, opiera się na koncentracji na budowie penetracji, a także fizycznej i mentalnej dostępności marki oraz wypracowaniu i trzymaniu charakterystycznego stylu. Celem artykułu jest ocena stopnia znajomości przez praktyków B. Sharpa i jego koncepcji na tle innych autorów i idei marketingu. Zakłada się bowiem, że znajomość autora i jego podejścia do zarządzania markami może być punktem wyjścia do określenia stopnia dyfuzji danej koncepcji wśród praktyków marketingu na rynku polskim. Wyniki badań potwierdziły przekonanie, że o ile Kotler i koncepcje segmentacji znane są właściwie wszystkim, o tyle Sharp i pojęcia związane z marketingiem opartym na dowodach (EBM, *evidence-based marketing*) znane są zaledwie jednej trzeciej (lub mniej) respondentów. Kluczowy wniosek jest zatem taki, że penetracja nowego podejścia Sharpa do zarządzania markami jest niska. Pytanie zatem, według jakich zasad w praktyce działają marketerzy. Czy nadal stosują się do modelu STP, czy też być może wprowadzają w życie elementy nowego paradygmatu, nie mając świadomości, że te działania są opisane i nazwane? Czy niewielka wiedza na temat nowego rozwiązania ogranicza możliwości poprawy uzyskiwanych wyników rynkowych? Przedstawione pytania tworzą bardzo ciekawy obszar do dalszych badań.

### Słowa kluczowe

zarządzanie marką, Sharp, Kotler, STP, EBM, marketing

Contemporary business landscape is shaped by growing numbers of brands. The challenge for marketers is to manage them effectively. Sharps, Ehrenberg, Romaniuk and other works challenge the vision of brands growing thanks to segmentation, targeting and positioning (STP). The new paradigm, developed by B. Sharp for brands growth is based on penetration building, physical and mental availability and creating and keeping distinctive style. The question is, how this new marketing discovery is transferred to practice? The purpose of this article is to identify the awareness level of the Sharp's name and the Sharp's brand growth model. Paper aims, based on the exploratory research, to define to what extent practitioners are aware of alternative method (popularized by B. Sharp) of brand management. The research proved that Kotler and segmentation concepts are basically known to everybody, while Sharp and EBM (evidence-based marketing) connected notions are known only to one third (or less) respondents. The key conclusion is that penetration of new marketing concept into practical world is poor. What are that rules based on which practitioners work? Do they stick to STP model, or maybe they introduce new paradigm elements, not being aware of their formal naming? Will the knowledge of new brand management method limit the ability to achieve better business performance? These questions create a new interesting future research field.

### Keywords

brand management, Sharp, Kotler, STP, EBM, marketing

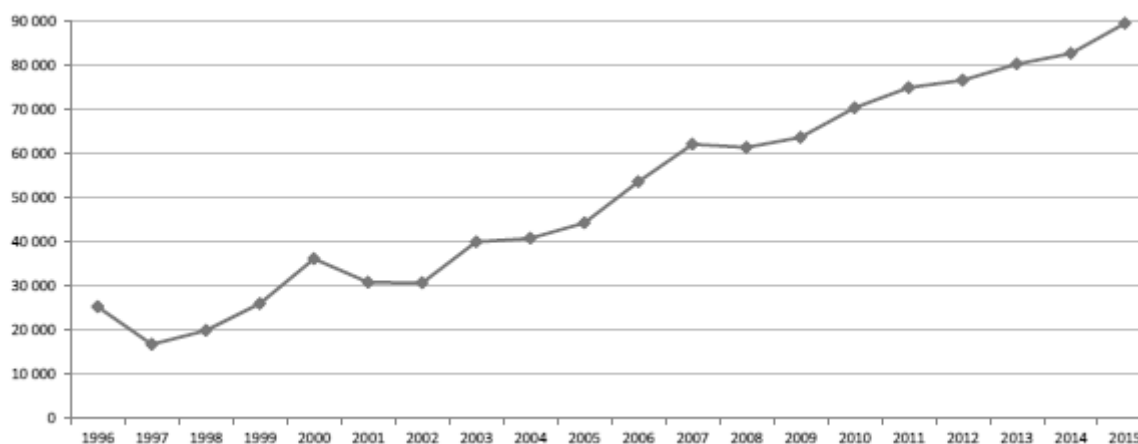
JEL: M30, M31

## Wstęp

Przeciętna firma z listy „Fortune 1000” zarządza obecnie portfelem ponad 240 marek w różnych kategoriach produktowych. Dodatkowo na rynkach widoczna jest też tendencja do wprowadzania do obiegu kolejnych marek. Według raportów Euro-

statu, co pokazano na rysunku 1, liczba składanych aplikacji o rejestrację nowych znaków towarowych na terenie Unii Europejskiej ciągle rośnie, osiągając liczbę 90 tysięcy wniosków złożonych w roku 2015 (<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7237244/9-25042016-AP-EN.pdf/7e673318-4893-46f7-9ee6-f293196c8dc6>).

**Rysunek 1. Liczba aplikacji o rejestrację znaków towarowych na terenie UE składanych w krajach członkowskich w latach 1996–2015**



Źródło: Eurostat Pressrelease 79/2016. Pozyskano z <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7237244/9-25042016-AP-EN.pdf/7e673318-4893-46f7-9ee6-f293196c8dc6>

Portfele marek zarządzanych przez firmy rozbudowują się zarówno w wyniku wzrostu organicznego (wprowadzanie nowych linii i submarek), jak też w rezultacie fuzji i przejęć (Kall i Hajdas, 2010, s. 14). Są również efektem megatrendów, takich jak globalizacja czy internacjonalizacja handlu, a także coraz większego otwarcia rynków, np. Unii Europejskiej na wymianę handlową. Firma działająca na rynkach międzynarodowych w zasadzie zmuszona jest do prowadzenia wielu marek, co wynika z uwarunkowań historycznych (np. przejęcie marek lokalnych jako sposób wejścia na rynek), kulturowych (aspekty językowe) czy też prawnych (np. niemożność rejestracji jednej nazwy marki na wszystkich rynkach) (Kall, 2001, s. 273–290; Keller, 2011, s. 612–623).

Jednocześnie zauważalne jest, że tak duża dynamika wprowadzeń nowych marek nie owocuje równie dynamicznym wzrostem sprzedaży w kategoriach, do których są wprowadzane — na przykład między 1999 r. a 2003 r. liczba marek oferowanych na amerykańskim rynku gumy do żucia wzrosła o 24%, podczas gdy przychody kategorii odnotowały przeciętny roczny wzrost 2,5% (Kall i Hajdas, 2010, s. 12). Biorąc pod uwagę fakt, że według Nielsen a rynek dóbr szybko rotujących (FMCG) w UE rośnie średnio 2–3% wartościowo, to liczba wprowadzanych na niego marek musi spowodować spadek średniego obrotu i udziału rynkowego przypadającego na markę (<http://www.nielsen.com/de/de/insights/reports/2018>).

Nic zatem dziwnego, że marketerzy aktywnie poszukują nowych rozwiązań w zakresie budowy i zarządzania markami. Istniejące modele są kwestionowane, a w ich miejsce pojawiają się propozycje nowych paradygmatów (Sharp, 2010, s. XIV). Jednym z takich podejść, które stawiane jest jako alternatywa dla tradycyjnego modelu, opartego na modelu STP, jest koncepcja Sharpa.

Celem artykułu jest ocena stopnia znajomości przez praktyków nazwiska B. Sharpa oraz jego propozycji podejścia do zarządzania markami. Artykuł został skonstruowany w oparciu o strukturę IMRAD (*introduction, methods, results, and discussion*). Na początku zostanie pokrótce omówiona koncepcja STP (segmentacja, targetowanie, pozycjonowanie) jako dominująca w przeszłości koncepcja budowy marki, która następnie poddana zostanie krytyce. W dalszej części zostaną omówione tezy Sharpa i nowy paradygmat wzrostu marek. W kolejnej części artykułu zostanie omówiona metoda, rezultaty i wnioski z przeprowadzonego badania, które następnie zostaną poddane krytycznej analizie zakończonej wskazaniem możliwych dalszych kierunków badań. Publikację zakończy podsumowanie. Badania, które są podstawą artykułu, mają charakter badań eksploracyjnych. Stanowią punkt wyjścia do dalszych, poszerzonych badań.

## Model STP jako dominująca koncepcja budowy marki w przeszłości

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych koncepcji budowy marki w XX wieku był model STP, czyli segmentacja, wybór rynku docelowego (targetowanie) i pozycjonowanie. Początki tej idei oraz myślenia o rynku jako o zbiorze segmentów możliwych do targetowania sięgają już XIX wieku. Jak w swoim artykule argumentuje Fullerton, niemieccy badacze brali wówczas pod uwagę szczególnie preferencje zakupowe i klasę społeczną klientów, co wiązało się ze specyfiką warunków kulturalnych i socjalnych (Fullerton, 2012, s. 56–57). W 1912 r. Steinen wyraził pogląd, iż rynek ten ma więcej niż

jeden komponent, a klasa społeczna jest najczęściej wymienianą zmienną (Fullerton, 2012, s. 56–57).

Za moment przełomowy w myśleniu o rynku jako zbiorze segmentów i jednocześnie początek i fundament koncepcyjny dla idei STP w jej współczesnym rozumieniu uznaje się jednak rok 1956, kiedy to została sformułowana definicja segmentacji, określająca ją jako postrzeganie heterogenicznego rynku jako zbioru mniejszych, homogenicznych rynków w odpowiedzi na różnorodne preferencje klientów, chęć osiągania większej satysfakcji wynikającej z ich zróżnicowanych potrzeb (Smith, 1956, s. 3–8). Wspomniane podejście było pierwszym dystynktywnym dla marketingu poglądem na rynek, stanowiącym oddzielne, kompromisowe stanowisko pomiędzy przyjmowanym przez ekonomistów obrazem rynku jako monolitu, a promowaną przez behawiorystów wizją rynku jako sieci niezliczonych indywidualnych relacji (Piercy i Morgan, 1993, s. 123–140).

Ta zmiana paradygmatu zapoczątkowała rewolucję w marketingu, kładąc podwaliny pod dyskusję na temat wyboru między marketingiem masowym a celowanym (nazywanym też marketingiem zróżnicowanym, segmentowanym czy precyzyjnym).

Pierwszy z nich zakłada traktowanie wszystkich klientów w taki sposób, jakby byli tacy sami, i w związku z tym oferowanie im takiego samego produktu i miksu marketingowego. Celem takiej aktywności firmy jest uzyskanie efektów skali oraz zachowanie prostoty i kontroli nad biznesem (Mooradian, Matzler i Ring, 2012, s. 193). Jest to tzw. strategia typu „karabin maszynowy” (*shot-gun marketing*), ukierunkowana na wzrost świadomości na temat produktu wśród dużej, niespecyficznej grupy osób, nie zaś wśród wybranej grupy. Narzędzia marketingowe wykorzystywane w ramach tej strategii to: rozdawanie ulotek na zatłoczonych obszarach, reklamy telewizyjne, szeroko zakrojony mailing, reklamy internetowe na wielu niezwiązanych ze sobą stronach. Strategia ta może być wykorzystywana zarówno w małym, lokalnym biznesie, jak i w większych, międzynarodowych firmach.

Jednak w przypadku produktów drogiej lub specjalistycznych strategia typu „karabin maszynowy” może się wiązać z wyższymi kosztami pozyskania klienta i słabszym poziomem konwersji niż alternatywna dla niej strategia snajpera (Isidro, 2018). Marketing ukierunkowany (strategia snajpera) z kolei postrzega rynek jako zbiór mniejszych segmentów, a różnice pomiędzy konsumentami wymagają zróżnicowania elementów marketingu-mix dla każdego z nich (Chand, 2018). Komunikacja marketingowa jest tutaj ukierunkowana na treści, które mogą być atrakcyjne dla grupy potencjalnie zainteresowanej produktami danej firmy. Kotler i Armstrong przekonują, że większa część firm powinna zrezygnować z marketingu masowego typu

„karabin maszynowy” na rzecz marketingu ukierunkowanego — podejścia snajpera (*rifle approach*) (Armstrong i Kotler, 2012, s. 267).

Marketing ukierunkowany wymaga strategii marketingowej zorientowanej na klienta. Złożona jest ona z czterech elementów, którymi są (Armstrong i Kotler, 2012, s. 267):

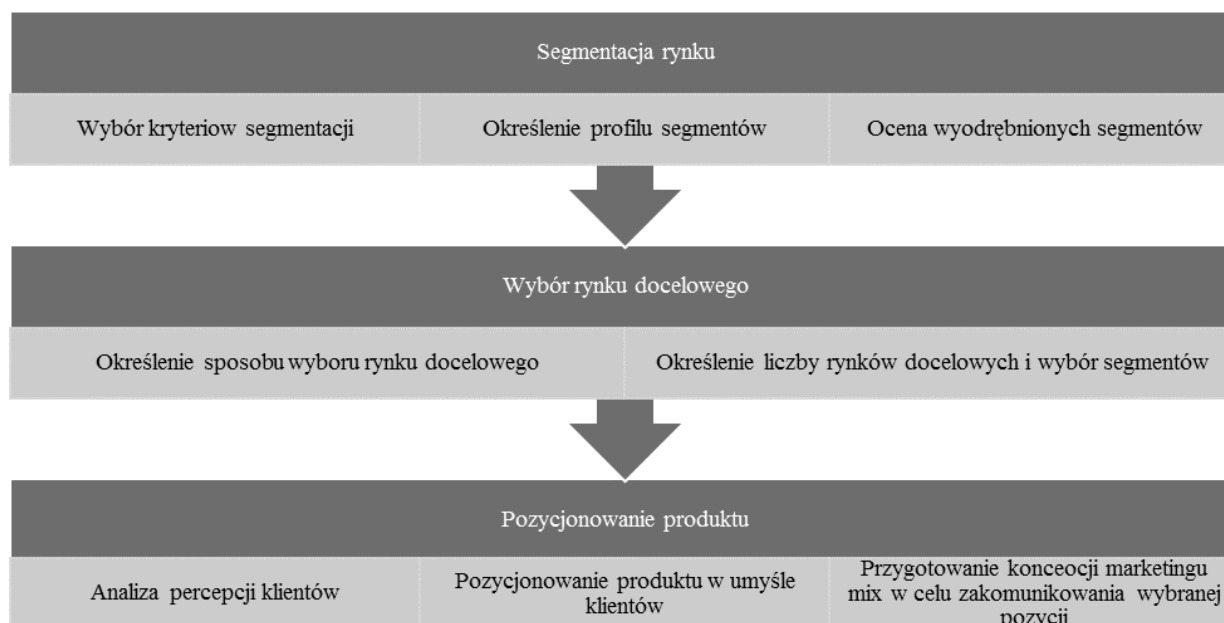
- segmentacja — to podział rynku na mniejsze segmenty nabywców, o względnie jednolitych lub podobnych potrzebach, cechach czy zachowaniach, które mogą wymagać zastosowania oddzielnych strategii lub kompozycji instrumentów marketingu,
- targetowanie — to wybór rynku docelowego; proces oceny atrakcyjności każdego z segmentów rynku oraz wyboru jednego lub większej liczby segmentów, do których firma skieruje swoją ofertę,
- różnicowanie — to wyróżnienie oferty rynkowej firmy w celu wytworzenia wyższej wartości dla klienta,
- pozycjonowanie — to doprowadzenie do tego, by oferta rynkowa zajęła w umysłach klientów docelowych klarowne, wyraźne i pożądane miejsce w stosunku do produktów konkurencyjnych.

Pierwsze dwa elementy — segmentacja i wybór rynku docelowego — dotyczą podjęcia decyzji, którym klientom firma będzie służyć. Dwa ostatnie z kolei dotyczą pytania o propozycję wartości dla wybranych wcześniej klientów.

Przedstawiona sekwencja była rozbudowywana oraz upraszczana przez licznych autorów (Dibb i Simkin, 1996, s. 18; Canhoto, Clark i Fennemore, 2013, s. 414–415; McDonald i Dunbar 2012), finalnie jednak powszechnie przyjęta została trzetałkowa sekwencja STP (segmentacja, targetowanie, pozycjonowanie), która stanowi synonim marketingu celowanego, a która została przedstawiona na rysunku 2.

Marketing ukierunkowany i STP są koncepcjami powszechnie znanymi i dobrze zdomowionymi w świecie marketingu, dlatego — zdaniem autora — nie ma potrzeby ich szczegółowo opisywać. Idea segmentacji, targetowania i pozycjonowania to jedna z wiodących myśli biznesowych drugiej połowy XX wieku (Dibb i Simkin, 2001, s. 609–625), na podstawie której były budowane strategie wielu przedsiębiorstw i marek. Art Weinstein stwierdził nawet, że koncepcja STP zastąpiła poprzednio stosowaną koncepcję LGD (*lunch, golf, dinner*) jako wiodąca strategia budowy biznesu (Weinstein, 1994, s. 1).

Jednocześnie sekwencja STP podlegała i podlega krytyce. Już ponad 20 lat temu wskazywano szereg potencjalnych problemów związanych z wdrożeniem marketingu opartego na segmentacji (*segmented marketing*), związanych z takimi obszarami, jak (Hooley, Saunders i Piercy, 2004, s. 297–298):

**Rysunek 2. Model STP**

Źródło: opracowanie na podstawie Groucutt, Leadley i Forsyth, 2004. Cyt. za: Garbarski, 2011, s. 144.

- Struktura organizacyjna — funkcyjne silosy organizacyjne mogą skutecznie blokować podejmowanie decyzji i działań wokół segmentów rynkowych.
  - Polityczne rozgrywki wewnątrzfirmowe — brak współpracy pomiędzy funkcjami może uniemożliwić skuteczne wdrożenie STP.
  - Kultura organizacyjna — silne przywiązanie do wartości i sposobów działania innych niż STP może utrudniać lub uniemożliwiać wdrożenie nowych koncepcji.
  - Systemy raportowania i informacji — mogą być niekompatybilne ze strukturą segmentów, uniemożliwiając np. ocenę ich atrakcyjności, a także nie zapewniając informacji zwrotnej z rynku na temat podjętych działań marketingowych.
  - Procesy podejmowania decyzji — aby skutecznie działać, STP musi stać się częścią standardowych procesów planowania, decydowania, alokacji zasobów itp. w firmie.
  - Możliwości organizacji (*corporate capabilities*) — firmy mogą nie mieć wystarczających zasobów, aby skutecznie przeprowadzić segmentację i dotrzeć do wybranych, najbardziej atrakcyjnych segmentów.
  - Systemy operacyjne — wdrożenie STP może zawieść, gdy nie zostanie wsparte przez wszystkie pozostałe systemy istniejące w firmie; te zaś uprzednio powinny zostać odpowiednio przygotowane i zmodyfikowane pod kątem planowanego wdrożenia.
- Kolejne analizy i badania wykazywały następne ułomności, z jakimi wiązało się stosowanie idei STP w praktyce. Na przestrzeni ostatnich dekad wielu badaczy analizowało model STP i krytykowało go, wskazując jego liczne wady i problemy, takie jak:
- problemy z wyborem kryteriów segmentacji oraz praktycznymi możliwościami obserwacji klientów pod kątem tych kryteriów (Canhoto, Clark i Fennemore, 2013, s. 416),
  - problemy z ewaluacją atrakcyjności klientów — główne problemy to ocena przyszłej atrakcyjności segmentów, a także ich dopasowanie do wizji, kultury i możliwości organizacji (Canhoto, Clark i Fennemore, 2013, s. 416),
  - problemy z pozycjonowaniem oferty firmy — na tym etapie głównymi problemami jest kwestia balansu kosztów i zysków wynikających ze zwiększonej dyferencjacji, w kontekście rosnącej fragmentaryzacji mediów oraz ich równoległego użycia (Canhoto, Clark i Fennemore, 2013, s. 416),
  - problemy związane ze strukturą samego projektu segmentacyjnego (Wind, 1978, s. 317–337),
  - słabe połączenie pomiędzy strategicznym i operacyjnym wymiarem segmentacji (Sausen, Tomczak i Hermann, 2005, s. 151–173; Piercy i Morgan, 1993, s. 123–140),
  - ograniczone zdolności firm do praktycznego wdrożenia wniosków wynikających z segmentacji oraz dryft segmentów w czasie (Jenkins i McDonald, 1997, s. 19),
  - rozdźwięk między teorią leżącą w obszarze zainteresowania naukowców a potrzebami praktyków marketingu (Quinn i Dibb, 2010, s. 1241),

- szereg problemów związanych z przełożeniem teorii segmentacji na uwarunkowania praktyczne (Laiderman, 2005, s. 64–75; Wedel i Kamakura, 2000; Weinstein, 1994, s. 11; Weinstein, 2004; Simkin, 2008, s. 464–474; Beane i Ennis, 1987, s. 20–42; Clarke i Freytag, 2008, s. 1023–1038),
- brak jednolitych wytycznych dotyczących STP (Bailey i in., 2009, s. 4; Wind, 1978, s. 317–337),
- podatność projektów segmentacyjnych na „oczekiwania managementu” (Wedel i Kamakura, 2000; Quinn, Hines i Bennison, 2007, s. 439–465).

Krytycy badaczy podlegały również założenia dotyczące działań marketingowych wynikających wprost z koncepcji STP. Na przykład zakwestionowany został tzw. model wprowadzania nowych produktów na rynek (Butler, 1976, s. 50–61), który zakłada, że nowa krajowa marka wprowadzona na rynek będzie kupowana w pierwszej kolejności przez nieużytkowników (*non-users*) oraz użytkowników nielojalnych (*switchers*) w stosunku do obecnych marek — stąd model postuluje targetowanie nowych ofert do tych segmentów. Badacze stwierdzili, że nowo wprowadzane produkty kupowane są równie chętnie we wszystkich segmentach, a sukces nowości rynkowych nie zależy od ich targetowania (do nielojalnych użytkowników innych marek), lecz przede wszystkim od ceny oraz poziomu dostępności (dystrybucji) (Blattberg, Buesing i Sen, 1980, s. 59–67). Część z badaczy zauważa, że niepowodzenie przytłaczającej większości nowych produktów (NPD, *new product development*) wskazuje albo na masowo popełniane błędy w targetowaniu, albo że segmentacja i targetowanie po prostu nie działają (Oestreicher, 2011, s. 103–105). Wątpliwości dotyczą zresztą nie tylko kwestii wprowadzania nowych produktów, ale wzrostu organizacji *per se*. Buzzel (1981, s. 42–51), badając zjawisko wzrostu, potwierdził empirycznie (dane PIMS — Profit Impact on Marketing Strategies), że dystrybucja udziałów rynkowych przyjmuje model semilogarytmiczny (model 4–2–1 koncepcyjnie zgodny z założeniami Cooka i Coxa, zob. Cox, 1977), co wprost podważa założenie STP, że firmy mogą skutecznie, trwale i w sposób kontrolowany zwiększać swoją konkurencyjność i skuteczność działań rynkowych dzięki koncentracji na istotnych segmentach rynku.

Niektórzy stawiają tezę, że większość projektów segmentacyjnych kończy się rozczarowaniem (Yankelovich i Meer, 2006, s. 131), zaś paradygmat marketingu oparty na segmentowaniu rynków jest błędny, a wprowadzanie produktów w oparciu o poszatkowane rozumienie rynku prowadzi do porażki (Christensen, Cool i Hall, 2005, s. 74–75). Część autorów stwierdza wprost, że „pomimo ekscytacji, którą generują, projekty segmentacyjne często są porażkami i oznaczają zmarnowany wysiłek”,

a segmentacja „pomimo długiego dziedzictwa akademickiego wydaje się nie spełniać założonych celów” (Wenter, Wright i Dibb, 2015, s. 62–83). Badaczom wtórują praktycy — w badaniu Marakon Associates 59% z 200 senior menedżerów badanych w 2004 r. przeprowadziło w ciągu 2 lat duży projekt segmentacyjny, podczas gdy tylko 14% uzyskało z tego (w swojej ocenie) wartość dla biznesu (Yankelovich i Meer, 2006, s. 126).

Przedstawione rozważania pokazują skalę problemów, z jakimi muszą mierzyć się badacze i praktycy zajmujący się segmentacją, pozycjonowaniem i targetowaniem. Pokazują one też skalę niepewności i kontrowersji związanych z tym tematem. STP jest koncepcją logiczną, rzetelnie opisaną i wytłumaczoną. Nic zatem dziwnego, że jest mocno osadzona w świecie marketingu. Wizja poukładanego, uporządkowanego rynku podzielonego na dystyngtywne segmenty, które zawłaszczane są przez właścicieli marek komunikowanych specyficznie do wybranych segmentów, o jasnych wyróżnikach i strategiach pozycjonowania — taka wizja jest intelektualnie atrakcyjna dla marketera i badacza. Stąd też STP jest filarem, na którym zostało zbudowanych wiele elementów, takich jak strategie komunikacyjne, cenowe, modele wzrostu marek czy też decyzje i zasady budowy i zarządzania portfelem marek. Filozofia STP stała się trwałym elementem świata XX-wiecznego marketingu. Problem polega na tym, że zdaniem wielu cytowanych już badaczy koncepcja STP niestety nie działa. Problemy i kontrowersje dotyczą wielu obszarów w każdym kroku sekwencji, lecz największym powtarzającym się motywem jest jej niepraktyczność. STP jest bez wątpienia spójną teorią, lecz próba zastosowania jej w praktyce często kończy się porażką. Dowodów na udane, skuteczne i stabilne wdrożenie segmentacji jest mało, zaś opisane głosy krytykujące segmentację są liczne.

Powstaje zatem pytanie: co w takim razie może zastąpić STP w roli „fundamentalnej koncepcji wzrostu marki”? Jaka jest alternatywa? Jedną z możliwych alternatyw jest model wzrostu marek proponowany przez Sharpa.

## Koncepcja Sharpa jako nowy paradygmat wzrostu marek

Byron Sharp jest jednym z krytyków koncepcji STP. W dużym stopniu dotyczy ona „kotlerowskiej wizji marketingu”, której zarzuca przede wszystkim brak oparcia w realnym świecie. Zdaniem Sharpa STP co prawda „nie jest zaprzeczeniem rzeczywistości, lecz jej kiepską reprezentacją” (Sharp, 2010, s. 182). Sharp dowodzi, że założenie stabilności segmentów leżące u podstaw segmentacji jest błędne, ponieważ konsumenci swoje wybory

opierają na różnych kryteriach w różnym czasie, a także mogą stosować wielokryterialne wybory, zależne w dużej mierze od kontekstu i danej sytuacji zakupowej. Jego zdaniem heterogeniczność rynku wynika z naturalnej zmienności zachowań zakupowych i ich probabilistycznej, a nie deterministycznej natury, a nieliczne trwałe podziały (zwane przez Sharpa partycjami) są rzadkie i dość oczywiste, np. wynikają z geografii czy zróżnicowania językowego (np. segment hiszpańskojęzyczny w USA) (Sharp, 2010, s. 80).

Przyjęcie punktu widzenia Sharpa oznacza, że segmentacja w najlepszym razie może być rodzajem „zdjęcia rynku” w momencie badania, dostarczającym pewnych informacji na temat jego struktury w danej chwili, ale ze względu na niestabilność narzędzie to nie powinno być podstawą strategii marketingowych firmy. Z kolei idea targetowania i pozycjonowania oferty tylko do wybranych części rynku jest zdaniem Sharpa koncepcją ograniczającą, a dodatkowo po prostu nie działającą w praktyce. Sharp przywołuje szereg przykładów udowadniających, że rzeczywiste profile klientów firm nie mają wiele wspólnego z deklarowaną przez nie strategią targetowania i pozycjonowania (włącznie z przykładami ekstremalnymi, np. batonika Yorkie pozycjonowanego i targetowanego tylko do mężczyzn, a kupowanego przez obydwie płci zgodnie z rozkładem demograficznym) (Sharp, 2010, s. 57–66).

Swoje argumenty Sharp wspiera szeregiem badań potwierdzających, że marki konkurujące na danym rynku mają stosunkowo podobne bazy konsumentów, niezależnie od swoich wysiłków związanych z targetowaniem i pozycjonowaniem oferty do specyficznych segmentów rynku (Hammond, Ehrenberg i Goodhardt, 1996, s. 39–49; Kennedy i Ehrenberg, 2000; 2001, s. 4–7). Sharp wykazuje też, że w praktyce firmy nie próbują nawet wdrażać „czystej” koncepcji STP w rozumieniu kotlerowskim („właściwy produkt dedykowany dla wybranego segmentu, dostarczany specjalnie dobranymi dla segmentu kanałami dystrybucji, w specjalnej cenie i z odpowiednio dobraną komunikacją, zapewniającymi efektywne dotarcie do segmentu” Kotler i in., 1998, s. 296). Firmy oferują na rynku zróżnicowane portfolio produktów, ale zwykle oferują je w ramach tych samych sklepów, jednej półki i kategorii produktowej i często w jednej cenie (*line-pricing*) i promowanych wspólnie w ramach handlu (*trade leaflets*), co spełnia warunki dyferencjacji, ale nie jest zgodne z STP (Sharp, 2010, s. 87; Precourt, 2016).

Prace Sharpa są mocno osadzone w stosunkowo nowym nurcie, jakim jest marketing oparty na dowodach (EBM, *evidence based marketing*). Sharp definiuje EBM jako „aktywności marketingowe, w których decyzje opierane są na wiarygodnej, uogólnionej wiedzy o tym, w jaki sposób funkcjonuje świat, w jaki sposób konsumenci kupują oraz w jaki sposób działają interwencje marketingowe”

(Sharp, 2013, s. 10). Sharp popularyzuje pojęcie tzw. *law-like patterns*, które tłumaczy się jako *empiryczne generalizacje* — są to powtarzalne schematy występujące w praktyce marketingowej, oparte na dowodach i danych empirycznych. Jednym z takich schematów jest prawo duplikacji zakupów, które można sprowadzić do stwierdzenia, że każda marka w kategorii dzieli swoich klientów z innymi markami, proporcjonalnie do ich wielkości (udziału rynkowego) (Sharp, 2010, s. 76). Inne *law-like patterns* opisywane przez Sharpa to (Sharp, 2010; 2016):

- *Prawo podwójnego niebezpieczeństwa (double jeopardy law)* — mówiące o tym, że marki mniejsze mają nie tylko mniej kupujących (niższą penetrację), ale także nieco niższe wskaźniki lojalności i częstotliwości zakupów. Prawo to ma także odniesienie do wielu innych wskaźników, np. retencji klientów (*retention double jeopardy*) — wszystkie marki tracą klientów w ilości proporcjonalnej do ich udziału rynkowego; duże marki tracą zatem więcej klientów, aczkolwiek stanowią oni mniejszy udział w ich całkowitej bazie klientów w stosunku do małych marek.
- *Zmodyfikowana reguła Pareto (modified Pareto law 60/20)* — 20% największych klientów generuje nieco ponad połowę obrotów marki (a nie 80%, jak ma to miejsce w przypadku klasycznej reguły Pareto 80/20).
- *Prawo dążenia do umiaru (law of buyer moderation)* — bazujące na statystycznym fenomenie zwanym regresją do średniej. Jest to zależność, w ramach której w kolejnych okresach często kupujący (*heavy buyers*) kupują rzadziej niż w poprzednim okresie (zatem ich rola dla marki się zmniejsza), zaś rzadko kupujący (*light buyers*) kupują częściej niż w poprzednim okresie (zatem ich rola dla marki się zwiększa). Konsekwencją tej reguły jest wniosek, że nie należy koncentrować działań na grupie często kupujących (większość promocji i programów lojalnościowych działa w praktyce w ten sposób). Prawo dążenia do umiaru kwestionuje też podwaliny koncepcji LCV (*Lifetime Customer Value*, segmentującej klientów według ich oczekiwanej dożywcotniej wartości transakcyjnej), ponieważ w długim okresie statystyczna wartość klienta dążyć będzie do średniej dla marki.
- *Prawo naturalnego monopolu (natural monopoly law)* — mówiące o tym, że marki o większym udziale w rynku rekrutują proporcjonalnie więcej rzadko kupujących kategorię (*category light buyers*).
- *Postawy i przekonania konsumentów odzwierciedlają ich zachowanie (usage drives attitude)* — konsumenci wiedzą i mówią więcej o markach, których używają. Z tego powodu duże marki (mające więcej konsumentów) wypadają lepiej w badaniach świadomości i postaw. Konsumenci

przejawiają w stosunku do używanej przez siebie marki takie same postawy, jakie konsumenci innej marki przejawiają wobec swojej marki.

- *Prawo prototypowości (law of prototypicality)* — atrybuty marki generyczne dla kategorii produktowej wypadają w badaniach wyżej od mniej prototypowych atrybutów.
- *NBD-Dirichlet (tzw. krzywa Dirichleta)* — model matematyczny opisujący, w jaki sposób kupujący różnią się w skłonnościach zakupowych, np. jak często kupują kategorię i produkty danej marki w czasie. Rozkład Dirichleta jest naukową podstawą dużej części rozważań Sharpa.

Krytykowanej idei marketingu targetowanego Sharp przeciwstawia koncepcję *wyrafinowanego marketingu masowego (sophisticated mass marketing)* oraz nowy paradygmat wzrostu marek. Według modelu Sharpa marki mogą rosnąć głównie dzięki budowie penetracji i konsekwentnej rekrutacji użytkowników, przede wszystkim użytkowników okazjonalnych, a także nieużytkowników kategorii oraz użytkowników utraconych (*lapsed users*). Marka traci co roku średnio 55% konsumentów, więc podstawowym zadaniem marketera jest rekrutacja, odbudowa i nadbudowa bazy klientów. Zadanie to jest ważniejsze od budowy lojalności i próby stymulowania konsumentów do częstszych/większych zakupów, gdyż zgodnie z prawem dążenia do umiaru w dłuższym okresie konsumpcja dąży do średniej.

Według B. Sharpa podstawą wzrostu marek są trzy filary:

1. *Dostępność mentalna (mental availability)* — rozumiana jako „skłonność marki do bycia zauważoną i przywoływaną w określonych sytuacjach zakupowych”. Koncepcja bazuje na teorii ANT (*associative network theory*). Podstawą dostępności mentalnej jest ilość i jakość skojarzeń z marką zbudowanych w strukturach pamięci obecnych i potencjalnych konsumentów (Sharp, 2010 s. 191–195; 2013, s. 47; 2016, s. 63; Romaniuk, 2018).
2. *Dostępność fizyczna (psychical availability)* — rozumiana jako fizyczna łatwość zauważenia i zakupu dla jak największej liczby konsumentów w jak największej liczbie sytuacji zakupowych. Obszar ten składa się z aspektów obecności, widoczności oraz relewancji i zawiera zarówno kwestie dystrybucji, jak też np. widoczności półkowej/pozapółkowej, właściwego opakowania czy też ceny (Sharp, 2010, s. 196; 2016, s. 145).
3. *Charakterystyczność (distinctiveness)*, którą Sharp proponuje jako alternatywę dla kotlerowskiej dyferencjacji. Według teorii Sharpa nie chodzi o to, aby być innym (tzn. koniecznie posiadać i budować świadomość punktu różnicowania, czyli POD — *point of difference*). Chodzi o to, aby być charakterystycznym, tzn. dzięki unikalnym zasobom marki (nazwa, kolory, opakowa-

nie, muzyka, ton komunikacji, kształty, postaci itp.) zbudować w świadomości konsumentów struktury pamięci, które mogą łatwo przywołać w sytuacjach zakupowych, bez trudu rozpoznając markę wśród wielu innych propozycji (Sharp, 2010, s. 129; 2016, s. 189; Dawes i Sharp, 2001, s. 739–759).

Koncepcja proponowana przez Sharpa również podlega dyskusji i ma swoich krytyków — przywoływane są przykłady programów lojalnościowych, które w powtarzalny sposób przynosiły wzrosty, a także przykłady badań pokazujących pozytywne rezultaty targetowania często kupujących (*heavy buyers*) — wszystko to w sprzeczności z tezami Sharpa (Neff, 2017). Nowy paradygmat nie jest zatem uniwersalną odpowiedzią, a „wyrafinowany marketing masowy” jedyną słuszną drogą budowy marki. Z pewnością jednak tezy Sharpa wniosły nowy, istotny wątek do dyskusji na temat zarządzania markami, zaś ich implikacje mogą potencjalnie dotyczyć szerokiego spektrum działań firmy, począwszy od wprowadzenia marki na rynek, poprzez budowę i zarządzanie wsparciem, aż po strategiczne decyzje dotyczące portfela marek.

Pytanie zatem, w jakim stopniu dyskusja trwająca w świecie naukowym znajduje odzwierciedlenie w świecie praktyków marketingu. Na ile tezy głoszone przez Sharpa od kilkunastu lat, a opublikowane w formie popularnonaukowej książki w roku 2010, dotarły do osób zarządzających markami? Przywoływane w literaturze przykłady wystąpień CMO firm, takich jak Unilever, P&G, Mars czy PepsiCo, zdają się potwierdzać przyjęcie nowego paradygmatu (Neff, 2017). Pytanie, czy ta wiedza dociera do wszystkich poziomów organizacji.

## Metodyka badania

Badanie miało charakter eksploracyjny. Jego celem było określenie, w jakim stopniu praktykom marketingu znana jest osoba oraz prace Byrona Sharpa dotyczące wzrostu marek. Badanie przeprowadzono w sierpniu 2018 r. metodą CAWI na próbie 24 osób. Próbę dobrano w sposób celowy, tak aby wszyscy respondenci byli praktykującymi marketerami. Osiągnięto to poprzez zwrócenie się do osób stanowiących grupę uczestników lub absolwentów programu szkolenia Chartered Institute of Marketing.

Badanie przeprowadzono z użyciem narzędzia Google Forms, stanowiące ogólnodostępne narzędzie do tworzenia prostych ankiet. Kwestionariusz zawierał jedno pytanie otwarte i dwa pytania zamknięte — tak prosta struktura ankiety umożliwiała wypełnienie jej w czasie zwykle krótszym niż 5 minut.

Badanych poproszono w pytaniu otwartym o wskazanie znanych im autorytetów, twórców

koncepcji i idei z zakresu zarządzania. W pytaniach zamkniętych badano znajomość wspomaganą wybranych autorów (Kotler, Drucker, Doyle, Thomas, Aaker, Lindstrom, Sharp, Mintzberg, Porter, Ansoff), a także wspomaganą znajomość wybranych koncepcji, idei i pojęć marketingowych, takich jak:

- macierz wzrostu Asoffa,
- *double jeopardy law* (prawo podwójnego zagrożenia),
- strategie konkurencyjne Portera,
- strategia błękitnego oceanu,
- *convergence marketing* (marketing konwergencji),
- *evidence-based marketing* (marketing oparty na dowodach),
- *duplication of purchase law* (prawo duplikacji zakupów),
- *marketing automation* (automatyzacja marketingu),
- segmentacja rynku,
- koncepcja wzrostu marek Sharpa,
- *customer insight*,
- *mass-customisation* (masowe dopasowanie oferty),
- *natural monopoly law* (prawo naturalnego monopolu).

## Rezultaty badania — powolna dyfuzja nowej wiedzy

Punktem wyjścia projektowania badań oraz analizy wyników było założenie oparte na teorii dyfuzji innowacji oraz hierarchicznych modelach komunikacji. W obu tych podejściach świadomość czy znajomość produktu, konkretnego rozwiązania jest punktem wyjścia do realizacji kolejnych etapów, w tym w sensie biznesowym zakupu produktu. W przypadku analizowanego problemu badawczego, który w pewnym stopniu można porównać do marketingu idei, znajomość koncepcji jest warunkiem koniecznym (choć na pewno niewystarczającym) zastosowania danego rozwiązania w praktyce zarządzania. Oczywiście można założyć, że stosowanie niektórych rozwiązań może mieć charakter intuicyjny, nieświadomy. Niemniej jednak wdrażanie nowych rozwiązań na poziomie świadomym powinno dawać znacznie lepsze wyniki rynkowe.

W efekcie jednym z głównych obszarów badań była ocena stopnia znajomości (spontaniczna i wspomaganą) osoby B. Sharpa, jako autora idei i koncepcji zarządzania, na tle innych współczesnych twórców koncepcji i metod. W pytaniu otwartym dotyczącym autorytetów w dziedzinie zarządzania respondenci wskazali w sumie 74 nazwiska, czyli średnio respondent wskazywał trzech autorów. Należy przy tym zauważyć, że zakres odpowiedzi wahał się od 1 do 10 nazwisk. Zaledwie jed-

na trzecia autorów (24 nazwiska) uzyskała więcej niż jedno wskazanie (lista została zawarta w tabelicy 1), przy czym zdecydowanie najbardziej popularnym autorem jest Kotler. Taki wynik oczywiście nie może dziwić. Lista publikacji, popularność tego autora na świecie sprawiają, że taki wynik był raczej oczekiwanym. Niemniej, nie to było celem badania. Było nim określenie znajomości B. Sharpa. Wynik tzw. znajomości spontanicznej wskazał na brak takiej wiedzy.

**Tablica 1. Lista autorów według popularności wskazań spontanicznych (minimum 2 wskazania)**

Lp.	Nazwisko	Liczba wskazań
1	Kotler	20
2	Kozielski	9
3	Porter	6
4	Keller	5
5	Kotarbiński	4
6	Jobs	3
7	Osterwalder	3
8	Kahneman	3
9	Drucker	3
10	Armstrong	2
11	Trout	2
12	Welch	2
13	Ansoff	2
14	Ries	2
15	Hill	2
16	Ogilvy	2
17	Tkaczyk	2
18	Cialdini	2
19	Kim	2
20	Godin	2
21	Chan	2
22	Teslawski	2
23	Chaffey	2
24	McDonald	2

Źródło: opracowanie własne.

Warto także nadmienić, że tak duże zróżnicowanie wskazywanych autorów może świadczyć z jednej strony o bogactwie dostępnej literatury przedmiotu, a z drugiej strony może być świadectwem zróżnicowania zainteresowań respondentów i tego, że selektywnie pogłębiają oni swoją wiedzę w wybranych obszarach zarządzania.

Jeśli chodzi o świadomość wspomaganą (kwerendy zamknięte), to najbardziej znanym autorem ponownie okazał się Kotler, następnie Porter oraz Ansoff. Najmniej znanymi autorami byli Sharp oraz Thomas. Zestawienie wszystkich autorów zawarte zostało w tabelicy 2.



**Tablica 2. Lista autorów według popularności wskaźników wspomaganych**

Autor	Liczba wskaźników	Odsetek respondentów
Philip Kotler	24	100
Michael Porter	22	92
Igor Ansoff	22	92
Peter Drucker	17	71
David Aaker	15	63
Martin Lindstrom	11	46
Henry Mintzberg	8	33
Peter Doyle	7	29
Michael Thomas	4	17
Byron Sharp	2	8

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc powyższe pod uwagę, można stwierdzić, że prawdopodobieństwo świadomego wykorzystywania przez badanych alternatywnego do STP podejścia w procesie zarządzania markami jest raczej małe. Potwierdziły to także badania w sferze znajomości metod i koncepcji zarządzania. Najbardziej znanymi koncepcjami okazały się: segmentacja rynku oraz strategię konkurencyjne Portera. Wysokie wskaźniki rozpoznawalności uzyskały też: macierz wzrostu Ansoffa, strategia błękitnego oceanu oraz customer insight. Uzyskane wyniki nie wskazują oczywiście na fakt używania we właściwy sposób tychże pojęć, ale na ich popularność i rozpoznawalność.

Najniższe wyniki uzyskały między innymi te koncepcje, które charakteryzują podejście B. Sharpa do zarządzania markami — prawo duplikacji zakupów, prawo podwójnego zagrożenia, marketing konwergencji, prawo naturalnego monopolu, a także marketing oparty na dowodach oraz koncepcja wzrostu marek Sharpa. Zestawienie wszystkich wyników zostało zawarte w tablicy 3.

Wyniki badania wskazują na relatywnie słabą penetrację nowych koncepcji marketingowych wśród praktyków. Kotler i koncepcja segmentacji, Ansoff i macierz wzrostu, Porter i strategię konkurencyjne to tradycyjne elementy wiedzy marketingowej, które są nauczane od lat w trakcie studiów, co może tłumaczyć ich wysoką rozpoznawalność i nie jest zaskoczeniem. Pewną nowością jest wysoka rozpoznawalność strategii błękitnego oceanu, relatywnie młodej koncepcji (w stosunku do np. segmentacji) — być może ma to związek z łatwą do zapamiętania nazwą, być może z popularnością książki, a być może badani zapoznali się bliżej z tą koncepcją w inny sposób. Tu należy zwrócić uwagę, że badanymi były w dużej części

**Tablica 3. Lista pojęć według popularności wskaźników wspomaganych**

Pojęcie	Liczba wskaźników	Odsetek respondentów
Strategie konkurencyjne Portera	24	100
Segmentacja rynku	24	100
Macierz wzrostu Ansoffa	23	96
Strategia błękitnego oceanu	23	96
Customer insight	23	96
Marketing automation/ automatyzacja marketingu	21	88
Mass-customisation/ masowe dopasowanie oferty	14	58
Evidence-based marketing/ marketing oparty na dowodach	8	33
Koncepcja wzrostu marek Sharpa	8	33
Natural monopoly law/ prawo naturalnego monopolu	7	29
Convergence marketing/ marketing konwergencji	6	25
Double jeopardy law/ prawo podwójnego zagrożenia	5	21
Duplication of purchase/ prawo duplikacji zakupów	3	13

Źródło: opracowanie własne.

osoby, które uczestniczyły w programach The Chartered Institute of Marketing. Kluczowym elementem tych programów są relatywnie nowe koncepcje, w tym te wspomniane wcześniej. Analiza treści tych programów wskazuje na to, że podejście Sharpa do zarządzania markami nie jest w takim samym stopniu przedmiotem tych zajęć. To w sposób oczywisty wymagałoby ewentualnego zweryfikowania. Niemniej, może w pewnym stopniu tłumaczyć różnicowanie uzyskanych wyników.

Jednocześnie, biorąc pod uwagę cel artykułu, należy stwierdzić, że model wzrostu, osoba B. Sharpa, marketing oparty na dowodach oraz empiryczne generalizacje są najmniej przyswojonymi elementami z badanych, co świadczy o słabej penetracji tej wiedzy wśród praktyków. Oczywiście pojawia się pytanie, czy znajomość nazwiska twórcy czy nawet nazwa metody wyklucza możliwość jej zastosowania. Oczywiście nie można takiego wniosku sformułować jednoznacznie. Na pewno jednak wynik badania uprawdopodobnia taką tezę. Z drugiej strony, jeśli założyć, że badani stosują w jakimś stopniu podejście B. Sharpa, to z dużym prawdopodobieństwem nie czynią tego w sposób w pełni świadomy.

## Dyskusja i kierunki dalszych badań

Badanie, którego wyniki stały się podstawą warstwy empirycznej artykułu, ma szereg ułomności i ograniczeń. Prowadzone było na małej, nielosowej grupie. Metoda badania ma także wady. Należy podkreślić, że badanie miało charakter eksploracyjny, a wyników z pewnością nie można traktować w sposób reprezentatywny czy ilościowy. Są to raczej wskazania sugerujące możliwe ciekawe obszary do dalszych, pogłębionych studiów.

Na szczególną uwagę zasługują, zdaniem autora, obszary związane ze skalą i strukturą dyfuzji nowej wiedzy marketingowej w świecie praktyków, formach jej przyswajania i wykorzystania oraz związku pomiędzy tempem przyswajania nowej wiedzy przez marketerów a wynikami rynkowymi uzyskiwanymi przez prowadzone przez nich marki. Stwierdzenie bowiem słabej penetracji nowej wiedzy wśród praktyków nasuwa dalsze pytania. Czy brak rozpoznawalności tych koncepcji jest równoznaczny z brakiem ich stosowania w praktyce (nie można stosować wiedzy, której się nie ma), czy też dotyczy wyłącznie formalnej nazwy i autora (szczególnie duże organizacje często wprowadzają nowe praktyki, używając własnych narzędzi i nazewnictwa)? Warte rozważenia wydaje się powtórzenie badania na większej próbie marketerów. Wartością dodaną będzie także zbadanie różnic pomiędzy praktykami pracującymi w małych organizacjach a marketerami z wielkich korporacji. Warto byłoby zbadać nawyki związane z rozwojem wiedzy, a także najczęściej używane narzędzia. Wreszcie, niezmiernie ciekawym obszarem jest przełożenie wiedzy na działania. Znajomość danej koncepcji a jej stosowanie w praktyce to dwie od-

rębne kwestie, które warto zgłębić i w miarę możliwości skorelować z wynikami pracy marketera.

## Podsumowanie

Powyższy artykuł jest głosem w dyskusji o tym, w jakim stopniu powszechnie znane, ale także te relatywnie nowe koncepcje są znane światu praktyki marketingu. Może to być punkt wyjścia do rozważań na temat tego, w jaki sposób nowe koncepcje i odkrycia w dziedzinie marketingu znajdują odzwierciedlenie w praktyce. Opisano trwający w świecie naukowym spór, w jaki sposób należy budować marki. Dominująca w XX wieku koncepcja STP została poddana krytyce, a w jej miejsce pojawiają się nowe propozycje, w tym zyskujący coraz więcej zwolenników nurt marketingu opartego na dowodach i jeden z jego czołowych przedstawicieli Byron Sharp, który proponuje zupełnie inne niż STP spojrzenie na kwestie wzrostu i budowy marki.

Przedstawiono wyniki badania eksploracyjnego dotyczącego znajomości wybranych koncepcji marketingowych przeprowadzonego wśród grupy marketerów praktyków, ze szczególnym uwzględnieniem porównania znajomości pojęć i autorów związanych z STP oraz B. Sharpa i jego koncepcji. Badanie wykazało znaczące różnice na korzyść znajomości STP, co pozwala stwierdzić powolną dyfuzję nowej koncepcji B. Sharpa w praktyce. Jednocześnie struktura badania, dobór i liczebność próby stanowią ograniczenia niepozwalające na wyciąganie reprezentatywnych wniosków, badanie ma zatem charakter wyłącznie eksploracyjny. Wyniki wskazują jednak potencjalnie atrakcyjne dla badaczy obszary dalszych, poszerzonych i pogłębionych prac.

## Bibliografia

- Armstrong, G. i Kotler, P. (2012). *Marketing. Wprowadzenie*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Bailey, C., Baines, P., Wilson, H. i Clark, M. (2009). Segmentation and Customer Insight in Contemporary Services Marketing Practice: Why Grouping Customers Is No Longer Enough. *Journal of Marketing Management*, 25(3/4), 227–252. <https://doi.org/10.1362/026725709X429737>
- Bass, M., Tigert, D. i Lonsdale, R. (1968). Market Segmentation: Group Versus Individual Behavior. *Journal of Marketing Research*, 5(3), 264–270. <https://doi.org/10.1177/002224376800500303>
- Beane, T. P. i Ennis, D. M. (1987). Market Segmentation: A Review. *European Journal of Marketing*, 21(5). <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004695>
- Blattberg, R., Buesing, T. i Sen, S. (1980). Segmentation Strategies for New National Brands. *Journal of Marketing*, 44(4), 59–67. <https://doi.org/10.1177/002224298004400409>
- Butler Jr., B. F. (1976). *The Next Brand Into the Market, Speaking of Hendry*. Croton-on-Hudson, New York: The Hendry Corporation.
- Buzzell, R. (1981). Are There „Natural” Market Structures. *Journal of Marketing*, 45(1). <https://doi.org/10.1177/002224298104500105>
- Canhoto, A. I., Clark, M. i Fenemore, P. (2013). Emerging Segmentation Practices in the Age of the Social Customer. *Journal of Strategic Marketing*, 21(5). <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.801609>
- Chand, S. (2018). *Evolution of Market Segmentation Approaches Explained*. Pozyskano z: <http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/evolution-of-market-segmentation-approaches-explained/22185/>
- Christensen, C. M., Cook, S., Hall, T. (2005). Marketing Malpractice. The Cause and The Cure. *Harvard Business Review*. Pozyskano z: <https://hbr.org/2005/12/marketing-malpractice-the-cause-and-the-cure>
- Clarke, A. i Freytag, P. V. (2008). An intra- and inter-organisational perspective on industrial segmentation: A segmentation classification framework. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 1023–1038. <https://doi.org/10.1108/03090560810891127>
- Cox Jr, W. E. (1977). *Product Portfolio Strategy, Market Structure and Performance*. W: H. B. Thorelli (red.), *Strategy + Structure = Performance* (s. 83–102). Bloomington: Indiana University Press.
- Dawes, J. i Sharp, B. (2001). What Is Differentiation and How Does It Work? *Journal of Marketing Management*, 17(7/8).

- Dibb, S. i Simkin, L. (1996). *The Market Segmentation Workbook*. London: Routledge.
- Dibb, S. i Simkin, L. (2001). Market Segmentation: Diagnosing and Treating the Barriers. *Industrial Marketing Management*, 30(8). [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00127-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00127-3)
- Fullerton, R. (2012). The Historical Development of Segmentation: The Example of the German Book Trade 1800–1928. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1). <https://doi.org/10.1108/17557501211195064>
- Groucutt, J., Leadley, P. i Forsyth, P. (2004). *Marketing: Essential Principles, New Realities*. London: Kogan Page. Cyt za: L. Garbarski (red.) (2011). *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*. Warszawa: PWE.
- Hammond, K., Ehrenberg, A. i Goodhardt, G. (1996). Market Segmentation for Competitive Brands. *European Journal for Marketing*, 30(12), 39–49. <https://doi.org/10.1108/03090569610153291>
- Hooley, G., Saunders, J. i Piercy, N. (2004). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Pearson Education Limited.
- Isidro, I. (2018). *Shotgun vs Rifle Approach to Marketing Your Home Business*. Pozyskano z: <http://www.powerhomebiz.com/blog/2007/03/shotgun-vs-rifle-approach-to-marketing-your-home-business/>
- Jenkins, M. i McDonald, M. (1997). Market Segmentation: Organizational Archetypes and Research Agendas. *European Journal of Marketing*, 31(1). <https://doi.org/10.1108/03090569710157016>
- Kall, J. i Hajdas, M. (2010). *Zarządzanie portfelem marek*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kall J. (2001). *Silna marka. Istota i kreowanie*. Warszawa: PWE.
- Keller, K. L. (2011). *Strategiczne zarządzanie marką*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kennedy, R. i Ehrenberg, A. (2000). *Brand User Profiles Seldom Differ. Report 7 for Corporate Members*. Ehrenberg-Bass Institute.
- Kennedy, R. i Ehrenberg, A. (2001). There Is No Brand Segmentation. *Marketing Insights*, 13(1).
- Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L. i Adam, S. (1998). *Marketing*. Prentice Hall.
- Laiderman, J. (2005). A Structured Approach to B2B Segmentation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(1). <https://doi.org/10.1057/palgrave.dbm.3240279>
- McDonald, M. i Dunbar, I. (2012). *Market Segmentation. How to Do It and How to Profit From It*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119207863>
- Mooradian, T. A., Matzler, K., Ring, L. J. (2012). *Strategic Marketing*. Pearson.
- Neff, J. (2017). The World According to Sharp. *Advertising Age*, 88(13).
- Oestreicher, K. (2011). Segmentation & the Jobs-to-be-done theory: A Conceptual Approach to Explaining Product Failure. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(2).
- Piercy, N. F. i Morgan, N. A. (1993). Strategic and Operational Market Segmentation. A Managerial Analysis. *Journal of Strategic Marketing*, (2). <https://doi.org/10.1080/09652549300000008>
- Precourt, G. (2016). *Targeting Doesn't Interest Mars Marketing Chief*. ARF Re!Think.
- Romaniuk, J. (2018). *Building Distinctive Brand Assets*. Oxford University Press.
- Sausen, K., Tomczak, T. i Herrmann, A. (2005). Development of a Taxonomy of Strategic Market Segmentation: A Framework for Bridging the Implementation Gap between Normative Segmentation and Business Practice. *Journal of Strategic Marketing*, 13(3). <https://doi.org/10.1080/09652540500171340>
- Simkin, L. (2008). Achieving Market Segmentation from B2B Sectorisation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(7), 464–474. <https://doi.org/10.1108/08858620810901220>
- Sharp, B. (2010). *How Brand Grow. What Marketers Don't Know*. Oxford University Press.
- Sharp, B. (2013). *Marketing. Theory, Evidence, Practice*. Oxford University Press.
- Sharp, B. (2016). *How Brand Grow (part 2)*. Oxford University Press.
- Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21(1). <https://doi.org/10.1177/002224295602100102>
- Steinen, H. (1912). *Das moderne Buch*, published PhD dissertation, Steinen, Heidelberg. Cyt. za: R. Fullerton (2012). The Historical Development of Segmentation: The Example of the German Book Trade 1800–1928. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1).
- Quinn, L. i Dibb, S. (2010). Evaluating Market-Segmentation Research Priorities: Targeting Re-emancipation. *Journal of Marketing Management*, 26(13/14). <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.523010>
- Quinn, L., Hines, T. i Bennison, D. (2007). Making Sense of Market Segmentation: A Fashion Retailing Case. *European Journal of Marketing*, 41(5/6). <https://doi.org/10.1108/03090560710737552>
- Wedel, M. i Kamakura, W. (2000). *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*. Boston: Kluwer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4651-1>
- Weinstein, A. (1994). *Market Segmentation*. Probus Publishing Company.
- Weinstein, A. (2004). *Handbook of Market Segmentation*. New York: Haworth Press.
- Wenter, P., Wright, A. i Dibb, S. (2015). Performing Market Segmentation: A Performative Perspective. *Journal of Marketing Management*, 31(1/2).
- Wind, Y. (1978). Issues and Advances in Segmentation Research. *Journal of Marketing Research*, XV(August), 317–337. <https://doi.org/10.1177/002224377801500302>
- Yankelovich, D. i Meer, D. (2006). Rediscovering Market Segmentation. *Harvard Business Review*, (February).

---

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego  
zaprasza na zakupy **z rabatem 15%**

**www.pwe.com.pl**

