

GRZEGORZ MACIEJEWSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa

### Wprowadzenie

Realia współczesnego rynku, charakteryzujące się nasileniem walki konkurencyjnej, zmuszają przedsiębiorstwa do szukania nowych sposobów przekształcania konsumentów w swoich klientów i utrzymywania już pozyskanych. Obserwacja działań marketingowych współczesnych przedsiębiorstw wskazuje na rosnącą rolę konsumentów w ich strategiach rynkowych. Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji miejsca i roli konsumenta w strategiach współczesnych przedsiębiorstw<sup>1</sup> rozpatrywanych w kontekście nowych koncepcji biznesowych i paradygmatów konkurencji. Z uwagi na rozległość poruszanej tematyki, w artykule skupiono się na relacjach przedsiębiorstwo – konsument indywidualny. Podstawy źródłowe prezentowanych rozważań stanowi polska i zagraniczna literatura przedmiotu.

### Ewolucja pojęcia „konsument” w strategiach przedsiębiorstw

Obserwując na osi czasu zmieniającą się rolę konsumenta w strategii przedsiębiorstw, można się zgodzić z C.K. Prahalad'em i V. Ramaswamy, autorami przełomowej pracy „The Future of Competition”, że w XX wieku konsument był raczej pasywnym uczestnikiem rynku, ze z góry ustaloną rolą odbiorcy towarów i usług. Nabywał oferowane mu produkty, starając się samodzielnie optymalizować poziom satysfakcji z produktu, głównie przez wybór spośród dostępnych wariantów i możliwości. Kontakt z producentem, sprzedawcą był utrudniony, a często niemożliwy. Na przełomie XX i XXI wieku konsument staje się częścią sieci wartości, jednostką współkreującą wartości. Jednostką, która współpracuje, kooperuje, ale też – jak zauważa M.E. Porter<sup>2</sup> – konkuruje z przedsiębiorstwem, wymuszając niższą cenę, targując się o wyższą jakość lub zwiększenie zakresu obsługi oraz przeciwstawiając sobie konkurujących ze sobą przedsiębiorców (schemat 1).

W latach 70. i 80. XX wieku konsument postrzegany był przez biznes jako „średnia arytmetyczna”, „przeciętny Kowalski”, który zadowolony był z taniej produkcją maso-

<sup>1</sup> Pod pojęciem „współczesne przedsiębiorstwo” Autor rozumie podmioty rynkowe prowadzące swą działalność w okresie ponowoczesnym, którego początek datowany jest na koniec lat 60. i początek lat 70. XX wieku. Etapy rozwoju społeczno-ekonomicznego ludzkości por.: Ch. Jencks, *What is Post-Modernism?*, Academy Editions, London 1996.

<sup>2</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 41.

wą. Segmenty konsumentów przyjmowane były a priori, a sama segmentacja rynku zamiast przyczyniać się do bardziej precyzyjnego dostosowania produktu i działań marketingowych do wymagań konsumentów, dopasowywała konsumentów do wytworzonych już produktów. Dopiero w latach 90. XX w. przedsiębiorstwa zaczęły postrzegać konsumenta jako osobę, podmiot, z którym można i trzeba zacząć budować wzajemne relacje. Po 2000 r. obserwuje się dalszą ewolucję percepcji konsumenta przez biznes. Jest on już nie tylko osobą, ale także częścią tkanki społeczno-kulturowej, tkanki, która współtworzy z przedsiębiorstwami jeden organizm (schemat 2).

### Schemat 1

#### Rola konsumenta na rynku i charakter jego kontaktów z przedsiębiorstwem

Konsument jako pasywny uczestnik rynku			Konsument jako aktywny gracz rynkowy
Przekonywanie ustalonych z góry grup nabywców	Przeprowadzanie transakcji z indywidualnymi nabywcami	Długoterminowe więzi z indywidualnymi nabywcami	Konsument jako współkreator wartości
Konsument postrzegany jest przez przedsiębiorstwo jako pasywny nabywca, ze z góry ustaloną rolą			Konsument jest częścią sieci wartości współkreującym wartości, współpracującym, kooperującym i konkurującym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting customer competence*, „Harvard Business Review”, January 2000.

### Schemat 2

#### Postrzeżenie konsumenta przez przedsiębiorstwo

Konsument jest średnią arytmetyczną, przeciętnym Kowalskim. Segmenty konsumentów są z góry określone, docelowe	Konsument jest jednostką statystyczną w transakcjach	Konsument jest osobą kultywującą zaufanie i tworzącą relacje	Konsument jest nie tylko osobą, ale także częścią tkanki społeczno-kulturowej
--	--	--	---

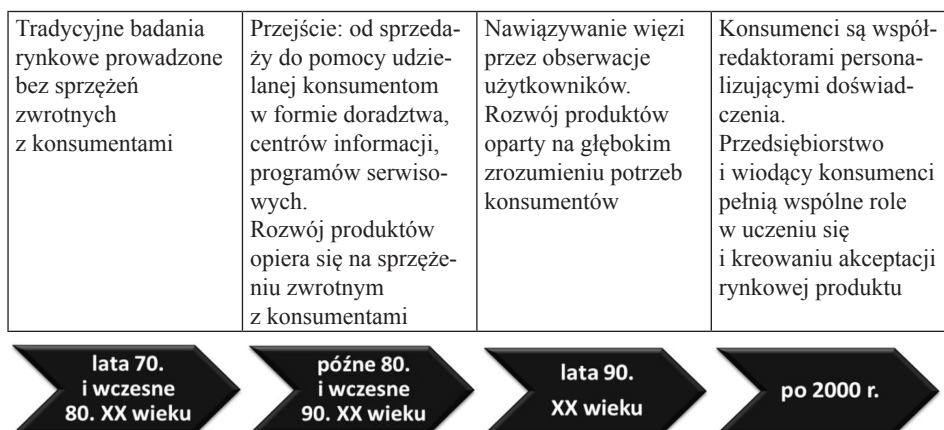


Źródło: Jak w schemacie 1.

Organizm ten funkcjonuje dzięki wzajemnym interakcjom przedsiębiorstw i wiodących, kluczowych konsumentów, pełniących wspólne role w uczeniu się i kreowaniu akceptacji rynkowej produktu. Jakże odległy wydaje się ten stan rzeczy od stosowanych jeszcze nie tak dawno strategii komunikacji bez sprzężeń zwrotnych, opierających się głównie na reklamie ATL kierowanej do masowego, bezimiennego odbiorcy przekazu, którego jedyną odpowiedzią mogło być przyjęcie lub odrzucenie oferty<sup>3</sup> (schemat 3).

Schemat 3

### Interakcje przedsiębiorstw z konsumentami



Źródło: Jak w schemacie 1.

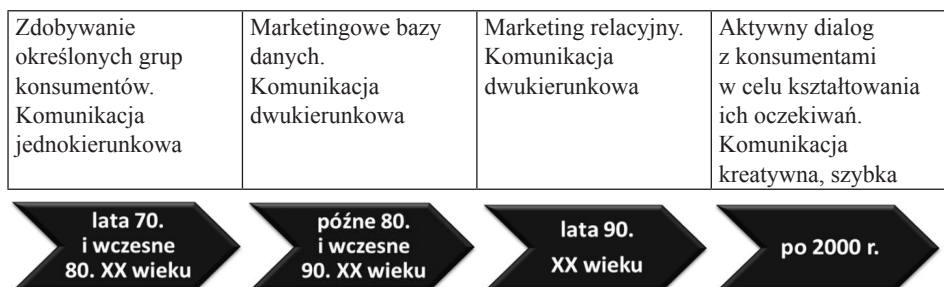
Rewolucja informacyjna przełomu XX i XXI wieku spowodowała nie tyle ewolucyjne, co wręcz rewolucyjne zmiany w relacjach między przedsiębiorstwami a konsumentami. Przedsiębiorstwa przestały koncentrować się tylko na zdobywaniu ściśle określonych grup konsumentów, którymi same były zainteresowane, zaczynając dostrzegać swoje szanse rynkowe w różnorodności i odmienności konsumentów. Sytuacja ta dała początek dwukierunkowej komunikacji z konsumentem, opartej na sprzężeniu zwrotnym, początek idei marketingu relacyjnego. Zapoczątkowała także aktywny dialog z konsumentami na temat ich potrzeb i preferencji. Dzięki nowoczesnym technologiom informacyjnym<sup>4</sup> komunikacja stała się szybka, kreatywna (schemat 4).

<sup>3</sup> Szerzej na temat form komunikacji z konsumentami: *Komunikacja marketingowa*, red. M. Rydel, ODDK, Gdańsk 2001, s. 21-27.

<sup>4</sup> Autor ma tu na myśli przede wszystkim technologie IT (*information technology*) oraz ITC (*Information and communication technologies*) pozwalające na komunikację z zastosowaniem takich rozwiązań, jak: Internet, PC, laptop, palmtop, tablet, telefon komórkowy czy systemy zarządzania relacjami partnerskimi. Szerzej na ten temat: E. Frąckiewicz, *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.

## Schemat 4

## Zamierzenia przedsiębiorstw i komunikacja z konsumentami



Źródło: Jak w schemacie 1.

W relacjach przedsiębiorstwo – konsument widoczna jest wyraźnie ewolucja filozofii biznesu od orientacji produkcyjnej, według której bierny konsument faworyzuje produkty łatwodostępne i niedrogie, przez orientację produktową, zakładającą preferowanie przez konsumentów produktów oferujących maksimum jakości i korzystnych cech, orientację sprzedażową, według której bez promocji na wielką skalę konsumenci nigdy nie będą kupować wystarczającej liczby produktów przedsiębiorstwa, do orientacji marketingowej, stawiającej w centrum zainteresowań przedsiębiorstw konsumenta i jego potrzeby.

### Zmiana miejsca konsumenta w strategiach przedsiębiorstw: w stronę „customer centric”

Jak zauważono we wstępie do artykułu, obserwacja działań marketingowych współczesnych przedsiębiorstw wskazuje na rosnącą rolę konsumentów w ich strategiach rynkowych. Punkt ciężkości przesuwa się od ekstensywnej strategii pozyskiwania nowych konsumentów w stronę budowania trwałych relacji i pogłębionych więzi z dotychczasowymi konsumentami – klientami<sup>5</sup> (schemat 5). Przedsiębiorstwa przestają koncentrować się tylko na pojedynczej transakcji, coraz bardziej koncentrują się na tzw. dobrych kontaktach z klientami, na zyskach z długoterminowej współpracy<sup>6</sup>. Nie są zainteresowane już tylko agresywną reklamą, a coraz częściej zaczynają in-

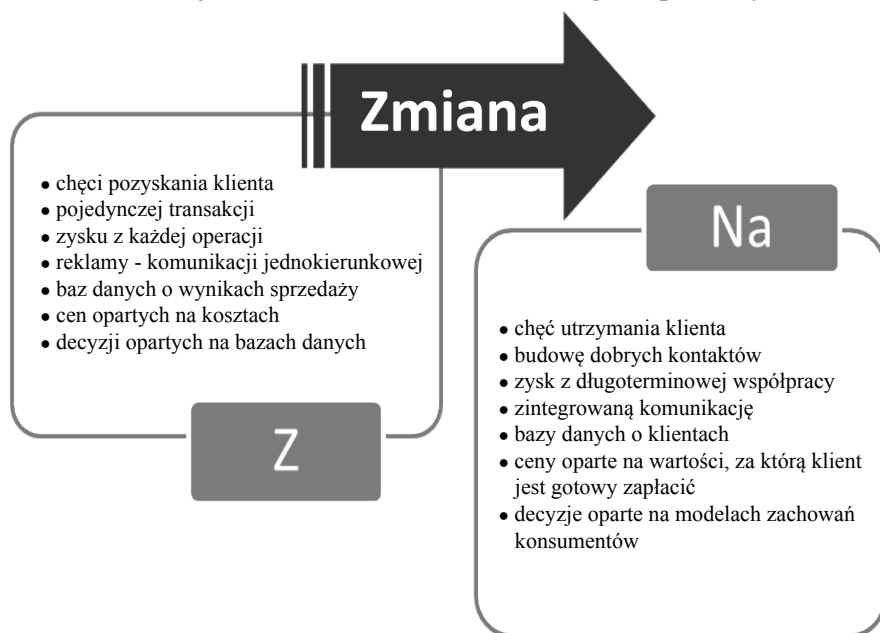
<sup>5</sup> Budowanie trwałych relacji z klientami zapobiega utracie klientów, a więc i realizacji scenariusza „dziurawego wiadra”, w którym to klienci „wyciekają” z przedsiębiorstwa, a menedżerowie, zamiast koncentrować się na łataniu dziur (np. na poprawie niewłaściwej obsługi), przeznaczają coraz to większe środki na „wlewanie” do niego wciąż nowych klientów. Szerzej m.in.: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15-16.

<sup>6</sup> W tym celu wiele przedsiębiorstw dokonuje pomiaru wartości swoich poszczególnych klientów lub ich segmentów i budowania rentownego portfela klientów. Szerzej: J. Wiechoczek, *Metody podnoszenia wartości klienta*, (w:) *Zarządzanie – kierunki badań*, red. D. Kisperska-Morioń, AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 374-380.

westować w kanały zintegrowanej komunikacji (np. coraz częstsze adnotacje na opakowaniach czy zachęty w spotach reklamowych typu „znajdź nas na Facebooku”). Przystają gromadzić dane tylko o wynikach sprzedaży, a coraz częściej budują bazy danych o konsumentach – klientach. Strategie cenowe przedsiębiorstw opierają się nie tyle na kosztach produkcji, ile na wiedzy, jaką wartość dany produkt stanowi dla konsumenta. Ile gotów jest za niego zapłacić. Decyzje podejmowane są nie tylko na podstawie baz danych, ale też na podstawie analiz modeli zachowań konsumentów.

Schemat 5

### Zmiana miejsca konsumenta/klienta w strategiach przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce*, red. M. Janoś-Kresło, B. Mróz, SGH, Warszawa 2006, s.184 i 187.

Dzieje się tak dlatego, że współczesny konsument jest coraz bardziej świadomy swojej siły rynkowej, domaga się maksymalnych starań ze strony przedsiębiorstwa, przy minimalizacji wysiłku własnego, chce mieć poczucie, że znajduje się w centrum uwagi przedsiębiorstwa, chce mieć przekonanie, że przedsiębiorstwo zrealizuje zamówienia i spełni jego życzenia w jak najkrótszym czasie i przy niewielkich kosztach<sup>7</sup>. Ta nowa pozycja konsumenta w grze rynkowej jest rezultatem zdobywanej

<sup>7</sup> Przedsiębiorstwa spełniające te warunki określa się właśnie jako *customer centric* – przedsiębiorstwa o orientacji konsumocentrycznej, przedsiębiorstwa realizujące koncepcję clientingu.

przez niego wiedzy i kwalifikacji, a także naturalnej skłonności do uczenia się i eksperymentowania oraz umiejętności prowadzenia dialogu<sup>8</sup>. Przy czym nie chodzi tu jedynie o dialog na poziomie werbalnym, ale także – a może zwłaszcza – o dialog prowadzony dzięki opanowaniu umiejętności korzystania z nowoczesnych technologii informacyjnych.

Aby utrzymać lub zwiększyć swoją konkurencyjność, przedsiębiorstwa muszą reagować. Robią to m.in. przez:

- rozwój metodyki badań opinii konsumentów, dotyczących oferowanych im produktów oraz poziomu satysfakcji z dokonanych zakupów czy całokształtu kontaktów z danym przedsiębiorstwem (badania typu mystery shopping, badanie luk w obsłudze<sup>9</sup>, pomiar poziomu utraty klientów, badania zadowolenia konsumentów itp.),
- opracowywanie strategii i systemów zarządzania relacjami partnerskimi (rozwoj Partner Relationship Management, do których, uwzględniając możliwości zastosowania technologii informacyjnych, zaliczyć można w pierwszej kolejności CRM (*Customer Relationship Management*), CEM (*Customer Experience Management*)<sup>10</sup>, czy system, komunikacji zintegrowanej IMC (*Integrated Marketing Communications*), którego rozwój oparty jest na nowych środkach komunikacji interaktywnej, w tym na Internecie, oraz wirtualnych wspólnotach konsumentów),
- rekonstrukcję klasycznej koncepcji instrumentów marketingowego oddziaływania na konsumentów (koncepcji 4P Mc Carthy`ego) i stosowanie koncepcji 4C: Cost, Customer value, Convenience, Communication<sup>11</sup>.

## **Redefinicja tradycyjnych modeli biznesowych: współpraca z konsumentem przy zastosowaniu technologii informacyjnych**

Trudno nie zgodzić się z obserwacją E.K. Geffroya, że zmiana sposobu traktowania konsumentów przez współczesne przedsiębiorstwa z przedmiotowo-instrumentalnego na podmiotowy spowodowała wzrost ich poczucia wartości. Nie są już oni tylko biernym przedmiotem zabiegów marketingowych przedsiębiorstw, ale stają się wymagającym partnerem rynkowym, oczekującym optymalnego zaspokojenia swo-

<sup>8</sup> Por. J. Rokita, *Dynamika zarządzania organizacjami*, AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 233.

<sup>9</sup> Chodzi tu przede wszystkim o lukę promocyjną (sposób, w jaki obsługa jest przedstawiana powoduje nadmierny wzrost oczekiwań klientów), lukę w rozumieniu potrzeb (kierownictwo nie rozumie potrzeb swoich klientów), lukę proceduralną (oczekiwania klientów choć znane, nie są przekładane na odpowiednie systemy i procedury operacyjne), lukę w zachowaniu (obsługa nie jest zgodna z ustaloną procedurą operacyjną) i lukę w percepcji (klienci przedsiębiorstwa inaczej postrzegają poziom obsługi niż wygląda on w rzeczywistości). Szerzej: N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, op. cit., s. 16-19.

<sup>10</sup> Szerzej: Ch. Meyer, A. Shwager, *Understanding Customer Experience*, „Harvard Business Review”, February 2007.

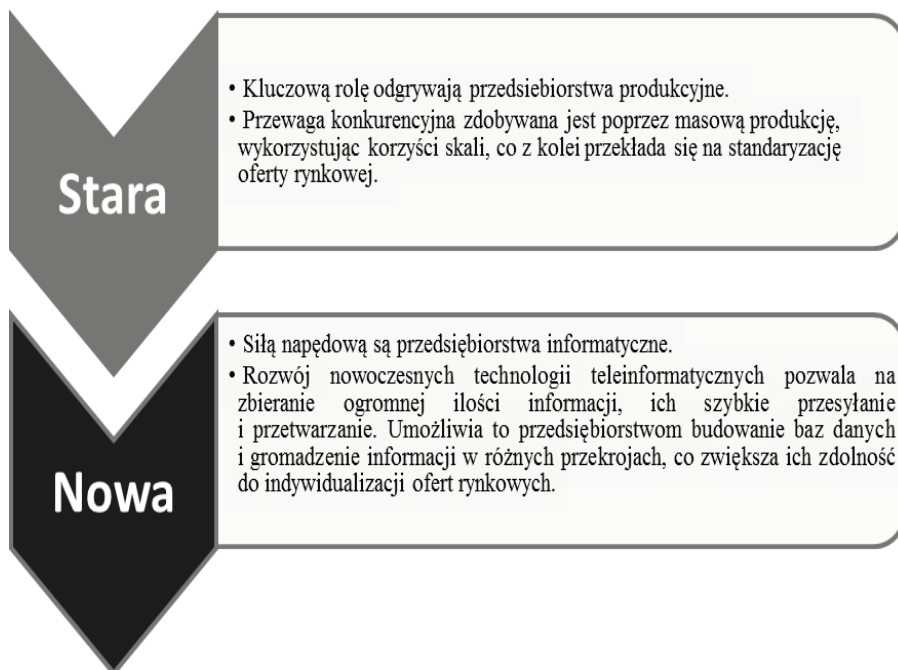
<sup>11</sup> Koncepcja 4C: *Cost* – koszty dla konsumenta, *Customer value* – wartość dla konsumenta, *Convenience* – wygoda dla konsumenta, *Communication* – komunikacja z konsumentem. Zob. *Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce*, red. M. Janoś-Kresło, B. Mróz, SGH, Warszawa 2006, s. 188-189.

ich potrzeb, ustawicznego dialogu oraz komunikacji opartej na wiarygodnej informacji i wzajemnym zaufaniu<sup>12</sup>. Konieczna zatem staje się redefinicja tradycyjnych modeli biznesowych i oparcie ich na współpracy z konsumentem, przy zastosowaniu technologii informacyjnych.

W pracy pt. „Przyszłość konkurencji” C.K. Prahalad i V. Ramaswamy zwracają uwagę, że wykształca się nowy paradygmat tworzenia wartości dla konsumentów. Konsumenti w coraz większym stopniu są włączani w procesy zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami i współtworzą unikatową wartość. Przyczyniają się w ten sposób do kreowania przewagi konkurencyjnej na współczesnym, wymagającym rynku. Autorzy podkreślają, że „wspólne wysiłki konsumenta i firmy – rozszerzona sieć firmy wraz ze wspólnotami konsumentów – współtworzą wartość przez indywidualizację doświadczeń, które są wyjątkowe dla każdego konsumenta. To twierdzenie rzuca wyzwanie podstawowym założeniom dotychczasowego systemu przemysłowego – założeniom dotyczącym samej wartości, procesu tworzenia wartości i istoty relacji między firmą a konsumentem. Zgodnie z tym nowym paradygmatem,

#### Schemat 6

##### Przejsie od starej do nowej gospodarki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s.37.

<sup>12</sup> Szerzej na ten temat: E.K. Geffroy, *Clienting: jedyne, co przeszkadza, to klient*, Placet, Warszawa 1996.

firma i konsument współtworzą wartość w punktach interakcji”<sup>13</sup>. Wiele przedsiębiorstw przestawia się na ten nowy sposób myślenia i działania, w którym istotną rolę odgrywa gospodarka oparta na wiedzy i nowoczesnych mediach elektronicznych<sup>14</sup>. Następuje zatem przejście od tzw. starej do nowej gospodarki (schemat 6).

W starej gospodarce kluczową rolę odgrywają przedsiębiorstwa produkcyjne, które starały się zdobyć przewagę konkurencyjną przez masową produkcję, wykorzystując korzyści skali, co z kolei przekładało się na standaryzację oferty rynkowej. W nowej gospodarce siłą napędową są przedsiębiorstwa informatyczne. Rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych pozwala na zbieranie ogromnej ilości informacji, ich szybkie przesyłanie i przetwarzanie. Umożliwia to przedsiębiorstwom budowanie baz danych i gromadzenie informacji w różnych przekrojach o indywidualnych klientach i partnerach biznesowych, co zwiększa ich zdolność do indywidualizacji oferty rynkowej<sup>15</sup>.

Przejawem redefinicji tradycyjnych modeli biznesowych staje się również, coraz bardziej powszechne, wprowadzanie jako integralnego elementu strategii zarządzania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR)<sup>16</sup>. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzanych wśród menedżerów, raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), inicjatywy podejmowane przez różne instytucje i zrzeczenia na rzecz wdrażania CSR, konkursy na najlepsze raporty społeczne oraz inne aktywności.

## Podsumowanie

Reasumując przedstawione w artykule rozważania na temat ewolucji miejsca i roli konsumenta w strategiach współczesnych przedsiębiorstw, podkreślić należy przede wszystkim, że:

- następuje widoczna zmiana sposobu traktowania konsumentów przez współczesne przedsiębiorstwa. Przestają one postrzegać konsumenta tylko jako bierną jednostkę statystyczną, a zaczynają widzieć w nim osobę, część tkanki społeczno-kulturowej, która współtworzy z przedsiębiorstwami jeden organizm.
- następuje redefinicja tradycyjnych modeli biznesowych zgodnie z nowym paradygmatem, głoszącym, że przedsiębiorstwo i konsument we wspólnym wysiłku tworzą wartość dla konsumenta, wykorzystując w tym celu nowoczesne technologie informacyjne.

<sup>13</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 8.

<sup>14</sup> Np. elastyczne linie produkcyjne i systemy CAD/CAM, realizujące koncepcję „butik w supermarkecie”, dzięki którym coraz szybciej dopasowuje się produkcję do potrzeb klienta. Szerzej: A. Noga, *Konsument a triada: właściciel – przedsiębiorca – menedżer w teorii przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i Rozwój” 2011, nr 1.

<sup>15</sup> Zob. Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 37.

<sup>16</sup> Czyli dobrowolnego uwzględnienia przez organizację wymiaru społecznego i ekologicznego w jej ekonomicznych działaniach oraz relacjach z wszystkimi interesariuszami. Szerzej: A. Czubała, *Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i Rozwój” 2011, nr 1.



Sytuacja ta umożliwia z jednej strony poprawę sprawności operacyjnej przedsiębiorstwa i lepsze dopasowanie oferty do potrzeb rynku docelowego (a więc poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa), a z drugiej strony daje konsumentom poczucie ważności, więzi z przedsiębiorstwem i możliwość profilowania oferty według własnych preferencji. Można obserwować zatem swego rodzaju symbiozę tych dwóch podmiotów rynkowych.

## Bibliografia

- Czubała A., *Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i Rozwój” 2011, nr 1.
- Frąckiewicz E., *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.
- Geffroy E.K., *Clienting: jedyne, co przeszkadza, to klient*, Placet, Warszawa 1996.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Jencks Ch., *What is Post-Modernity?*, Academy Editions, London 1996.
- Komunikacja Marketingowa*, red. M. Rydel, ODDK, Gdańsk 2001.
- Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce*, red. M. Janoś-Kresło, B. Mróz, SGH, Warszawa 2006.
- Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Kusińska A., *Segmentacja rynku i typologia klientów*, IBRKK, Warszawa 2009.
- Meyer Ch., Shwager A., *Understanding Customer Experience*, „Harvard Business Review”, February 2007.
- Noga A., *Konsument a triada: właściciel – przedsiębiorca – menedżer w teorii przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i Rozwój” 2011, nr 1.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, AE w Katowicach, Katowice 2009.
- Wiechoczek J., *Metody podnoszenia wartości klienta*, (w:) *Zarządzanie – kierunki badań*, red. D. Kisperska-Morioń, AE w Katowicach, Katowice 2006.

## Streszczenie

Artykuł ma charakter teoretycznych rozważań na temat ewolucji miejsca i roli konsumenta w strategiach współczesnych przedsiębiorstw. Pokazano w nim zmiany zachodzące w relacjach konsument – przedsiębiorstwo obserwowane na przestrzeni ostatnich czterdziestu lat. Konsument z biernej, bezosobowej jednostki statystycznej

staje się dla przedsiębiorstwa aktywnym i wymagającym partnerem, częścią tej samej tkanki społeczno-kulturowej. Wymaga to od przedsiębiorstw ponownego zdefiniowania modeli biznesowych zgodnie z nowym paradygmatem, głoszącym, że przedsiębiorstwo i konsument we wspólnym wysiłku tworzą wartość dla konsumenta w punktach wzajemnych interakcji.

**Słowa kluczowe:** konsument, przedsiębiorstwo, strategię.

**Kody JEL:** C90, D10, M31

## Consumer in the Contemporary Enterprise's Strategy

### Summary

The article is a theoretical discussion over the place and role of consumer in the strategies of contemporary companies. There have been shown changes appearing in consumer-company relations, which have been observed over the last 40 years. The consumer evolves from a passive, impersonal entity into an active and demanding partner, a part of the same socio-cultural tissue. From companies, it requires defining of business models according to the new paradigm, which says that a company and consumer both create value for the consumer in the points of common interactions.

**Key words:** consumer, enterprise/business, strategies.

**JEL codes:** C90, D10, M31