

*Aniela Stys**

**SYSTEM MARKETINGU
– NOWE OCZEKIWANIA I WYZWANIA**

Zawarte w tytule sformułowanie – mimo swej prostoty i logiki – pozostaje ciągle jednym z najbardziej kłopotliwych przedmiotów zarówno dla uogólnień teoretycznych, jak i działań praktycznych. Jeśli dodamy, że system marketingu uwzględnia możliwości przedsiębiorstw, potrzeby konsumentów i rynkowe otoczenie, a sam w sobie jest procesem teleologicznym, w którym eksponujemy celowe zorganizowanie dla uzyskania oczekiwanych rezultatów – to spektrum problemów do rozstrzygnięcia znacznie się poszerza. Jest to szczególnie widoczne w europejskich koncepcjach funkcji przedsiębiorstw, które realizują wielowymiarowe cele aż do społeczno-ekologicznych włącznie. Pojawiło się nawet określenie „przedsiębiorstwo bez granic” łamiące konwencjonalne jego pojmowanie i wskazujące konieczność reorientacji w oderwaniu od przeszłości na rzecz procesowej orientacji zakładającej duży stopień elastyczności, w tym także interaktywne współdziałanie z otoczeniem¹.

Na tym tle także nabiera znaczenia konieczna reorientacja w definiowaniu marketingu na rzecz systemu działań rynkowych. To ujęcie proponowane przez N. Piercy spotkało się z uznaniem wielu autorytetów. Umożliwia ono szersze pojmowanie relacji rynkowych – w kontekście zmienności warunków, możliwości, oczekiwań i celów.

W tym sensie pozwala także postrzegać relacje w marketingu jako czynnik decydujący o:

- procesach zmian w systemach organizacyjnych dostosowujących formę przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia,
- procesach zmian w sposobie pozyskiwania i przetwarzania ograniczonych zasobów,
- procesach zmieniających się potrzeb i wymuszających zmienność w kreowaniu wartości i sposobów jej dostarczenia.

* Prof. zw. dr hab., Instytut Marketingu, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

¹ Por. M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.

Temporalny i merytoryczny zakres tych relacji decyduje o efektywności zarządzania, wskazując zdolności determinujące sukces rynkowy. Szczególne znaczenie może tu mieć ujęcie T. A. Stewarda, który podkreśla, że na te zdolności składa się wiedza organizacyjna obejmująca wiedzę rynkową, a więc decydująca o jakości i użyteczności informacji o rynku, oraz wiedza zapewniająca adaptację do oczekiwań uczestników rynku. Tę ostatnią autor określa jako kapitał innowacyjny determinujący zmiany i procesy.

Problem relacji pomiędzy uczestnikami rynku musi być postrzegany w kontekście rzeczywistych źródeł przewag konkurencyjnych, a więc relacji problemów klienta i sposobów ich rozwiązania przez przedsiębiorstwo dostarczające korzyści. Ciągłe aktualne są pytania T. Levitta z lat sześćdziesiątych:

- w jakiej branży działamy?
- w jakiej branży powinniśmy działać?
- w jakiej branży możemy działać?

Odpowiedzi na nie poszukiwać musi przedsiębiorca w swoich relacjach z odbiorcami korzyści. To z tego powodu wspomniany Levitt poprawność odpowiedzi wiąże ze zmianą sposobu definiowania działalności z kategorii produktowych na kategorie potrzeb.

W szczególnie sposób należy więc postrzegać wymieniane przed laty przez M. E. Portera trzy grupy kompetencji firmy: ekonomiczne, menedżerskie i psychologiczne w jego koncepcji łańcucha wartości. Ujawnia się dzięki nim procesowe pojmowanie kreatywności w marketingu i występujących w jego obrębie relacji dotyczących użyteczności oferty, sposobu jej dostarczenia, budowy zaufania, ale także wykazujące związek z całym łańcuchem wartości zarówno przez wpływ na każde ogniwo jak i wzmacnianie powiązań. Kluczowy pozostaje ciągle problem koordynacji poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwach, aby uzyskać efekt synergii. Dawid H. Maister z Harvardzkiej Szkoły Biznesu wyróżnia 12 najważniejszych procesów organizacyjnych decydujących o prawdziwym profesjonalizmie. Każdy z tych procesów nadaje kierunek kreatywności i każdy determinuje sukces. Są wśród nich m.in.: promocja innowacyjnych podejść do rozwiązywania problemów klienta, stałe gromadzenie informacji o rynku i obserwowanie potrzeb klienta i dostrzeganie szansy na nowych ważnych rynkach.

Łatwo się zorientować, że procesy te obejmują wiele różnorodnych funkcji, zwracają uwagę na niezbędne umiejętności, a sam autor podkreśla konieczność ich jednoczesnego doskonalenia, zaś system zasad z tym związanych określa kodeksem wartości – wyraźnie sprecyzowanym i realizowanym.

Przebieg wymienionych przez Maistera procesów, a zwłaszcza realizacja występujących w ich obrębie funkcji odbywa się w warunkach ogromnej zmienności rynku, wywołując także nowe postrzeganie marketingu jako

marketingu holistycznego sprowadzonego w istocie swej do konieczności inwestowania w kapitał relacji przedsiębiorstwa ze wszystkimi interesariuszami, aby sprostać nowym, zmieniającym się wymaganiom klienta.

W idei tej koncepcji poszukuje się odpowiedzi na istotne pytania. Dotyczą one:

- identyfikacji możliwości tworzenia nowych wartości,
- sposobów efektywniejszego tworzenia nowych wartości oferty i jej dostarczenia.

Strategia marketingowa w istocie więc sprowadza się do strategii poszukiwania wartości, jej tworzenia i dostarczania. W tym więc znaczeniu marketing musi być postrzegany jako proces kreatywny. Jego realizacja może wyrażać się w racjonalizacji związanej głównie z obniżką kosztów, jak też we wzroście ukierunkowanym na rynek i obejmującym zarówno dotychczasowych jak i nowych klientów, w tym także nowe obszary działalności. Miarą kreatywności procesu musi być perspektywne widzenie efektów. Jeśli dotyczą one obniżki kosztów – nie mogą to być działania ukierunkowane na krótkookresowe efekty, ale takie, które dają szanse na wzrost zysków w przyszłości. Jeśli działania dotyczą rynku – muszą uwzględniać jego zmienność i dynamizm odnoszony głównie do zmieniających się potrzeb i oczekiwań odbiorców użyteczności.

Problemem jest jednak osiągnięcie równowagi między kreatywnością a rutyną. Kreatywność prowadzi do innowacji, rutynizacja często zwiększa wydajność. To także nowy wymiar relacji w marketingu. Ich efektywności sprzyja inwestycja w trzy systemy:

- zarządzania relacjami z klientami,
- zarządzania partnerstwem,
- zarządzania zasobami wewnętrznymi.

Te trzy systemy pozwalają realizować kreatywność w zakresie ofert rynkowych, struktury działalności, w tym jej charakteru i metod. Wszystkie trzy angażują w ten proces różnych uczestników, którzy mogą go inicjować, tworzyć i wspierać. Na nowo więc także można spojrzeć na algorytm strategii zarządzania marketingowego obejmującego w uporządkowany, sekwencyjny sposób działania – od diagnozy stanu, wyboru i sformułowania celów, doboru i stosownej konfiguracji zasobów aż po kontrolę realizacji. W każdym z tych etapów ujawniają się nowe relacje, a dynamizm zjawisk i procesów wymusza ich modyfikacje.

Kreatywny menadżer to taki, który ma świadomość, że osiągnięty sukces nie jest trwały. P. Doyle używa bardzo trafnego określenia, iż strategię sukcesu ulegają erozji². Wystarczy je odnieść do zmian otoczenia wywołanego globalizacją. Proces ten wymaga nowego określenia sposobu funkcjonowania

² P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 16.

przedsiębiorstwa. Pomocą tu może być tzw. trójkąt globalizacji obejmujący czynniki, instrumenty i składniki, w efekcie łączenia których można uzyskać korzyści globalizacji.

W poszukiwaniu sukcesów rynkowych przez kreatywność należy zwrócić uwagę na to, że możliwości takie tkwią w osobach, grupach, procesach, produktach i w otoczeniu. Tworzy się więc kreatywna atmosfera, obejmująca przepływy informacji, komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa, rozkład kompetencji i odpowiedzialności, a także system motywacji oraz pozyskiwania i dysponowania środkami. Sprzyja temu technika ewoluująca od czasu A. F. Osborna – twórcy burzy mózgów. Dziś, przy wsparciu komputerowym, może ona być odnoszona do rozwiązań różnorodnych problemów marketingowych od wejścia na nowe rynki, rozszerzenia oferty, systemu promocji, polityki cen, budowy przewagi konkurencyjnej po zupełną zmianę charakteru działania przedsiębiorstwa.

Początek nowego tysiąclecia bywa określany jako początek wieku informacji. To w istotny sposób zmienia system działań rynkowych, bowiem zmienia się natura transakcji wymiany, zmieniają się więc oczekiwania i wyzwania. Wiążą się one z nowymi sposobami konkurowania, w tym także podstawami przewag konkurencyjnych.

To sprawia, że zarządzający przedsiębiorstwami muszą postrzegać pozycję zajmowaną przez przedsiębiorstwo nie tylko z punktu widzenia przeszłości, tj. znaczenia sił i czynników, które wygenerowały tę pozycję. Odróżnić należy dzisiejszą pozycję z punktu widzenia przyszłości, tj. gotowości do przyszłych konkurencyjnych działań. W. Wrzosek określa ten proces jako konfrontację *ex post* lub *ex ante* zależnie od tego, która z tych form konfrontacji z warunkami rynkowymi zwiększy efektywność działań³.

Właściwe rozumienie orientacji marketingowej, jako zorientowania rynkowego, pozwala kreować działania na rzecz tworzenia wartości w różnych zakresach. Wymaga to jednak zmiany w sposobie postrzegania znaczenia czynników sukcesu, a zwłaszcza weryfikacji znaczenia formalnych systemów sprawozdawczości i troski o relacje wartości księgowej do rynkowej. Wiele badań wykazuje, że sukces rynkowy jest wynikiem tworzenia wartości w nowy, inny niż pojmowany w sprawozdaniach księgowych sposób. Właściwie pojmowane i realizowane zasady, o których mowa umożliwiają kreatywność, w tym także podatność na zmiany i odpowiadają określeniu J. Lambina o marketingu aktywnym. Autor jednak zwraca uwagę na dalszą jego modyfikację na rzecz kultury organizacji zorientowanej rynkowo.

³ W. Wrzosek, *Warunki rynkowe a efektywność marketingu*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 9.

To rynkowe zorientowanie wiąże szansę rozwoju z sektorami o zaawansowanej technologii, ale także oczekuje nowej fali innowacji mogącej stać się siłą napędową nowej ekspansji⁴. Weryfikując ponownie cykle Kondratiewa, zwraca uwagę na konieczność umiejętności przystosowawczej firm. To przystosowanie odniesione musi być do technicznych, ekonomicznych i konkurencyjnych zmian otoczenia. Także ich wymiar globalny to szczególne wyzwanie dla procesu kreowania wartości w marketingu jako funkcji zarządzania.

Menedżer kreatywny poszukuje korzyści w strategii globalnej, a przyjmowane przez niego instrumenty strategii stanowią obszar wyborów. W tym znaczeniu kreatywność może mieć swoje odniesienia do czynników globalizacji sektora, instrumentów strategii globalnej i składników organizacji globalnej nazywanych przez G. S. Yip'a trójkątem globalizacji⁵.

Pozostaje problemem otwartym, na ile owe zasady są przyjmowane przez menedżerów i na ile wykazują oni skłonność do kreatywności w obrębie składowych tego trójkąta. Nie ma przy tym uniwersalnych sposobów takiego dostosowywania. Zależy to bowiem od dotychczasowych doświadczeń, posiadanych zasobów fizycznych i niematerialnych, skłonności do ryzyka i zmian.

Także na tym tle kreatywność oznacza poszukiwanie nowych wartości, ich tworzenie i dostarczanie w sposób zależny od tego, czy przedsiębiorstwa są:

- wrażliwe, a więc szybko reagujące na zmiany potrzeb i preferencji klientów,
- aktywne – takie, które muszą tworzyć rynki i do nich się przystosowywać,
- elastyczne – takie, które dostosowują swoje strategie marketingowe na tyle szybko, aby nie tylko reagować na zmiany, ale także je wyprzedzać⁶.

Warto także, aby kreatywność w marketingu wiązała się ze zrozumieniem barier je utrudniających i rozwijaniem umiejętności kreatywnych wśród zatrudnionych, a więc także ich motywowaniem.

Wspomniany już marketing aktywny w ujęciu J. Lambina, na bazie którego wyrasta kreatywność, determinowany jest przyspieszeniem tempa dyfuzji postępu technicznego, dojrzałością rynków i stopniowym nasycaniem rynku masowego, wzrostem umiędzynarodowienia rynków. Są to warunki, które już stanowią poważny imperatyw dla polskich menedżerów. Muszą oni określić lukę zasobową i wybrać skuteczny model strategii marketingowej.

⁴ J. J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 55.

⁵ G. S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

⁶ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.

Muszą także liczyć się z wytyczonymi przez Komisję Europejską zasadami nowej strategii wspólnego rynku⁷.

Na tym tle wyraźniej rysuje się refleksja, że marketing należy postrzegać nie tyle jako pewne określone działanie, ile jako proces podejmowany przez organizację jako całość. Wówczas łatwiej dostrzegać konieczność stałego reinwestowania w swoją reputację podczas każdej transakcji i wobec każdego klienta. Udany marketing analizuje nie to, co firma sprzedaje, lecz to, co klient kupuje. Pojawia się więc problem zrozumienia tego, z czego składa się korzyść, której oczekuje klient: atmosfery, dobrego otoczenia, gościnności, przyjaznego klimatu, zaufania, bezpieczeństwa. Są to przyczyny, którymi klienci uzasadniają decyzje nabywcze. Zapewne z tego powodu w ostatnich latach wzrosło znaczenie zarządzania relacjami z klientami, a na jego tle nadawanie marki spełniającej ich oczekiwania. Marka jednak nie może być odnoszona wyłącznie do postrzegania produktu. Staje się kapitałem firmy i wzmaga zaufanie do niej.

W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu cechy fizyczne produktu w krótkim czasie mogą się zdezaktualizować. Konieczne jest więc stworzenie silnej marki, która kojarzona będzie z produktem, nawet jeżeli produkt ten będzie musiał ewoluować i dostosowywać się do potrzeb rynku. Wartością pozostanie marka, która będzie sygnalizować określoną wartość dla nabywcy.

Marka stanowi jeden z najcenniejszych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Ma ona ogromne znaczenie dla firmy nie tylko w związku z jej produktami, ale także w odniesieniu do wizerunku przedsiębiorstwa jako całości. Często jest ono jednym z głównych czynników kształtujących reputację firmy. Pozytywny image firmy charakteryzuje się dwiema cechami:⁸

1. Jest „filtrem”, przez który nabywcy oceniają jakość techniczną i funkcjonalną produktów. Dobry image sprawia, iż drobne problemy natury technicznej nabywcy traktują z większym pobłażaniem i wyrozumiałością (pod warunkiem, iż nie powtarzają się one zbyt często).

2. Jest funkcją doświadczeń klientów – jeżeli spodziewana jakość produktów lub usług okazuje się zbieżna z ich rzeczywistą jakością, to wizerunek firmy rośnie w siłę.

Należy pamiętać, iż image przedsiębiorstwa nie może stanowić jedynie deklaracji. Marka jest tym, co firma faktycznie sobą reprezentuje. Jeżeli zaistnieje rozbieżność między deklaracjami firmy zawołowanymi w marce

⁷ Wiele poruszanych w niniejszym artykule problemów zaczerpnięto z referatu złożonego na Konferencję Katedr i Instytutów Marketingu organizowanej przez UŁ. Por. A. Styś, *Marketing jako proces kreowania wartości*, „Acta Universitatis Lodzianis”, Folia oeconomica 179, t. 1, s. 19–25.

⁸ Ch. Gronroos, *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Toronto 1990, s. 168.

a rzeczywistością – zwycięży rzeczywistość i cała komunikacja marketingowa firmy odebrana zostanie jako nieszczerą.

Problemy marketingu rozpatrywane w kontekście kreowania wizerunku firmy wiążą się więc z wieloma aspektami. Menedżerowie muszą mieć świadomość, że rynkowe strategie ich organizacji wówczas będą realizowane, kiedy organizacje te będą dysponowały rynkowym kapitałem, tzn. wiedzą i organizacyjnymi zasobami łączącymi przedsiębiorstwo z rynkiem⁹. Stąd pojawia się coraz częściej wykorzystywane określenie „inteligentne organizacje” – takie, które stanowią spójne całości. Tylko takie organizacje wnoszą wartość, a ich wizerunek stanowi znaczący kapitał.

Poruszane tu problemy wiążą się z koncepcją marketingu związków i wzajemnych relacji (*relationship marketing*) szeroko omawianą w pracy M. Christopfera, A. Payne’a i D. Ballantyne’a), a mającą swój początek już w latach osiemdziesiątych¹⁰.

Tempo jej dyfuzji i szerokość zakresów, w których jest możliwa aplikacja, pozwala sądzić, że także w problematyce regionalnej może znaleźć zastosowanie.

Zgodnie bowiem z definicją regionu, podkreślającą zwłaszcza istotę wyodrębnionych fragmentów struktury przestrzennej, charakteryzujących się wewnętrznymi więziami odróżniającymi je od otoczenia, treść wielu więzi oznacza różnorodne relacje pomiędzy elementami układu regionalnego.

W płaszczyznach rynkowych, rozpatrywanych zwłaszcza w aspektach marketingu i zachowań marketingowych, elementy te występują w każdym przypadku jako podmioty podaży lub podmioty popytu. Właściwe funkcjonowanie regionu wymaga, by elementy jego struktury społeczno-gospodarczej pozostawały w stanie równowagi, tj. zgodności pomiędzy oczekiwaniami podmiotów popytu a ofertą podmiotów podaży. Pożądanym ideałem w tym względzie jest uzyskiwanie stanu kompleksowości, będącej synonimem zrównowżenia, określanego w polityce regionalnej mianem ładu przestrzennego. Podkreślić należy, że istota i struktura tego ładu jest każdorazowo inna zależnie od tego, czy mamy do czynienia z regionem przemysłowym, rolniczym, turystycznym lub innym.

Niestety, trzeba przy tej okazji uwzględnić także częste przypadki niekorzystnych relacji wewnątrzregionalnych, gdy rozważana jest problematyka regionów problemowych (słabo rozwiniętych, wyczekujących, schyłkowych itp.).

Problem relacji pomiędzy podmiotami gospodarki regionalnej ulega jeszcze większemu znaczeniu, kiedy rozważane są, formułowane i realizowane cele rozwoju regionalnego. Konieczna jest wówczas kontynuacja rozwoju

⁹ K. R. Śliwa, *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, Oficyna Wydawnicza WSM SiG, Warszawa 2001.

¹⁰ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1991.

zrównoważonego i kompleksowego lub też – co niestety jest częstszą sytuacją – eliminacja dysproporcji wewnątrzregionalnych. Problemem niezwykle istotnym – obok konsekwencji związanych np. z pasywnością lub nietrafnością decyzji podmiotów polityki regionalnej – jest tu jednak kwestia liniowego przyrostu oczekiwań ze strony podmiotów popytu i skokowego przyrostu oferty ze strony podmiotów podaży. Proces rozwoju wywołuje więc okresowo częste pogorszenie wcześniejszych relacji, dając jednak w efekcie nowe poziomy i standardy.

Problem relacji wewnątrzregionalnych i pożądanego w wyniku ich poprawy umacniania się i partnerstwa podmiotów układu regionalnego rozstrzygany musi być ponadto z uwzględnieniem rosnącego znaczenia konkurencji pomiędzy poszczególnymi obszarami. Zarówno historia gospodarcza jak i obecna rzeczywistość dotycząca zróżnicowanej dynamiki rozwoju regionalnego pokazuje dowodnie, że w korzystniejszych sytuacjach znalazły się obszary, w których umiano lepiej spożytkować regionalne zasoby.

Dylematy struktury regionalnej dowodzą także, że nawet aktywne, długotrwałe i wielostronne działania, jak w przypadku polityki regionalnej Unii Europejskiej, często nie są w stanie sprawić, by dystanse i dysproporcje uległy złagodzeniu.

Rozważania o siłach rozwoju regionalnego i wzajemnych relacjach między nimi, a co za tym idzie – kreowaniu koniecznego współpartnerstwa w tym względzie – muszą więc dotyczyć okresów długich. Dylemat czasu stanowi tu bowiem główne kryterium oceny zachowań wszystkich partnerów – podmiotów systemu społeczno-gospodarczego regionu. Łatwo dostrzec, że elementem spajającym te różne aspekty może być marketing terytorialny, konfrontujący zbieżność zmieniającego się potencjału regionalnego z rosnącymi oczekiwaniami społeczności lokalnej¹¹.

Aniela Styś

THE MARKETING SYSTEM
– A NEW EXPECTATIONS AND CHALLENGES

(Summary)

In the article the author pays attention to marketing in terms of market activities. Such attitude allows to show various functions and chances for development and above all – the basis of competitive strenghts.

¹¹ A. S. Styś, *Problematyka relacji w marketingu*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004 (w druku).