

Józef Penc

Orientacja marketingowa w zarządzaniu

Uwagi wstępne

Zarządzanie rozumiane jako sztuka sterowania zasobami, procesami i informacjami dla optymalnego ich wykorzystania w osiąganiu celów organizacji w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń stanowi dzisiaj podstawowy czynnik zapewnienia jej egzystencji i rozwoju. Twierdzi się, i nie bez racji, że nie ma złych interesów, nie ma też „trudności obiektywnych”, na które tak często powołują się rządcy, może być tylko złe, nieudolne zarządzanie, wynikające z braku wiedzy i wyobraźni, które nie jest w stanie zapewnić organizacji zachowania równowagi względem otoczenia i właściwego reagowania na sygnały zewnętrzne, a pracownikom zaspokojenia ich potrzeb, oczekiwań i aspiracji. Zarządzanie stanowi dzisiaj wielką siłę, która ożywia organizację, nadaje jej rozwojowi kierunek i dynamikę, stając się centralnym jej zasobem a zarazem potrzebą. Jak słusznie podkreśla Peter Drucker „Zarządzanie, jego kompetencja, rzetelność i wydajność, zadczyduje w nadchodzących dziesięcioleciach o przyszłości (...) wolnego świata. Równocześnie będą rosły stale i coraz bardziej stawiane mu wymagania. (...) pozycja lidera przypadnie temu krajowi, którego menedżerowie najpełniej zrozumieją zarządzanie i najpełniej będą je praktykować”¹⁾.

Atrybuty nowoczesnego zarządzania

Zarządzanie powinno być zawsze sprawne i skuteczne. Sprawność oznacza „robienie rzeczy we właściwy sposób”, czyli wykorzystanie zasobów w sposób rozsądny (mądry) i bez zbędnego marnotrawstwa, a właściwość właściwego działania w istniejących warunkach ramowych i osiąganie możliwie najlepszych wyników w relacji do pomocowych nakładów. Skuteczność oznacza „robienie rzeczy właściwych”, czyli umiejętność wyboru właściwych celów i podejmowania właściwych zadań, dobrze służących ekonomice i wizerunkowi organizacji w otoczeniu.

Warunkiem efektywnego prowadzenia organizacji (imperatywem) jest naturalnie skuteczność, czyli wybór właściwego przedmiotu działania, będącego odpowiedzią na wyzwania rozwojowe. Żaden stopień sprawności, określający w jaki sposób należy wykorzystywać zasoby i skupić wysiłki, nie równoważy braku skuteczności. Oznacza to, że organizacja nie powinna koncentrować się na usprawnianiu swego działania w stosunku do stanu aktualnego, lecz na tym, by zmieniać swe oblicze, swoje sposoby działania, aby lepiej odpowiadały one istniejącemu systemowi w danej branży,

dawały klientom większą swobodę wyboru i uwzględniały inne czynniki (ekologiczne, etyczne itp.).

Mądra organizacja nie może więc utrzymywać dzisiejszego poziomu swej wizji, sprawności i dokonań, lecz tworzyć nowatorskie systemy działania i swoje wyróżniające kompetencje, będące kombinacją produkcyjnych i technologicznych umiejętności, które pozwalają jej uzyskać przewagę konkurencyjną w długim okresie i wchodzić na rynki pozornie nie związane z jej podstawową działalnością²⁾.

Przedsiębiorstwo, jeśli chce być skuteczne musi zatem dokonywać ciągłych zmian, stale doskonalić stosunki z otoczeniem swego działania a zarazem siebie. „Skuteczne organizacje – podkreśla Stephen Robbins – muszą dzisiaj sprzyjać innowacjom i opanować sztukę wprowadzania zmian, w przeciwnym razie staną się kandydatami do likwidacji. Zwycięstwo będzie udziałem tych organizacji, które zachowają swoją elastyczność, będą wciąż ulepszać jakość i pokonają konkurencję o rynki zbytu, bez przerwy wprowadzając innowacyjne wyroby i usługi”³⁾.

Znaczenie skuteczności działania wzrastać będzie w zarządzaniu organizacjami przyszłości, które stawać się będą organizacjami uczącymi się, inteligentnymi. Organizacje te będą mieć zdolność do utrwalania swej egzystencji i rozwoju, a nawet odnawiania się dzięki umiejętności rozpoznawania i elastycznego dostosowania się do zmian w otoczeniu i programowania przyszłych zachowań własnych zgodnie z obraną strategią. Organizacje te nie będą się mogły obejść bez holistycznego podejścia do zarządzania, bez zdolności do stawiania czoła wydarzeniom wyjątkowym i zaskakującym, wymagającym nowatorskich rozwiązań, bez poprawy całokształtu mechanizmów swego funkcjonowania. „Organizacje jutra – zauważa Greg Parston – będą musiały wykreować nowe rodzaje związków z akcjonariuszami, pracownikami oraz klientami. Jednak, co najważniejsze, będzie im niezbędny nowy rodzaj związków ze społeczeństwem jako całością. Organizacje te będą budowane na bazie wybiegających daleko w przyszłość wizji, w ramach których będą prezentować się jako aktywni uczestnicy życia społeczności oraz aktywni uczestnicy tworzenia dobrobytu społecznego. Społecznie odpowiedzialne organizacje nie będą definiowane w kategoriach ich finansowych ograniczeń, ich struktury własności, asortymentu oferowanych wyrobów lub ich struktur organizacyjnych, ale w kategoriach ich roli w społeczeństwie. (...) Organizacje przyszłości będą osiągać wyniki społeczne, a nie tylko przynosić zyski”⁴⁾.

Organizacje przyszłości będą tworzone wokół wiedzy, przy czym będą one musiały wykształcić w sobie nowy zestaw umiejętności. Nowe umiejętności to⁵⁾:

■ Ustanowienie wspólnego zestawu przekonań. Wspólny zestaw przekonań odzwierciedla tożsamość firmy w oczach pracowników, klientów i inwestorów. Firma, jeśli chce odnosić sukcesy, musi być zorganizowana wokół jasnych wizji, mieć ideologię określającą cel i zakres działalności, musi zapewnić właściwą wymianę informacji między kierownictwem a pracownikami, inwestować w ich rozwój, delegować uprawnienia i wdrażać odpowiednie systemy motywacyjne.

■ Nowe podejście do zatrudniania pracowników. Organizacje przyszłości muszą opanować właściwe wykorzystanie potencjału intelektualnego swoich pracowników, gdyż on staje się najważniejszym zasobem w każdym przedsiębiorstwie. Pracodawcy powinni poszukiwać wszelkich sposobów takiego podejścia do pracowników, aby ci całym sercem, myślą i duszą utożsamiali się z realizacją celów przedsiębiorstwa.

■ Wychodzenie poza dotychczasowe ograniczenia. Nowoczesna firma musi rezygnować z takich ograniczeń, jak poziomy zatrudnienia (kadra menedżerska a pracownicy szczebla podstawowego), specjalizacja (marketing a produkcja) oraz zakresy działań (w skali całego przedsiębiorstwa i na szczeblach lokalnych) na rzecz tworzenia zespołów wydziałowych umożliwiających pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji i kompetencji. Zespoły takie uzyskują prawo podejmowania decyzji i koncentrują się na obsłudze klienta.

■ Stwarzanie warunków do zmian. Konieczność dostosowywania się do wymogów przyszłości powoduje, iż przedsiębiorstwa muszą się koncentrować na tworzeniu warunków do zmian. Kluczowymi pojęciami przy stwarzaniu takich warunków są: błyskotliwość, elastyczność i szybkość działania. W organizacjach nowego typu niemożliwość przewidywania przyszłości nie będzie stwarzać obaw czy przedsiębiorstwo będzie w stanie szybko, sprawnie i efektywnie zmieniać swój sposób działania. Wyznacznikiem sukcesu stanie się bowiem umiejętność zmiany procesów produkcyjnych, strategii cenowych, strategii produktów oraz wprowadzanie nowych wyrobów i usług szybciej niż będą to w stanie robić konkurenci.

■ Doskonalenie umiejętności szybkiego uczenia się. Uczenie się jest zdolnością przedsiębiorstwa do tworzenia i formułowania uogólnień na podstawie skutecznych działań. Umiejętność szybkiego uczenia się różnicuje przedsiębiorstwa pod względem tempa tworzenia i propagowania nowych koncepcji. Przedsiębiorstwo przyszłości powinno przypominać miejsce nieustannej nauki, gdzie rozsądni menedżerowie podejmują odpowiedzialne decyzje oraz dzielą się między sobą swoimi spostrzeżeniami. Jeśli umiejętność szybkiego uczenia się stanie się powszechnym wyznacznikiem działania przedsiębiorstw, wtedy nowatorskie trendy będą zauważalne nie tylko w ramach firm, ale będą równie szybko rozprzestrzeniały się w całej gospodarce.

Powstające nowe realia otoczenia spowodują więc zmianę oczekiwań wobec procesu zarządzania i jego sprawności. Powinno ono umożliwić szybkie tworzenie zasobów umiejętności, efektywne wykorzystanie nowych możliwości i sprawne wprowadzanie zmian w orientacji przedsiębiorstwa. Powinno też umożliwić tworzenie i wdrażanie złożonych strategii działania, które będą się koncentrować nie tylko na takich za-

gadnieniach jak udziały rynkowe i zyski, ale również na takich, jak poszukiwanie nowych obszarów działania i wchodzenie na nieznane rynki.

Zadania dla menedżerów jutra

Organizacje jutra będą wymagać skutecznych menedżerów o dużej wiedzy fachowej, kompetencji i wyobraźni, potrafiących rozsądnie i sprawnie rozwiązywać wiele spraw szczegółowych, nie tracąc z oczu całościowego wglądu w sytuację i wychodząc poza dotychczasowe ograniczenia.

Menedżerowie, jeśli będą chcieli być skuteczni, muszą wykształcić w sobie pewne nawyki umysłu. Według Petera Druckera skuteczni menedżerowie odznaczają się następującymi cechami⁶⁾:

■ Wiedzą, na czym schodzi im czas. Pracują systematycznie nad zarządzaniem tą odrobiną swego czasu, który mają pod swoją kontrolą.

■ Skupiają się na świecie zewnętrznym organizacji. Ogniskują swe wysiłki raczej na rezultatach niż na samej pracy. Zaczynają raczej od pytania: jakich rezultatów się po mnie oczekuje niż od pracy do wykonania, nie mówiąc już o technice i narzędziach.

■ Budują na zaletach – na siłach swoich, na siłach zwierzchników, kolegów, podwładnych, i to na zaletach dla danej sytuacji, czyli na tym, co kto potrafi zrobić. Nie budują na słabościach. Nie zaczynają od rzeczy, których zrobić nie mogą.

■ Koncentrują się na paru głównych dziedzinach, w których osiągnięcia wielkiej klasy mogą przynieść wybitne rezultaty. Zmuszają samych siebie do uszeregowania priorytetów i trzymają się swoich priorytetowych decyzji. Wiedzą, że nie ma innego wyboru jak zrobić najpierw rzeczy pierwszej wagi – a drugorzędnych nie robić wcale. Bo alternatywą jest niedoprowadzenie do skutku niczego.

■ Podejmują skuteczne decyzje. Wiedzą, że jest to kwestia systemu – prawidłowych kroków w prawidłowej sekwencji. Wiedzą, że decyzja skuteczna jest zawsze rozstrzygnięciem opartym raczej na rozbieżnych opiniach, niż na zgodzie co do faktów. Starają się podejmować niewiele decyzji, ale za to o zasadniczym znaczeniu.

Działalność marketingowa w kreowaniu sukcesu

Skuteczne zarządzanie musi się zasadzać na orientacji marketingowej, a więc nie tylko na doskonaleniu jakości i tworzeniu wyższej wartości dla klienta, lecz także na doskonaleniu form jego obsługi i komunikacji. W świetle badań przeprowadzonych przez firmę doradczą Deloitte Consulting wśród 900 menedżerów wysokich szczebli z 35 krajów na temat strategii rynkowych, koniecznych do odniesienia sukcesów w nadchodzących latach, wynika, że „Wysoka jakość wyrobów stała się w ostatnich latach oczywistością i wskutek tego nie jest już wystarczająca do pozytywnego wyróżniania się przedsiębiorstwa na tle konkurencji. (...) W przyszłości chodzić będzie ponadto coraz bardziej o punktualność dostaw, efektywny marketing i szeroką obsługę klienta. Te czyniki liczyć się będą w konkurencji coraz więcej, acz-

kolwiek jakość pozostanie oczywiście kluczowym wymogiem. (...) W najbliższych latach do głównych zadań menedżerów należeć będzie tworzenie odpowiednio elastycznej, ruchliwej organizacji przedsiębiorstwa oraz lepsze wykorzystanie wiedzy o klientach (...) i doradztwo dla klientów, które powinno w przyszłości odgrywać coraz większą rolę⁷⁷⁾.

Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa polega na tym, że centralnym celem każdej firmy staje się definiowanie potrzeb docelowego rynku i przystosowanie wyrobów i usług do zaspokajania tych potrzeb w sposób bardziej efektywny niż konkurencja. Najważniejsze w tej orientacji jest ustalenie „podstawowego zestawu wartości i przekonań co do centralnego znaczenia klienta, który jest wytyczną działania organizacji”, przy założeniu, że „podstawowym celem marketingu jest zaspokojenie dotychczasowego klienta przewagą wartości”⁷⁸⁾. W takiej orientacji nie sprzedaż, lecz zysk osiągnięty dzięki wysokiej jakości i wartości oferowanych usług staje się wynikiem i miarą powodzenia. Drogę do osiągania takiego zysku przez doskonałe funkcjonujące firmy prezentuje rysunek 1.

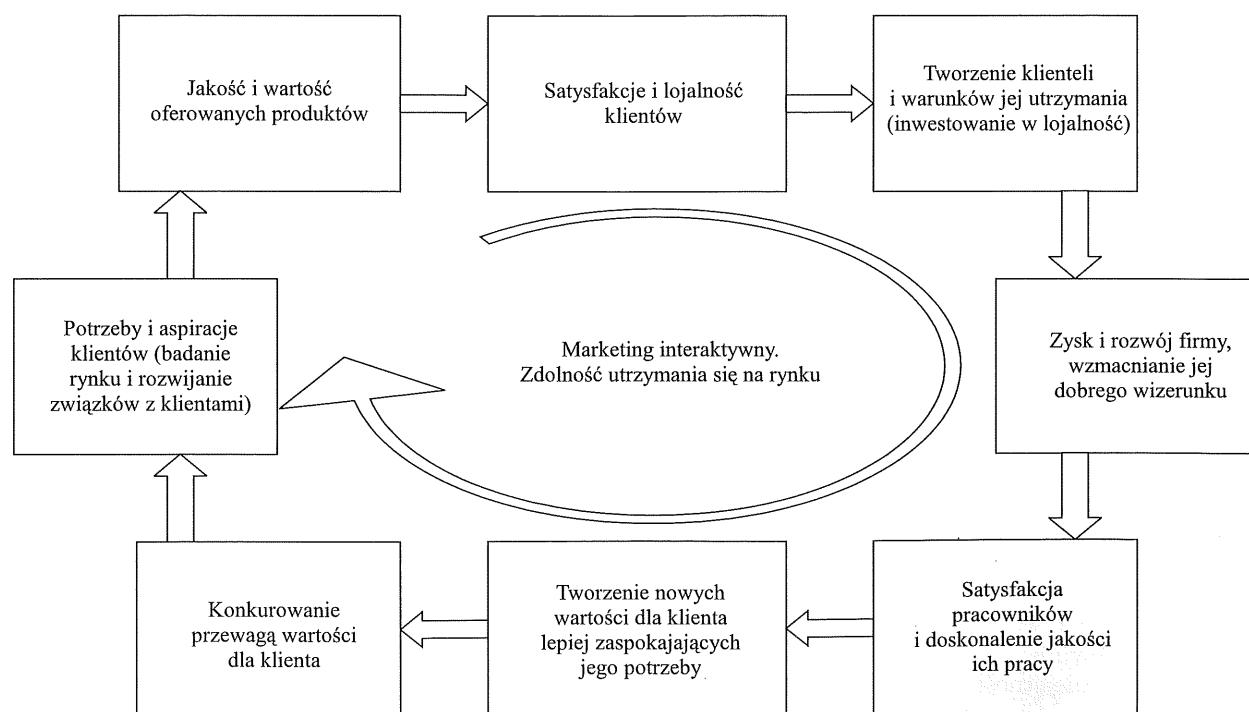
W orientacji marketingowej, która jest orientacją na klienta (na potrzeby nabywców) powinny byćbrane pod uwagę następujące zasady⁷⁹⁾:

■ Orientacja na potrzeby klientów dotyczy wszystkich ogniw tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Orientacja ta to nie tylko uprzejmość i utrzymanie bliskich kontaktów z klientami, to wszelkie elementy procesu tworzenia wartości: badanie rynku i jego segmentacja, wczuwanie się w potrzeby klientów, logistyka dystrybucji, składowanie materiałów itp.

■ Troska o klienta łączy się z wypełnianiem oczekiwań także tzw. klientów wewnętrznych. Marketing

w przedsiębiorstwie jest sprawą wszystkich, zatem należy zwrócić uwagę na poziom obsługi wewnętrznej, tzn. jednych działów przedsiębiorstwa przez inne oraz na motywację pracowników, aby skupiali się na zadowoleniu klientów i zdobywaniu ich lojalności. Zależność między satysfakcją klientów wewnętrznych i zewnętrznych działa bowiem dwukierunkowo: widoczne zadowolenie nabywców poprawia motywację pracowników, zwłaszcza wtedy, gdy łączy się z przemianami i sygnałami uznania ze strony kierownictwa. Stworzenie dobrych stosunków dostawcy-klienta wewnątrz przedsiębiorstwa (każdy robi coś, co potrzebne jest innemu pracownikowi, a więc występuje w roli klienta) okazuje się kluczem do wysokiej jakości. Pracownik bowiem, występując w podwójnej roli: dostawcy i klienta, stara się ujawniać i usuwać wady w łańcuchu produkcji, dzięki czemu powstają warunki do bezusterkowej pracy i kompleksowego zapewnienia jakości.

■ Orientacja na potrzeby klienta to ciągłe zadanie. Aby pozyskać nowych klientów, należy przekonać najpierw potencjalnych zainteresowanych do swojej oferty. Konieczne jednak trzeba przy tym unikać wzbudzenia nadmiernych oczekiwań, by potem nie dochodziło do rozczarowań. W fazie pierwszych transakcji z nowymi klientami niezbędna jest dokładna analiza ich potrzeb, by orientować się, jakie czynniki liczą się najbardziej dla poszczególnych nabywców lub grup nabywców. Orientacja na klienta nie może prowadzić do realizacji hasła „Rób zawsze to, czego chce klient”. Powinna ona oznaczać nie tylko kierowanie się jego życzeniami, lecz również ułatwianie mu orientacji. Podstawą takiej orientacji powinno być wytworzenie w przedsiębiorstwie świadomości, że potrzeby odbior-



Rys. 1. Łańcuch skutecznego działania firmy na rynku

Źródło: opracowanie własne.

ców stale się zmieniają i dlatego też powinno ono rozwijać działania prowadzące do takich umiejętności, które umożliwiają mu najlepsze rozwiązywanie problemów klienta, m.in. przez oferowanie mu nowych produktów. Powinno ono także stworzyć systemy wczesnego ostrzegania, by wykryć tych nabywców, którzy nie są usatysfakcjonowani.

■ Orientacja na klienta oznacza przyjęcie jego punktu widzenia. Różnice w ocenach klientów i producentów mogą być nawet znaczne. Podczas gdy producenci często przypisują decydującą rolę cechom wyrobu, jak osiągi techniczne lub stopień innowacyjności, to liczni klienci biorą bardziej pod uwagę tzw. miękkie czynniki, jak na przykład zdolność wczuwania się pracowników w ich potrzeby, elastyczność obsługi, sprawdzanie się obietnic w pewnych sytuacjach wyjątkowych, rzadkie korzystanie z gwarancji, niskie wskaźniki reklamacji itp. Zdobycie rozeznania w priorytetach klientów jest trudne. Ankiety nie wykazują pełnej oceny, poza tym ocena ta jest ujmowana w gorset pojęciowy pochodzący od przedsiębiorstwa. Obok ankiet potrzebne są więc otwarte pytania, by bliżej poznać poglądy i oczekiwania klientów. Specjaliści od marketingu muszą zdawać sobie sprawę, że nowa technika zmienia także zachowanie klientów. Toteż muszą oni opanować tę technikę i posługiwać się nią, by przybliżyć firmę i jej produkty do klientów, prowadzić z nimi dialog i oferować im usługi interaktywne (wzajemne na siebie oddziaływanie i propagowanie nowych możliwości). Taki kontrakt między projektantami a klientami w fazie opracowywania nowych wyrobów może uczynić je atrakcyjniejszymi na rynku.

Orientacja marketingowa, zaangażowanie, sposób i skuteczność zaspokajania potrzeb nabywców determinuje dzisiaj bezwzględnie skuteczność osiągania celów przedsiębiorstwa. Dzięki jej przyjęciu staje się ono organizacją służącą otoczeniu rynkowemu, a w szczególności wybranemu segmentowi odbiorców i użytkowników wyrobu. Staje się też organizacją bardziej efektywną ekonomicznie, dzięki lepszemu wykorzystaniu zdolności produkcyjnych i dystrybucyjnych (sterowanie strumieniami towarów), dzięki lepszemu przepływowi informacji i podniesieniu sprawności obsługi rynku.

Badania wykazują, iż przedsiębiorstwa, które zacieśniają kontakty z klientami i oferują im dobrą obsługę, osiągają znaczące korzyści i dlatego też traktują je z wielką powagą. Tak na przykład według badań niemieckich 74% przedsiębiorstw przemysłu maszynowego i elektrotechnicznego poprawiło wyraźnie swoje wyniki rynkowe dzięki starannemu uwzględnianiu życzeń klientów w pracach nad nowymi wyrobami, 57% przedsiębiorstw zredukowało dzięki temu czas prac rozwojowych i przyspieszyło swoje procesy poszukiwania innowacji, a 46% tych przedsiębiorstw włącza już klientów do poszukiwań samych pomysłów na ewentualne przyszłe wyroby, aby w ten sposób zminimalizować ryzyko niewłaściwych działań¹⁰. Badania amerykańskie dotyczące rankingu „Najbardziej podziwianych przedsiębiorstw świata” wykazują, że większość z tych przedsiębiorstw (60% spośród 25) systematycznie rejestruje i analizuje wskaźniki zadowolenia i lojalności klientów oraz wahania swoich udziałów na różnych rynkach¹¹.

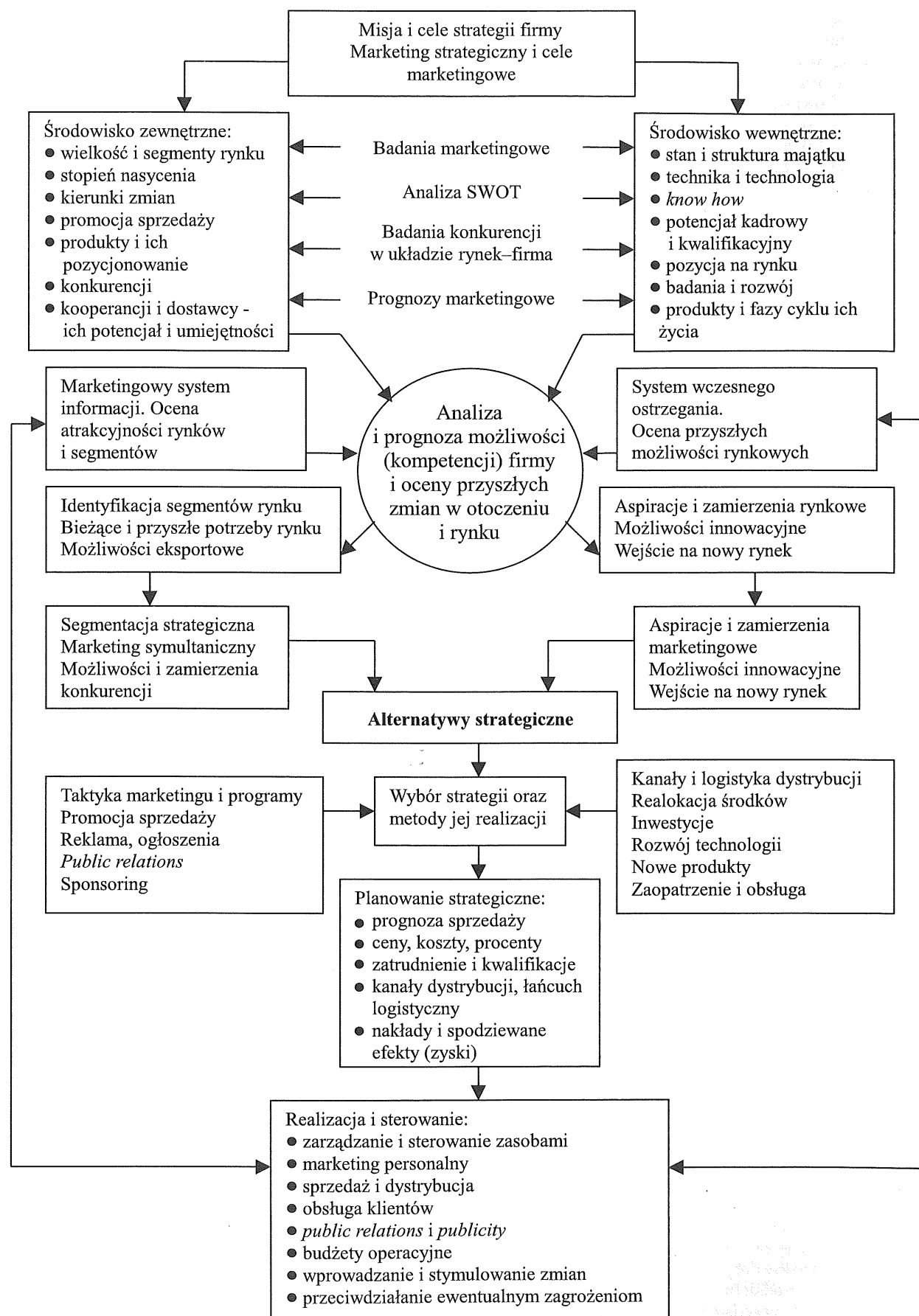
Orientacja marketingowa zmierza do stworzenia trwałych długookresowych więzi między klientami a przedsiębiorstwem. Toteż jej umacnianie wymaga podejścia strategicznego, dającego możliwość określenia rozdziału środków i wytyczenia optymalnego rozwoju firmy. W podejściu takim kierownictwo firmy musi odpowiedzieć sobie na pytania: co się zmieni, jeśli chodzi o klientów, o rynek, sytuację na rynku, konkurentów, dotychczasowy system działania, gdzie firma chce być za kilka lat i co jej potrzeba, aby osiągnąć założone cele? Musi więc przygotować się do możliwych do przewidzenia zmian na rynku i zbudować sobie strategię marketingową – strategię lepszej orientacji na klienta. Strategia taka zawiera kierunki działania oraz pakiet środków potrzebnych do sprawnej obsługi klientów i utrzymania lub polepszenia własnej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Strategia marketingowa jest strategią funkcjonalną, zawierającą sposoby i środki dostosowania się firmy do zmian rynkowych oraz wpływania na rynek przy uwzględnieniu możliwych działań konkurencji. Zawiera ona takie elementy, jak: formułowanie celów marketingowych, wybór opcji produktowo-rynkowych, kształtowanie struktury marketingu mix w celu osiągnięcia pożądanej pozycji konkurencyjnej, sposoby plasowania przedsiębiorstwa w poszczególnych segmentach rynku¹². Model formułowania takiej strategii prezentuje rysunek 2.

Formułowanie strategii marketingowej jest zawsze trudnym zadaniem, którego rozwiązanie ma zawsze poważne następstwa dla firmy. Wymaga ono rzetelnej analizy strategicznej o charakterze diachronicznym, co oznacza, że akcent powinien być położony na rynku i otoczeniu, gdyż ich zmiany i dynamika mają dla przyszłości firmy znaczenie zasadnicze. Firma dobrze prosperująca, jeśli ma swe atuty i rynki, musi przede wszystkim rozstrzygnąć, czy w ogóle warto podjąć nowe reguły gry, zabiegać o nowe kanały dystrybucji, zmieniać formy sprzedaży, wchodzić w alianse handlowe, zmieniać profil działalności, czy w ogóle wchodzić w ryzykowne działania w poszukiwaniu nowych szans.

Firmy zwykle decydują się na zmianę palety wyrobów czy systemu dystrybucji, jeśli przeżywają trudności. Niektóre tylko wprowadzają całkowicie nowe koncepcje biznesu, które można nazwać innowacjami strategicznymi. Są to najczęściej młode firmy, a nie dojrzałe, działające od dawna.

Większość jednak firm decyduje się na strategię wyłaniającą się, będącą rezultatem stosowania tzw. logicznego narastania (*logical incrementalism*), które polega na konkretyzowaniu i wprowadzaniu zmian tak późno jak to jest możliwe, aby ograniczyć niepewność i wykorzystać najlepsze dostępne informacje¹³. Takie podejście może być zawodne wobec dużej burzliwości otoczenia i niebezpieczeństwa wyprzedzenia firmy przez wcześniej dalekowzrocznych konkurentów, którzy wcześniej zaplanowali swe strategiczne posunięcia. Budowa strategii wyłaniającej się jest więc godna zalecenia dla tych firm, które mają osiągnięcia i działają na rynku, na którym zmiany są małe, a ich szybkość jest mniejsza od szybkości reakcji przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Formułowanie strategii marketingu

Źródło: opracowanie własne.

Atrakcyjniejsza jest oczywiście budowa strategii innowacyjnej, twórczej, radykalnej, formułowanej świadomie. Jednakże wymaga ona dużo inwencji, inicjatywy i wyobraźni, a poza tym wiąże się z poważnym ryzykiem, które czasami warto ponieść, gdyż, jak dotychczas, nie wykryto jeszcze lepszej siły napędowej postępu.

Uwagi końcowe

Nowoczesne przedsiębiorstwo musi stosować nowoczesny marketing, rozumiany jako zyskowe zaspokajanie potrzeb klienta, naturalnie w sposób zgodny z etyką i kryteriami efektywności społecznej (np. bez niszczenia środowiska, tzw. marketing zielony). Ten nowy marketing zasadza się na ścisłej integracji produkcji i sprzedaży, na szczególnej dbałości o klienta, która kształtuje w tym duchu jego strategię, strukturę i kulturę.

Marketing ten zmierza do stworzenia trwałych długookresowych więzi między klientem a firmą. Szczególną uwagę przywiązuje się w nim do innowacyjności, do wprowadzania nowych wyrobów i usług. Firmy starają się, aby ich wyroby były bezpieczne, funkcjonalnie sprawne, bez szkodliwego wpływu na człowieka i środowisko, by ich użytkowanie pociągało za sobą minimalne koszty. Starają się także stale podnosić jakość, zwiększać tzw. wartość dla konsumenta i dzięki temu lepiej wypełniać jego wymagania i oczekiwania. Wchodzą też ze sobą w różne związki (alianse), aby podnieść wartość dla konsumenta i zapewnić sobie satysfakcjonujące jego pozyskanie. Wychodzą bowiem z założenia, że o skuteczności działania na rynku decyduje nie tylko konkurencja, lecz także współpraca w całym łańcuchu zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, posiadanie specyficznych atutów, które są dla klientów istotne, dostrzegalne i trwałe.

Starają się być jak najbliżej klienta, wcześniej rozpoznawać jego potrzeby i oczekiwania oraz szybko je zaspokajając z pożytkiem dla siebie. To zbliżenie się do klienta pociąga za sobą dodatkowe koszty, ale się firmom bardzo opłaca. Badania niemieckie pokazały, że firmy utrzymujące bliskie kontakty z klientami osiągają szczególnie wysoką stopę zysku, ponieważ są o wiele bardziej efektywne od konkurencji, np. w pracach badawczo-rozwojowych. Wydatki na ten cel są u nich o 18% niższe; w przypadku nowych wyrobów mają o 24% mniej niepowodzeń; ich obroty wyrobami do 3 lat są o 14% wyższe¹⁴⁾.

W nowoczesnym marketingu zmieniają się więc schematy myślenia, gdyż zmieniają się zasadniczo warunki działania firmy na rynku. Marketing staje się coraz bardziej sztuką wyróżniania się na tle konkurencji, zarówno wewnątrz firmy – w odniesieniu do własnych pracowników, jak i na zewnątrz – wobec klientów, konsumentów i głównych interesariuszy (*stakeholders*). Sztuka ta wymaga, aby stawał się on też procesem, który przenika wszystkie działy i szczeble władzy każdego przedsiębiorstwa, łącząc sensownie kryteria racjonalności i etyki.

Nowoczesny marketing ma się zajmować nie produktami, lecz klientami, przeto firma musi coraz mocniej stawiać na bezpośrednie kontakty z klientami i na tzw. kluczowe umiejętności (*distinctive competien-*

ces). Twierdzenie Theodore Levitta, który ponad 30 lat temu głosił, że przyczyną klęski wielu przedsiębiorstw jest orientacja na produkty, a nie na potrzeby klienta, już się zdezaktualizowało¹⁵⁾. Dzisiaj trzeba oczywiście dążyć do jak najlepszego zaspokajania potrzeb klienta, naturalnie konkurując przewagą wartości, ale trzeba też dążyć do innego zaspokajania tych potrzeb, tworząc nowe technologie i nowe produkty. Trzeba rozwijać tzw. kluczowe kompetencje, kluczowe umiejętności, które oznaczają zdolność firmy do sprawnego i efektywnego łączenia wiedzy z zakresu technologii i rynku w celu szybkiego dostosowania się do szans w otoczeniu i osiągnięcia zysku oraz wzrostu firmy. Tylko bowiem rozwijanie takiej zdolności, integrujące działania na rzecz zwiększania wartości dla klienta i tworzenia nowych wartości, lepiej zaspokajających jego potrzeby, stanowi dzisiaj warunek sprośnięcia wyzwaniom, przed którymi stoi nowoczesne, uczące się przedsiębiorstwo, które żyje z rynku i dla rynku, podporządkowując mu politykę doboru wyrobów i strategię marketingowe.

Józef Penc

PRZYPISY

- ¹⁾ P.F. DRUCKER, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 18 i 38.
- ²⁾ C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, *Core Competence*, „Harvard Business Review” 1990, May/June, s. 79–91.
- ³⁾ S.P. ROBBINS, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 28.
- ⁴⁾ G. PARSTON, *Osiąganie wyników społecznych*, [w:] *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa pod red. F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITHA i R. BECKHARDA, Business Press, Warszawa 1998, s. 379 i 378.
- ⁵⁾ D. URLICH, *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, [w:] *Organizacja przyszłości*, cyt. wyd., s. 217–221.
- ⁶⁾ P.F. DRUCKER, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 36–37.
- ⁷⁾ *Sama jakość wyrobów nie wystarczy*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 5, s. 45–46. Por. także E.R. HIRSH, S.B. WHEELER, *Sam dobry wyrób nie gwarantuje już sukcesu*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 3, s. 34–36.
- ⁸⁾ Por. M.D. HUTT, T.W. SPEH, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997, s. 29 i 37.
- ⁹⁾ A. MAYER, F. DORNACH, *Główne czynniki poprawy zadowolenia klientów*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12, s. 41–43; R. McKENNA, *Marketing na żywo*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 3, s. 8–15.
- ¹⁰⁾ H. MUELLER, *Jak najbliżej klienta*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 12, s. 36–37.
- ¹¹⁾ N. STEIN, *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 11, s. 16.
- ¹²⁾ Zob. J. RUTKOWSKI, *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995 nr 9, s. 2–4; T. KRAMER, *Podstawy strategii rozwoju firmy*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 12, s. 8–13; I. PENC-PIETRZAK, *Strategie biznesu i marketingu*, PSB, Kraków 1998, s. 211–217.
- ¹³⁾ J.B. QUINN, *Strategic Change: „Logical Incrementalism”*, [in:] *The Craft of General Management*, ed. J.L. BOWER, Harvard Business School Publications, Boston 1991, s. 32–46.
- ¹⁴⁾ *Zadowolenie klientów funkcją mentalności firmy*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6, s. 13.
- ¹⁵⁾ T. LEVITT, *Marketing Myotopia*, [in:] *Strategic Marketing Management*, ed. R.J. DOLAN, Harvard Business School Publications, Boston 1991, s. 21–44.