

Pozycja polskich podmiotów rynkowych
– pierwsze doświadczenia procesów integracji

Aniela Styś

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

MARKETINGOWE PROBLEMY PROCESÓW INTEGRACYJNYCH – KONTEKST KONKURENCJI I POSTRZEGANIA WARTOŚCI

1. Przejawy i zakresy przewagi konkurencyjnej. Wartość jako efekt działań

Spektrum problemów związanych z marketingiem w Polsce poszerzyło się znacznie w związku z procesami integracji. Dotychczasowe doświadczenia pozwalają stwierdzić, że mają one raczej naturę zagrożeń i w związku z tym wymagają troski na rzecz działań je minimalizujących. Są wśród tych problemów takie, które dotyczą skali mikroekonomicznej, ale także skali makro; są takie, których rozwiązanie wymaga wiedzy i skłonności do jej spożytkowania, ale także takie, które wymagają po prostu odpowiedzialnej polityki na szczeblu państwa – polityki sprzyjającej minimalizacji zagrożeń.

Mogą one mieć swe źródło w asymetrii sytuacji – jak to określa J.E. Stiglitz, ale trzeba także uznać, że rynek sam przez się nie doprowadzi do efektywnych rozwiązań. Mamy bowiem do czynienia z sytuacją, że kiedy pojawiają się korzyści, to na ogół w nieproporcjonalnie dużym stopniu przypadają dobrze sytuowanym, pogarsza się natomiast sytuacja uboższej części społeczeństwa.

Spektrum marketingowych dylematów procesów integracji może się więc okazać szerokie. Zawsze jednak zasadne są pytania: Kogo dotyczą procesy integracji? W czym się wyrażają? Jaki jest ich zakres, tempo, beneficjenci? Jak przebiega proces dostosowań, jeśli założymy *a priori*, że mają one dostarczyć oczekiwanych efektów?

Marketing, jako proces społeczny i menedżerski, w największym stopniu pozwala na identyfikację i ocenę zakresu uzyskiwanych korzyści i ich odbiorców.

Trzeba przy tym mieć świadomość, że mogą one dotyczyć bezpośrednich wartości, ale także warunków ich uzyskania. Można się także zastanawiać, czy polski odbiorca może być, i w jakim stopniu, beneficjentem korzyści. Być może szansa ta tkwi w powszechnym wykorzystaniu cyberprzestrzeni, gdzie koszty związane z czasem i odległością są bliskie zeru, a marketing relacji przekształca się w marketing synergii – pełnej współpracy obu uczestników rynku w procesie tworzenia i dostarczania użyteczności.

Pamiętajmy, że jesteśmy świadkami ustanawiania nowych granic cywilizacyjnego rozwoju. Pojawia się już określenie „nowy paradygmat procesu wytwarzania” (nanotechnologie, biotechnologie)¹.

Czas i przestrzeń to wymiary, które pozwalają jaśniej artykułować problemy marketingu w kontekście procesów integracji. Ujawniają one jednak, że nie ma prostych odpowiedzi na postawione wyżej pytania. Główny problem tkwi nie w samej odpowiedzi, ale w efektach działań. Od 1992 r. – zgodnie z traktatem z Maastricht o Unii Europejskiej – osiąganie korzyści każdego z jej członków stanowi podstawowy cel integracji. Dostęp do nich powinniśmy więc mieć od 2004 r. Pierwsze korzyści, jak można sądzić, muszą się wiązać z niwelacją zastanych dysproporcji, a następnie z tworzeniem warunków do zrównoważonego i trwałego rozwoju. Jeśli dodać do tego, że ma się to odbywać przy zapewnieniu efektywności działań, to marketingowe problemy zyskują na znaczeniu, ponieważ w procesie zapewniającym równowagę i trwały rozwój zasady konkurencji stają się siłą motoryczną, a więc zakłada się, że sprzyjają przedsiębiorczości i uzyskiwaniu korzyści przez wszystkich uczestników rynku.

Spośród więc wielu problemów na szczególną uwagę zasługują te, które wiążą się z konkurencją i wartością. Obie kategorie zyskały na znaczeniu właśnie pod wpływem procesów integracji. Konkurencja, niezależnie od sposobu pojmowania strategii marketingowej, zawsze stanowi centralny problem tej strategii. Dla polskich przedsiębiorstw może się okazać poważnym utrudnieniem w ich funkcjonowaniu. W dalszym ciągu aktualne są zasady pozwalające pokonywać trudności, minimalizować ryzyko, a często stanowić podstawę sukcesu. Przypomnijmy więc, że uwzględnienie w strategii marketingowej przejawów, warunków i sposobów konkurowania wymaga założenia uwzględniającego:

- zmienność systemów organizacyjnych dostosowujących formę przedsiębiorstw do zmieniającego się otoczenia,
- zmienność w sposobach pozyskiwania i przetwarzania ograniczonych zasobów,
- zmienność potrzeb determinujących zmienność w kreowaniu wartości i sposobów jej dostarczania.

Umiejętności te mogą decydować o efektywności zarządzania, wskazując zdolności determinujące sukces rynkowy. Są to także warunki, które już stanowią

¹ Por.: J.P. Rutkowski, *Nowe paradygmaty produktu. Perspektywy zmian technologii*, „Świat Marketingu”, grudzień 2002.

poważny imperatyw dla polskich menedżerów. Muszą oni określić lukę zasobową i wybrać skuteczny model strategii marketingowej. Muszą także liczyć się z wytyczonymi przez Komisję Europejską zasadami nowej strategii wspólnego rynku.

Poszukując odpowiedzi na pytania dotyczące pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, menedżer musi w wyniku badań dowiedzieć się, czy tempo zmian wewnątrz firmy dorównuje tempu zmian w otoczeniu. J. Welch twierdził, że „kiedy tempo zmian wewnątrz firmy jest wolniejsze niż w otaczającym ją świecie, jej koniec staje się bliski. Jego nadejście to tylko kwestia czasu”².

Ważne jest zwłaszcza, aby udało się odnaleźć uniwersalne wartości pozwalające na kreowanie oczekiwanych ofert rynkowych w odmiennych kulturach użyteczności tych ofert. Wiemy bowiem, że marketing globalny odegrał ogromną rolę w zmianie tempa przeobrażeń kulturowych. Wiemy także, że występują dalsze możliwości takich przeobrażeń. Będą one udziałem firm wówczas, gdy firmy te wykażą większe zrozumienie dla różnorodnych orientacji kulturowych. Warto, aby polscy menedżerowie uwzględniali te problemy w swoim procesie decyzyjnym zmierzającym do poszukiwania sukcesów rynkowych i przewag konkurencyjnych.

Sukces rynkowy może być definiowany zależnie od sposobu określania przez kierownictwo przedsiębiorstw celów działania. Można więc go postrzegać w odniesieniu do celów kierunkowych, kiedy określamy postępowanie w realizacji misji, i podstawowych zasad działań lub też celów bardziej konkretnych. Te ostatnie częściej niż pierwsze umożliwiają kwantyfikację postępu. Dotyczą często m.in. zwiększenia udziału w rynku, zwiększenia sprzedaży, racjonalnego wykorzystania zasobów, obniżenia kosztów.

Niezależnie od ujęcia, sukces zawsze oznacza postępowanie w osiąganiu celów. Odpowiedzialni menedżerowie usprawniają procesy rynkowe, identyfikując i realizując strategie intensywnego wzrostu, których cechą jest tworzenie wartości w długim okresie, cechą zaś realizujących je firm jest ustawiczne uczenie się i innowacyjność, ze świadomością, że czynimy to dla zmiennego i raczej nielojalnego klienta. Marketing postrzegany jako orientacja kierownicza wymaga zmiany postaw menedżerów, a nade wszystko identyfikacji wszystkich interesariuszy i warunków efektywności procesów rynkowych. Paradoksalnie – im mniej dojrzały rynek, tym bardziej jest to niezbędne, przy czym wymaga troski wszystkich pracowników firmy, a nie tylko związanych z działem marketingu. N. Piercy mówi wręcz o duszy marketingowej, a nie dziale marketingowym, zwracając uwagę na alianse wewnątrz i na zewnątrz firmy³.

Takie spojrzenie na marketing w kontekście poszukiwania przewag konkurencyjnych pozwala dostrzec nowe wyzwania i oczekiwania. Menedżer kreatywny poszukuje korzyści w strategii globalnej, a przyjmowane przez niego instrumenty

² W.J. Keegan, B.B. Schlegelmilch, *Global Marketing Management. A European Perspective*, Financial Times, Prentice Hall, Inc. 1999.

³ N. Piercy, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Felberg SJA, Warszawa 2003.

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. Yipa trójkątem globalizacji⁴. 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.

Złożoność problematyki przewag konkurencyjnych 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 mianem konfrontacji *ex post* lub *ex ante*, zależnie od tego, która z tych form konfrontacji z warunkami rynkowymi zwiększy efektywność działań⁵.

Właściwe rozumienie orientacji marketingowej pozwala kreować działania na rzecz tworzenia przewagi konkurencyjnej 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 marketingu aktywnego przez J. Lambina. Autor zwraca jednak uwagę na dalszą jego modyfikację na rzecz kultury organizacji zorientowanej rynkowo.

To rynkowe zorientowanie wiąże szansę rozwoju z sektorami o zaawansowanej technologii, ale także oczekuje nowej fali innowacji, mogącej się stać siłą napędową nowej ekspansji⁶.

Budowa przewagi konkurencyjnej w strategii marketingowej sprowadza się w istocie do strategii poszukiwania wartości, jej tworzenia i dostarczania w sposób lepszy niż konkurenci. W tym więc znaczeniu marketing musi być postrzegany przez menedżerów jako proces kreatywny. Jego realizacja może się wyrażać w racjonalizacji związanej głównie z obniżką kosztów, a także we wzroście ukierunkowanym na rynek i obejmującym zarówno dotychczasowych, jak i nowych klientów, w tym także nowe obszary działalności. Miara kreatywności procesu musi być perspektywne widzenie efektów. Jeśli dotyczą one obniżki kosztów – nie mogą to być działania ukierunkowane na krótkookresowe efekty, ale takie, które

⁴ G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

⁵ W. Wrzosek, *Warunki rynkowe a efektywność marketingu*, „Marketing i Rynek”, 2003 nr 9.

⁶ J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 55.

dają szansę 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.

Jest to zgodne z opcją patrzenia w przyszłość, obejmującą korzyści, cechy konkurencyjności oraz kontakty w klientem. G. Hamel i C.K. Prahalad zwracają uwagę na potrzeby niewyartykułowane dotychczas przez klientów, a przez to także na klientów, których jeszcze nie obsługujemy. Wykraczając poza dotychczasową orientację na klienta, tworzymy rynki, kreujemy zmiany i tym samym zwiększamy szansę na przewagę konkurencyjną.

Te problemy sytuują kategorię wartości w marketingu w szczególny sposób. Jak wiemy, wartość, jako kategoria ekonomiczna, była interpretowana w różny sposób, co wiązało się z rozumieniem i poszukiwaniem źródeł bogactwa, zmiennością warunków jego tworzenia i oczekiwań odbiorców. Szczególną rolę odegrały szkoły związane z usługami identyfikujące luki między wartością dostarczaną a oczekiwaną. Przełomem w identyfikacji tej kategorii stała się praca P. Doyle'a na temat marketingu wartości, w której autor akcentuje znaczenie koncepcji marketingu wspierającego działania na rzecz maksymalizacji wartości dla interesariuszy, a głównie dla udziałowców. Wiąże się to ze wzrostem i wykorzystywaniem nowych możliwości rynkowych. Fundamentalny wymiar ma tu postrzeganie wartości w kontekście problemów innowacji.

W samej istocie innowacji tkwi zmienność, w tym więc sensie i wartość musi się zmieniać. Relacje wartości i innowacji dotyczą także zmian w gospodarce, jeśli uznamy, że tworzenie wartości na gruncie szeroko rozumianych procesów innowacyjnych dotyczy warunków tego tworzenia. Nie jest to więc tylko tworzenie nowej wartości produktowej, ale także nowej metody jej wytwarzania, nowego rynku, na którym poszukujemy adresatów wartości. Zaskakujące, że w XXI wieku wracamy więc do rozważań na temat możliwości, które wskazywał J. Schumpeter.

Efektywne tworzenie wartości uwarunkowane jest uznaniem procesowego charakteru (od idei do komercjalizacji), a także menedżerską odpowiedzialnością w sensie reakcji na potrzeby odbiorców i wewnętrznych procesów. Inne znaczenie więc ma rzeczywiste, a inne potencjalne rozumienie wartości. To ostatnie wiąże się z temporalnym charakterem procesu i wymaga troski menedżera o przyszłą wartość.

Właściwe rozumienie procesu tworzenia wartości staje się więc funkcją przedsiębiorczości czy też – jak chciał tego P. Drücker – narzędziem kreowania zmiany w ekonomicznym i społecznym potencjale przedsiębiorstw.

Efektywność procesu tworzenia wartości jest tym większa, im bardziej jego uczestnicy wykazują troskę o strefę porozumienia między interesariuszami. Ze swej istoty oczekiwania odbiorców wartości i jej kreatorów są rozbieżne. Dotyczy to relacji menedżerowie–właściciele, właściciele–społeczeństwo, menedżerowie–pracownicy. Każdy postrzega wartość na swój sposób i ma co do niej własne oczekiwania i miary.

2. Problem pomiaru wartości

Jak mierzyć wartość? To problem trudny merytorycznie i metodycznie. Rozbieżność wartości księgowej i rynkowej jest tego potwierdzeniem. Czy o wartości decyduje w istocie korzyść podstawowa, czy ta dodana – jeśli będziemy rozpatrywać problem na gruncie budowy przewagi konkurencyjnej?

Problematyka pomiaru wartości to konieczność widzenia, obok korzyści, także kosztów przystosowania się, a także na drugim biegunie – ewentualnych utraconych korzyści, występuje tu bowiem problem akceptacji, problem ryzyka trwałości wartości. Dotyczy to zarówno nabywcy wartości, jak i tworzących tę wartość.

Postrzeganie wartości w kontekście zachowania nabywcy wymaga osadzenia jej w nowy sposób w strukturalnym modelu procesu decyzyjnego Bettmana. Jego sieci zachowują ważne poznawczo i użyteczne praktycznie znaczenie, ale rozgałęziają się jeszcze bardziej, bo zwiększają się możliwości wyboru w ich bardzo szerokim spektrum. Nie zawsze ten wybór jest dostępny, co skutkuje frustracją jednostek i grup. Słusznie boją się one ekskluzji społecznej.

Można założyć, że procesy integracji sprzyjają zmniejszeniu poczucia izolacji, jednak szybkość ścieżki zmian nie pozostawia czasu na adaptację. Wielkim problemem staje się poszukiwanie, tworzenie i dostarczanie wartości w procesie określonym jako przejścia i fuzje, a czasami alianse strategiczne.

Proces ten poszerza rozumienie wartości także w kontekście marketingu wewnętrznego. Ujawnia jego społeczne, a nie tylko organizacyjne aspekty, a wyniki niektórych badań wskazują na niski stopień racjonalności decyzji podejmowanych w procesach przejęć i fuzji⁷. W ich świetle skłonność do zmian może być także niska, co utrudnia tworzenie wartości. Przy poczuciu małej stabilizacji może się pojawić problem migracji wartości i konieczność działań na rzecz jej utrzymania, a zwłaszcza zarządzania cyklem migracji tej wartości.

Także w tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera idea CRM postrzegana jako filozofia działania czy nawet element przewagi konkurencyjnej, a nie tylko program. Zarządzanie relacjami z klientem to proces poszukiwania (rozpoznawania) wartości oczekiwanych, proces ich tworzenia i dostarczania. Zapewne z tego powodu przedsiębiorcy doświadczeni w działaniach rynkowych przywiązują dużą wagę do segmentacji rynku, identyfikacji charakteru poszczególnych segmentów, wyboru rynków docelowych, aby można było wytwarzać i dostarczać wartości akceptowane i oczekiwane przez odbiorców.

Duże znaczenie dla utrzymania wartości rynkowej ma metodyka czterech perspektyw R. Kaplana i D. Nortona. Wielowymiarowa, określana jako zrównoważona lub strategiczna, karta wyników pozwala postrzegać proces tworzenia wartości w synergicznym ujęciu: perspektywy finansowej, klienta, procesów wewnętrznych

⁷ Cz. Zajac, *Společne i organizacyjne problémy přejetí i fuzji podniků*, AE, Wrocław 2005.

i rozwoju. Tym samym umożliwia wykorzystanie koncepcji intencji strategicznej (zmuszanie firmy do wysiłku niwelowania rozbieżności między zasobami i pojawiającymi się możliwościami), podstawowych kompetencji rozumianych jako zbiorowa wiedza oraz architektury strategicznej pojmowanej jako mapa dróg przyszłości. Twórcy tego ujęcia – G. Hamel i C.K. Prahalad – zwracali uwagę na rolę zachowań i działań pozwalających na wykorzystanie umiejętności i kompetencji pracowników, ale także pozycję kadry zarządzającej jako stosującej partycypacyjny styl zarządzania oraz spójność wartości i przekonań całej organizacji.

Taki styl zarządzania pozwala docenić i wykorzystać niematerialne wartości, które wpływają na funkcjonowanie firm i kryją się w ludziach, pomysłach, *know-how*, relacjach, systemach i procesach pracy. Tak rozumiane wartości to nowe wyzwania w działaniach rynkowych. Mogą one w zasadniczy sposób zmienić postrzeganie barier wejścia, a przez to układ konkurencyjny. Tworzą także potęgę marki – szczególnego zasobu niematerialnego w koncepcji pojmowania wartości, czy też jej modelu dynamiki, wiążanego najbardziej z określeniem „aktywa marketingowe”. Początek XXI wieku dostarczył ogromnego dorobku dotyczącego poszukiwania wartości zarówno w kontekście oczekiwanych korzyści, kiedy mowa o nowym produkcie, jak i w kontekście identyfikacji sposobu jej uzyskiwania. Kluczowym hasłem stała się kreatywność jako swoista platforma identyfikacji tworzenia i dostarczania wartości. Nastąpiło rozwinięcie dorobku A.F. Osborna – twórcy techniki burzy mózgów – na niespotykaną dotąd skalę: od technik, które łamią schematy, przez analizy morfologiczne, techniki łańcucha poziomów, biscojacyjne i wiele innych. Wszystko to zmierzało do identyfikacji szans osiągnięcia sukcesu i tworzenia warunków jego uzyskania. Łączyło tym samym dwa ujęcia wartości: tej dla odbiorcy i tej dla firmy, generowało też coraz to nowsze modele zarządzania aż do zarządzania wartością firmy poprzez zarządzanie wiedzą. 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 otoczeniem. Dla takiego ujęcia istoty jest dorobek P. Senge'a, dotyczący jego piątej dyscypliny jako klucza do rozumienia i doskonalenia organizacji, czy koncepcja marketingu lateralnego i holistycznego. Zwłaszcza ta ostatnia pozwala postrzegać wartość w całej złożoności procesów, procedur, a także relacji.

3. Doświadczenia badawcze

W Polsce podejmuje się wiele prób identyfikacji problematyki dotyczącej wartości. Są to zarówno rozważania teoretyczne, jak i bezpośrednie badania procesów tworzących wartość. Duże znaczenie poznawcze i aplikacyjne mają badania dotyczące dojrzałości procesu czy uwarunkowań kompetencyjnych, określanych jako dźwignie strategiczne (por. m.in. badania i publikacje I.P. Rutkowskiego z AE

w Poznaniu czy M. Szymury-Tyc z AE w Katowicach). W kierowanym przez autorkę artykułu zespole podejmowano próbę oceny zachowań, które mobilizują i łączą, dając perspektywę, inspirując do transformacji i dostarczając dźwigni strategicznej, tworzących w konsekwencji wartość w jej szerokim spektrum. Było to możliwe dzięki realizacji grantu finansowanego przez KBN nt. Proces kreatywności w marketingu.

Szczególną wagę przywiązano do sprawdzenia współzależności pomiędzy stwarzanymi w przedsiębiorstwie warunkami dla kreatywności, jej przejawami oraz wynikami rynkowymi. Dla każdego z tych zakresów określono miary służące diagnozie i ocenie. Wśród miar dotyczących warunków za ważny uznano sprzyjający efektywności system współpracy między poszczególnymi szczeblami zarządzania, w tym zwłaszcza rolę działu marketingu oraz system motywacji. Do oceny przejawów kreatywności służyły w badaniu takie elementy, jak:

- identyfikacja, analiza i wykorzystanie nowych szans rynkowych,
- polityka innowacji w zakresie instrumentów marketingu mix.

Jako skutek powyższych działań przyjęto wyniki rynkowe opisywane przez:

- dynamikę przychodów ze sprzedaży,
- zmianę pozycji rynkowej przedsiębiorstwa w czasie,
- zmianę pozycji rynkowej w relacji do innych firm z branży.

Podstawowe pytanie w kwestionariuszu, bezpośrednio związane z procesem kreatywności, dotyczyło nowatorskich rozwiązań w zakresie instrumentów marketingu mix postrzeganych przez menedżerów w relacji do działań firm konkurencyjnych i wprowadzonych w ciąg ostatnich dwóch lat.

Analiza częstości odpowiedzi wskazuje na wyraźną przewagę działań związanych z produktem (ponad 57% wskazań), następnie z ceną (ponad 33%) i promocją (ponad 32%). Menedżerowie wykazywali relatywnie małe zainteresowanie działaniami związanymi z dystrybucją (ok. 19%). Ważne poznawczo wydawało się rozpoznanie dotyczące identyfikacji nowych szans rynkowych przez kierownictwo przedsiębiorstwa lub odpowiednich jego komórek. Warunki i tempo zmian stanowią wystarczający powód takiej identyfikacji. Zaskakuje duży udział (ponad 85%) odpowiedzi pozytywnych, niezależnie od tego, czy te szanse są wykorzystywane w części, czy w całości. Niepokoi jednak to, że w 23% przypadków przedsiębiorcy nie formułują żadnego scenariusza rozwoju przyszłych warunków rynkowych. W 45% przypadków pozytywnym objawem aktywności rynkowej jest formułowanie co najmniej dwóch scenariuszy przyszłych warunków rynkowych.

Dla oceny efektywności realizacji takich scenariuszy pytano w badaniu o system współpracy pracowników szczebli kierowniczych z personelem mającym bezpośrednie relacje z klientami. W 12% przypadków nie odnotowano takiej współpracy. W blisko 7% przypadków są to spotkania bardzo rzadkie (raz w roku lub rzadziej), a w ok. 23% odbywają się kilka razy w roku.

Autorzy przeprowadzonych badań nie sądzą w świetle tych wyników, że można mówić o efektywnej realizacji celów marketingowych. Warto ten wynik skon-

frontować z poglądem A. Sargenta, który przedstawiając „góre lodową ignorancji”, określa, że kadra kierownicza najwyższego szczebla tylko w 1% posiada wiedzę na temat potrzeb klientów, w 100% zaś tą wiedzą dysponują pracownicy bezpośredniej obsługi, a pozostali – kierownicy niższych szczebli – odpowiednio w 7%, 25% lub 65%, zależnie od ich usytuowania w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Wprawdzie z prowadzonych badań wynika, że w 61,39% przypadków zachęca się pracowników do przedstawiania własnych propozycji dotyczących strategii marketingowej, ale już tylko w 35,64% przypadkach nagradza się efekty tych propozycji. Wynika z tego, że w analizowanych przedsiębiorstwach z systemem motywacji nie jest najlepiej.

W ponad 46% przypadków nie honoruje się takich inicjatyw. Trudno w takich wypadkach mówić o kreatywności pojmowanej jako dbałość o tych, którzy tę kreatywność realizują. Ważna poznawczo wydawała się także ocena kreatywnych zachowań na różnych poziomach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Pozytywnym objawem jest fakt, iż w przypadku większości badanych podmiotów (78% badanych jednostek) na strategiczne decyzje marketingowe ma wpływ personel kontaktujący się z nabywcami. 1/5 badanych informuje, że personel kontaktujący się z nabywcami nie ma żadnego wpływu na decyzje strategiczne (poza tym, że je realizuje). W zmieniających się warunkach rynkowych, burzliwym otoczeniu, wzrastającej konkurencji szczególnego znaczenia nabierają kwalifikacje zatrudnionych. Dzięki nim można budować pozytywny wizerunek firmy. Z naszych badań wynika, że w ponad 43% przypadków nie ma jednostki odpowiedzialnej za wzrost kwalifikacji pracowników, a szkolenia realizowane są tylko w wyjątkowych sytuacjach, gdy pojawi się jakaś ciekawa oferta firmy szkoleniowej.

Szczególne znaczenie dla budowy przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości mają nowe idee w marketingu. Poszukuje się w nich sprawności w przyszłości. Aby przetrwać, każde przedsiębiorstwo będzie musiało być zorientowane na klienta w nowy sposób. Może on już wybierać spośród znacznie większej różnorodności produktów i usług producentów z całego świata, określa podstawowe ich wartości jako stosunek między korzyściami a ceną, włączając w to koszty użytkowania. Wobec zaistnienia globalnego klienta kluczowym zasobem staje się informacja; technologia komunikacji daje mu natychmiastowy dostęp do oczekiwanych korzyści, zmienia się też usytuowanie ogniw pośredniczących.

W ocenie sprawności przedsiębiorstwa na wadze zyskuje więc zdolność do kierowania wiedzą i informacją. Informacja o kliencie staje się zasobem strategicznym najwyższej wagi wobec faktu, że to klient definiuje wartość. Poprzez definicję wartości definiuje on też oczekiwania w stosunku do przedsiębiorstwa. Efektem działań przedsiębiorcy muszą być oczywiście korzyści dostarczane konsumentowi.

Problem jednak polega na tym, że konsument określa korzyści na swój sposób, nie na sposób przedsiębiorstwa. Nie jest to absolutny sens korzyści. Te same dobra i usługi mogą mieć różne oceny korzyści na tle doświadczeń i sytuacji konsumenta. Zakres tych korzyści może mieć charakter niematerialny i wpływać na lojalność konsumenta. Źródłem korzyści jest jednak taki związek z konsumentem, dzięki któremu rozumiemy rzeczywiste jego potrzeby i przyczyny ich różnicowania. W pewnym stopniu korzyści konsumenta mogą być opisane przez ich zakres, a ich wartość może być wyrażona przez niższy koszt, wzrost udziału w rynku czy wejście na nowe rynki.

Wielu korzyści dostarcza się przez kombinację dóbr, informacji, usług w unikatowy dla konsumenta sposób i w czasie dla niego dogodnym.

Kluczowa pozycja klienta wymusza zmienność systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa jako takiego. Czyni z elastyczności i skupienia na zewnątrz podstawowe cechy przedsiębiorczości. Ta pozycja klienta kreuje także typ kultury organizacyjnej otwartej na potrzeby i wymagania klienta. Wiąże się z ulepszaniem procesów, których celem jest rozwijanie stosunków z klientem w postaci marketingu relacyjnego. Musi on jednak uwzględniać także kontekst konkurenta.

Poszukiwanie sposobów sprawnego działania na rynku wymaga więc, by wszystkie decyzje były oparte na informacjach o kliencie, konkurencie i własnej koncepcji wartości. Czy polscy przedsiębiorcy potrafią działać w sposób uwzględniający te zakresy? Interesujących wyników dostarczają badania oparte na propozycji metodycznej M. Jenkinsa⁸. Autor zaproponował interesujące i proste w zastosowaniu testy myślenia strategicznego. Obejmują one po siedem zdań oznajmujących, charakteryzujących określone postawy menedżerów oraz przyporządkowane im skale intensywności. Respondenci mieli możliwość wyboru odpowiedzi, wyrażając przy tym postawy pozytywne i negatywne wobec zawartych w tekście stwierdzeń. Jest to często stosowana w badaniach marketingowych skala określana jako skala Likerta.

Autor propozycji ustalił uporządkowanie wyników w podziale na trzy grupy, przypisując każdej z nich określoną interpretację postaw menedżerów.

Pierwszy test dotyczy miejsca strategii marketingowej w decyzjach kierowniczych. Zgodnie ze skalą M. Jenkinsa w 2001 r. 63% respondentów uznało, że menedżerowie testowanych przedsiębiorstw wykazują bardzo pozytywne nastawienie do strategii marketingowej, pozostałe 37% wyraziło umiarkowaną ocenę tego nastawienia. Zaskakujące jest to, że żaden respondent nie znalazł się w dolnym (negatywnym) przedziale skali. Rok 2006 przyniósł zmniejszenie bardzo korzystnego wyniku, już bowiem tylko 28% respondentów zadeklarowało pozytywne nastawienie do strategii marketingowej. Znacznie wzrósł odsetek wskazujących umiarkowane nastawienie do strategii marketingowej. Pojawiły się także odpowiedzi (7%)

⁸ M. Jenkins, *The Customer Centred Strategy*, Pittman Publishing, London 1997.

lokujące respondentów w negatywnym przedziale skali. 66% badanych respondentów wykazało w 2001 r. aktywne podejście do klienta. Jeśli dodać do tego, że także 65% badanych wskazało na jasną i skupioną na kliencie strategię, to wydaje się, że polskie przedsiębiorstwa weszły w nowe tysiąclecie z ugruntowaną pozycją rynkową.

Jednak rok 2006 przyniósł w tej ocenie zmianę odpowiedzi. Zmniejszył się do 51% udział respondentów o proaktywnym podejściu do tożsamości klienta na rzecz zwiększenia przedziału drugiego – określanego przez Jenkinsa jako „oznaki życia”, lecz nie powód do zadowolenia. W 2006 r. zmniejszył się także udział respondentów mających jasną, skupioną na kliencie strategię (z 65% do 47%). Połowa badanych nie wiąże więc swej przyszłości w wystarczającym stopniu z rynkiem docelowym. Gorszy okazał się także wynik dotyczący znajomości własnych kompetencji i ich znaczenia w strategii marketingowej.

Problemy przedstawione w referacie – zarówno te natury ogólnej, jak i wyłonię w procesie badań – wymagają uwagi i odpowiedzialności. Procesy dostosowawcze do wspólnego rynku jeszcze bardziej poszerzą spektrum tych problemów. Nałożą się także na nie dodatkowe, wywołane globalizacją i dysproporcjami zasobowymi. Tym bardziej więc menedżerowie muszą być aktywni w poszukiwaniu swoich szans rynkowych i elastyczni w dostosowywaniu strategii rozwoju.

Efektywność działań marketingowych w warunkach procesów integracji jest oczywiście zagrożona ryzykiem niepowodzenia. Każdorazowo mamy do czynienia z taką sytuacją w warunkach niepewności. Takie obawy mają także menedżerowie funkcjonujący w gospodarkach rozwiniętych. Są to obawy o utratę części dotychczasowych korzyści. Ale występujące obawy związane z ryzykiem niepowodzenia w gospodarkach rozwijających się mają inny wymiar – to obawy o utratę możliwości działania, a nie tylko części dotychczasowych korzyści. Stąd ważna staje się umiejętność diagnozowania sytuacji przedsiębiorstwa, a zwłaszcza zagrożenia kryzysowego. Zderzenie się z nowymi warunkami wymaga każdorazowo rozpoznania procesu kierunkowo niekorzystnych zmian, aby nie dopuścić do zmian trudno odwracalnych.

Procesy integracji ujawniają skłonność do przenoszenia zbyt bezpośrednio doświadczeń innych krajów na grunt polskiego rynku. Niekoniecznie jest to gwarancją sukcesu. Może warto skorzystać z opinii J.E. Stiglitz'a o tym, że rad warto słuchać, ale radzić trzeba sobie samemu⁹. Nade wszystko jednak trzeba spoglądać na procesy integracji w kontekście tego, że nie osiągniemy długotrwałego wzrostu bez równowagi społecznej, a dysproporcjonalny podział bogactwa niszczy korzenie gospodarki. Zapobieganie temu zjawisku staje się nowym wyzwaniem marketingu, podnosząc rangę relacji marketingu w skali makro, mezo i mikro. Korzyści procesów integracji nie mogą być uzyskane bez właściwych relacji tych poziomów marketingu.

⁹ Por. rozmowę J. Żakowskiego z J.E. Stiglitzem, „Polityka” nr 20 z 15.05.2004 r.

PROBLEMS OF MARKETING IN TERMS OF INTEGRATION PROCESS – CONTEXT OF COMPETITION AND VALUE PERCEPTION

Summary

The author pays attention to marketing problems connected with the European integration process and unequal development as a factor that has impact on character and the meaning and also threats connected with less developed economies' competitiveness. The article presents survey findings essential for creating company competitiveness.