

ROZDZIAŁ I

BOGDAN GREGOR

EWOLUCJA ORAZ WSPÓŁCZESNE KONCEPCJE MARKETINGU

Wprowadzenie

Marketing nie jest zjawiskiem nowym. W Stanach Zjednoczonych jego początki sięgają lat 1901-1905. Pierwsza książka, autorstwa Butlera, ukazała się tam w 1911 r. Właściwy rozwój marketingu, szczególnie w Europie Zachodniej, datuje się jednak dopiero od zakończenia drugiej wojny światowej¹. Koncepcja marketingowa nie powstała w wyniku rozwoju teorii ekonomicznych, lecz pod wpływem przemian zachodzących na rynku.

Ewolucja marketingu jest pochodną szybkich i głębokich zmian w otoczeniu organizacji. Obecne otoczenie cechuje turbulencja, tj. zmienność, złożoność i zawirowanie. Te jego wymiary nakładają się na siebie, określając łącznie wysoki stopień niepewności w działalności organizacji. Skuteczność marketingu jest w dużej mierze zdeterminowana zdolnościami dostosowawczymi podmiotów rynkowych do zmian otoczenia. Szybkie przeobrażenia w otoczeniu sprawiają, że stosowane przez lata reguły prowadzenia biznesu stają się w części nieaktualne. Teoria i praktyka marketingu muszą reagować na te wyzwania. Marketing jest zatem kategorią dynamiczną, pojmowaną jako proces ciągłych zmian.

Prezentowane opracowanie ma charakter ogólny i jest wprowadzeniem do rozważań związanych z marketingiem terytorialnym. Jego celem jest zaprezentowanie ewolucji w podejściu do marketingu. Szczególny nacisk położono na współczesne koncepcje marketingu, będące w dużej mierze pochodną wielkich wyzwań związanych z kreowaniem **globalnego społeczeństwa informacyjnego**².

¹ J. Dietl: *Marketing*. Wyd. II, PWE, Warszawa 1985, s. 13.

² Pojęcie *społeczeństwa informacyjnego* pojawiło się po raz pierwszy w latach 60. XX w. Użył go japoński badacz i ekonomista Tadeo Umehao opisując ewolucyjną teorię społeczeństwa, na przykładzie społeczeństwa japońskiego, w którym o standardach gospodarki zaczęły decydować informacja i technologia (H. Dordic, G. Wang: *The Information Society. A Retrospective View*. SAGE, London 1995). Kiedy D. Bell pisał o społeczeństwie postindustrialnym na początku lat 70., zwrócił uwagę na nowy typ usług związanych z informacją; w 1980 r. Y. Masuda opublikował w Japonii książkę *Information Society*, w 1979 r. we Francji S. Nora i A. Minc piszą o informatyzacji społeczeństwa (za: J. Kulpińska, *Od społeczeństwa post-industrialnego do społeczeństwa informacyjnego – koncepcje i dyskusje*, [w:] *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, AGH, Kraków 2001, wersja elektroniczna: <http://www.agh.edu.pl/agh/depl/WNSSIkonferencjaldoc/kulpin-ska.doc>). Ostatnie dekady XX w. to ożywiona dyskusja nad tym, jak daleko następujące po sobie generacje technologii teleinformatycznych wpływają na społeczeństwa najbardziej zaawansowanych gospodarczo i technologicznie rejonów świata. Stawiano pytania o istotę informacji w procesie rozwoju społecznego, starając się stworzyć teorię społeczeństwa informacyjnego (F. Webster: *Theories of the Information Society*. Routledge, London 1995).

Zmiany, jakie niesie ze sobą tworzenie zrębów społeczeństwa informacyjnego (postindustrialnego) są najważniejsze i najgłębsze od czasów rewolucji przemysłowej w XIX w. Co więcej, są one wszechogarniające i wszechobecne – wywierają wpływ na każdego i wszędzie. Unia Europejska uważa tę transformację zarówno za jedno z największych wyzwań ekonomicznych i społecznych stojących obecnie przed Europą, jak i wielką szansę rozwoju konkurencyjności, wzrostu zatrudnienia i spójności społecznej czekającą na wykorzystanie. *Kraje, które wejdą w erę społeczeństwa informacyjnego zbiorą największe żniwo. To one wyznaczą drogę dla innych. Natomiast te kraje, które będą zwlekać, lub podejmą działania połowiczne, mogą w czasie krótszym od dziesięciolecia stanąć w obliczu załamania inwestycji i kryzysu na rynku pracy*³.

1. Istota marketingu oraz dotychczasowa jego ewolucja

W literaturze istnieje wiele definicji marketingu. Eksponuje się w nich najczęściej albo aspekt koncepcyjny marketingu, upatrując w nim określonej koncepcji myślenia i działania na rynku, albo aspekt narzędziowy w procesie oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, albo też aspekt informacyjno-decyzyjny, związany z procesami kierowania przedsiębiorstwem oraz mechanizmami podejmowania decyzji⁴. W definicjach marketingu wyróżnia się dziś dwa charakterystyczne ujęcia⁵:

- **klasyczne** (wąskie), nawiązujące do działalności przedsiębiorczej zorientowanej na zysk;
- **szerokie**, nawiązujące do istoty ogólnie pojętej wymiany wartości między ludźmi.

W ujęciu klasycznym marketing może być interpretowany w trzech zasadniczych aspektach:

- **filozoficznym** – jako zasada, zgodnie z którą nabywcy tworzący rynek przedsiębiorstwa stanowią punkt wyjścia i cel filozofii działania;
- **czynnościowo-instrumentalnym** – oznaczającym systematyczne oddziaływanie na rynek za pomocą skoordynowanego zestawu narzędzi;
- **organizacyjnym** – określającym system decyzji rynkowych, który znajduje odzwierciedlenie w planowości i zinstytucjonalizowanej formie przebiegu procesów decyzyjnych.

W obrębie ujęcia klasycznego mieści się definicja Druckera z 1954 r., który przyjął podejście holistyczne i określił marketing jako „*wyróżniającą i szczególną funkcję biznesu*”⁶. W tym ujęciu marketing jest wręcz utożsamiany z biznesem, jako przedsięwzięciem widzianym ze szczególnej perspektywy – z perspektywy klienta. Podobnie inne definicje klasyczne sprowadzają podmiotowy zakres marketingu do typowych instytucji gospodarczych – sektora przedsiębiorstw.

³ Fragment z *Raportu Bangemanna* z 1994 r.

⁴ Jest już bogata literatura z zakresu marketingu w języku polskim. Najnowsze publikacje to m. in. Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: *Marketing. Podręcznik europejski*. PWE, Warszawa 2002; T. Kramer: *Podstawy marketingu*. PWE, Warszawa 2000; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. PWE, Warszawa 2000; J. J. Lambin: *Strategiczne zarządzanie marketingowe*. PWE, Warszawa 2001; P. Doyle: *Marketing wartości*. Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003; N. Piercy: *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*. Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003; *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, L. Garbarski, (red.). Wyd. WSzPiZ, Warszawa 2004; *Marketing – handel – konsument*, t. 1 i 2, B. Gregor (red.). Wyd. UŁ, Warszawa 2004; *Marketing*, L. Garbarski (red.). Wyd. WSzPiZ, Warszawa 2004.

⁵ *Podstawy marketingu*, J. Altkorn (red.), Instytut Marketingu, Kraków 1997, s. 28.

⁶ Za J. Unold: *Systemy informacyjne marketingu*. AE, Wrocław 2001, s. 33.

Ujęcie szerokie akcentuje pragnienia kryjące się za określonymi potrzebami i związane z nimi źródła satysfakcji nabywcy. Reprezentantem takiego podejścia jest niewątpliwie Kotler, który określa marketing jako „...proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu jednostki i grupy uzyskują to, czego potrzebują i pragną, przez tworzenie oraz wzajemną wymianę produktów i wartości”⁷.

W definicjach nawiązujących do istoty wymiany znajduje wyraz – co podkreśla Alt-korn – dążenie do uniwersalizacji marketingu i stworzenia związanych z nim zasad, metod i narzędzi nie tylko w przedsięwzięciach nastawionych na zysk, lecz również w działalności organizacji rządowych i samorządowych, politycznych, a także w realizacji różnych inicjatyw społecznych⁸.

Nadrzędnym celem marketingu staje się **satysfakcjonowanie nabywców**. Nie dziwi więc to, że dziś sukces osiągają organizacje, których produkty w największym stopniu zadowolają, a nawet – zachwycają ich klientów. Klient, nabywając produkt, kupuje w istocie satysfakcję, co oznacza, że dokonuje wyboru spośród produktów konkurujących ze sobą rodzajem, zakresem, stopniem i ceną uzyskanej satysfakcji. Przodujące firmy tworzą dzisiaj pewną filozofię działania, w której wszyscy pracownicy, a nie tylko działu marketingu, są „świadomi rynku” i „świadomi klienta”. Dobrze ujął to Levitt z Harvardu: „...jeśli nie myślisz o kliencie, to znaczy, że wcale nie myślisz”⁹. Wreszcie, marketing wychodzi daleko poza zaspokajanie bieżących potrzeb konsumentów. Wyraził to bardzo trafnie Akio Morita, prezes firmy Sony „...to ja kreuję rynki”¹⁰. Dobre firmy zaspokajają potrzeby, najlepsze – tworzą rynki. Innowacje powinny wyprzedzać uświadomione potrzeby. Kompmeyer radzi więc: „...pomyśl, czego ludzie będą chcieli w przyszłości, choć jeszcze o tym nie wiedzą; wyprodukuj to dla nich i przekonaj, że potrzebują tego teraz”¹¹.

Koncepcja marketingowa zakłada więc, że do osiągnięcia celów organizacji niezbędne jest zerwanie z myśleniem zdominowanym przez maksymalizację sprzedaży (obrotów) na rzecz koncentracji na potrzebach klientów, ich preferencjach i oczekiwaniach. To podejście nie jest negacją przyjmowania pewnego poziomu zysku za jeden z głównych celów działania firmy i kryterium oceny jej sprawności. Wskazuje tylko co ma być czynnikiem sprawczym wzrostu obrotów. Źródłem sukcesu rynkowego nie może być koncentracja na aspektach organizacyjno-technicznych produkcji czy aktywizacja sprzedaży, ale skupienie się na potrzebach klienta i jak najlepsze zaspokajanie tych potrzeb.

Przyjmując podejście funkcjonalne, zmienia się postrzeganie roli marketingu w organizacji. Początkowo był on traktowany jako jedna z równorzędnych funkcji wypełnianych przez firmę. Następnie funkcja marketingu została dowartościowana i wytyczono jej główną rolę na tle pozostałych. W końcu w centrum zainteresowania umieszczono klienta, a marketing okazał się funkcją integrującą w stosunku do pozostałych funkcji, koordynując niejako ich współdziałanie w procesie zaspokajania potrzeb rynku¹².

⁷ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *op. cit.*, s. 39-40.

⁸ Zastosowaniem podejścia marketingowego do rozwiązywania tego typu problemów zajmuje się tzw. marketing społeczny. Określenie to po raz pierwszy zostało użyte przez Ph. Kotlera w 1971 r. (Ph. Kotler, G. Zaltman: *Social Marketing – An Approach to Planned Social Change*. „Journal of Marketing” 35, 1971).

⁹ Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*. Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 27.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ R. M. Kompmeyer: *Praktyczne metody osiągania sukcesów*. Wyd. Bellona, Warszawa 1990.

¹² Ph. Kotler: *Marketing...*, *op. cit.*, s. 23.

Ciekawe podejście do problemu ewolucji marketingu zaprezentował Castenow, który wyodrębnił etapy rozwoju marketingu na podstawie kryterium czasu. Analizując kolejne dekady (poczynając od lat 50.) wskazuje na najbardziej charakterystyczne cechy marketingu (por. tab. 1).

Tabela 1

Najważniejsze etapy w procesie rozwoju marketingu

Lata 50.
– Wizerunek marki. Strategia ta odnosi się do wzrostu znaczenia wizerunku (<i>image</i>) marki. Lansowane jest profilowanie artykułów markowych głównie za pomocą wizerunku. Termin ten przeniesiono z USA do Niemiec w połowie lat 50. Ogólnie przyjmuje się tę datę za początek marketingu. – Segmentacja rynku. Pojawienie się w marketingu filozofii działania zorientowanej na grupy docelowe. – Koncepcja marketingu. Przedsiębiorstwo nie stanowiło prostego zbioru funkcji (produkcja, zbył, finanse itp.), lecz tworzyło system zintegrowanych funkcji i działań. Według koncepcji marketingu rynek wyznacza i determinuje całokształt działań podejmowanych w przedsiębiorstwach. – Kontrola marketingowa. W końcu lat 50. marketing został wzbogacony o zagadnienia dotyczące kontrolingu.
Lata 60.
– Koncepcja 4P. Jej autorem jest J. McCarty, który zaproponował podejście do marketingu rozumianego jako układ ściśle ze sobą powiązanych elementów: produktu, promocji, ceny i dystrybucji. – Teorie zachowań nabywców. W drugiej połowie lat 60. coraz częściej podejmowano próby – najpierw w USA, potem w Niemczech - analiz i interpretacji zachowań nabywców (rozumianych jako proces) z punktu widzenia potrzeb marketingu. – Rozszerzenie koncepcji marketingu. Wskutek szeroko występujących niepokojów studenckich powstała idea zastosowania marketingu nie tylko w celach niekomercyjnych, ale również pozaekonomicznych (np. wspieranie organizacji charytatywnych).
Lata 70.
Marketing społeczny. Efekt rozszerzenia koncepcji marketingu. Termin <i>marketing społeczny</i> został wprowadzony w 1971 r. na określenie zasad i technik marketingu mających na celu popieranie wzrostu świadomości społecznej i określonych zachowań. Z czasem termin ten zastosowano w odniesieniu do techniki zarządzania, która powinna wpływać na przemiany społeczne. Demarketing. Koncepcja opracowana przez Ph. Kotlera, według której marketing nie tylko uważany był za instrument wzrostu popytu, lecz - jeśli to było społecznie wskazane - również za instrument jego ograniczania (np. w celu ochrony zasobów bogactw mineralnych, energii). Pozycjonowanie (plasowanie). Przy wzrastającym poziomie nasycenia rynku i coraz silniejszej konkurencji pojawiła się konieczność starannego plasowania produktów na rynku. Makromarketing. Marketing dla całej branży lub nawet gospodarki narodowej w krajach, w których nie rozwinęła się jeszcze w pełni gospodarka rynkowa (np. na Węgrzech).
Lata 80.
– Marketing „wojenny”. Po zakończeniu tzw. drugiego kryzysu paliwowego niektóre koncepcje marketingu zdezaktualizowały się, rozpoczęła się nowa walka z konkurencją. – Marketing międzynarodowy. Internacjonalizacja marketingu była tematem przede wszystkim w USA gdzie jeszcze w latach 80. dominowała orientacja na rynek wewnętrzny. Teraz sytuacja uległa zmianie. – Marketing globalny. Sukces popularnych na całym świecie takich marek, jak np. Marlboro lub Coca-Cola, doprowadził do powstania idei marketingu globalnego. Ludzkie potrzeby są w zasadzie wszędzie takie same, dlatego markowe produkty uznanych firm można oferować na wszystkich rynkach. – Marketing lokalny. Powstał jako reakcja na marketing globalny. Wraz z rozszerzeniem obszarów działania wielkich koncernów - w celu zaspokojenia potrzeb i życzeń nabywców - należało także uwzględnić regionalne i lokalne odrębności (modę, gusty, zwyczaje itp.). Motto „<i>Myśl globalnie, działaj lokalnie</i>”. – Marketing bezpośredni. Nowe media tej techniki przyczyniły się do podjęcia bezpośredniego dialogu z konsumentami. – Megamarketing. Ph. Kotler uzupełnił formułę 4P McCarthy'ego o kolejne „P”: <i>Publicity i Power</i>.

Źródło: P. Castenow. *Nowy marketing w praktyce*. PWE, Warszawa 1996, s. 57-59.

Interesujące pole analizy faz rozwoju marketingu stanowią różnorodne obszary jego zainteresowania i dokonujące się w ich ramach zmiany. Początkowo marketing odnosił się wyłącznie do rynku dóbr konsumpcyjnych (*customer marketing*). Lata 60. zapoczątkowały jego wejście także na rynek dóbr inwestycyjnych (*industrial marketing*), a w następnych dekadach zaczęły go wdrażać organizacje nie nastawione na zysk (*nonprofit marketing*) oraz podmioty sektora usług (*service marketing*). Christopher, Payne, Ballantyne uważają, że lata 90. należą do marketingu opartego na więzi, trwałych relacjach firmy i konsumenta, który może być realizowany w każdym sektorze gospodarki. Autorzy ci prognozują rosnące zainteresowanie powyższą koncepcją marketingu, skutkujące powszechnym zastosowaniem w praktyce gospodarczej¹³.

W ramach podejścia zakładającego koncentrację na potrzebach klienta uległy przewartościowaniu różne opcje (typy) marketingu. Chronologicznie ujmując, można wyróżnić marketing:

- masowy,
- różnicowania produktu,
- segmentów,
- nisz,
- indywidualny.

W latach 50. i 60. postrzegano klientów jako duży masowy rynek, którego potrzeby są względnie homogeniczne. Firma angażowała się w masową produkcję, intensywną dystrybucję i promocję w mass mediach jednego produktu dla wszystkich nabywców. Dzięki takiemu podejściu, a przede wszystkim dzięki generowanym w ten sposób efektom skali, uzyskano niskie koszty produkcji i marketingu, a w wyniku tego stosowano niższe ceny, które były ważnym elementem przewagi konkurencyjnej.

Wraz z narastającą konkurencją, wzrostem świadomości konsumentów i różnicowaniem się ich potrzeb i oczekiwań, firmy zdały sobie sprawę z tego, że uzyskanie przewagi konkurencyjnej na coraz bardziej „zatłoczonym” rynku jest możliwe dzięki takiej modyfikacji produktu i pozostałych instrumentów marketingu-mix, która – choć nie zapewnia tak dużych efektów skali – bardziej odpowiada potrzebom określonej grupy (segmentu). Marketing segmentów kładł większy nacisk na dokładniejsze poznanie nabywców. Ważne było bowiem nie tylko to, aby umiejętnie wybrać spośród nich atrakcyjną grupę docelową, ale także zaprojektować odpowiednie strategie wyróżniające produkt lub całą firmę na tle konkurentów (pozycjonowanie). Podejście mówiące o konieczności rozdrabniania rynku na coraz mniejsze, różniące się między sobą części utrzymało się w latach 80. Rynek dzieli się na niewielkie liczebnie nisze, często o nietypowych, rzadko spotykanych potrzebach¹⁴. Trendy dywersyfikacji rynku i dalszego jego rozdrobnienia trwają do dziś. W tym stanie rzeczy coraz większe znaczenie przypisuje się marketingowi indywidualnemu. Sprowadza się on do rozpoznania i obsługi wyselekcjonowanych klientów, których indywidualne profile są znane firmie. Oznacza nawiązanie bezpośredniego kontaktu z klientem, dla którego planowane są indywidualne działania marketingowe.

W połowie lat 90. XX w. dało się zauważyć przesunięcie dotychczasowej orientacji na nabywcę – klienta w kierunku marketingu strategicznego. Ten ostatni zakłada dążenie nie tyle do zysku, ile do tworzenia wartości dla wszystkich interesariuszy, spośród których podstawowym jest nabywca. Koncepcja marketingu strategicznego kładzie nacisk na zarządzanie

¹³ M. Christopher, A. Payn, D. Ballantyne: *Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford 1991, s. 9 (za J. Otto: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2001, s. 31).

¹⁴ D. Siemieniako: *Strategia działania w niszach rynkowych. Zasady kształtowania i możliwość wykorzystania*. Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2000, s. 18.

partnerstwem strategicznym i usytuowanie przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości między dostawcami i odbiorcami, w celu wytworzenia i dostarczenia wartości dla nabywcy¹⁵.

2. Zmiany otoczenia a współczesny marketing

2.1. Otoczenie jako determinanta funkcjonowania organizacji

Otoczenie przedsiębiorstwa to skomplikowany system wielu zmiennych zewnętrznych (m.in. trendów, zdarzeń, rynków), które tworzą kontekst funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁶. Dla podkreślenia potrzeby szerokiego pojmowania otoczenia (nie tylko jako rynku czy też branży) w literaturze występuje również termin **środowisko**.

Otoczenie jako podstawowa zmienna niezależna wpływa wielostronnie na przedsiębiorstwo. Kształtuje przyszłość przedsiębiorstwa oraz wyznacza warunki jego funkcjonowania, zmuszając do działań przystosowawczych, których wyrazem jest przyjęta strategia organizacji oddziałująca na strukturę organizacji oraz system zarządzania¹⁷.

Otoczenie zaczęło odgrywać coraz większą rolę w życiu organizacji. Docenia się jego wpływ nie tylko na powodzenie rynkowe, ale także na myślenie o samym kształcie przedsiębiorstwa. Prawie powszechnie akceptowane jest dzisiaj stwierdzenie, że „to co dzieje się w otoczeniu, ma większe znaczenie dla przetrwania organizacji, niż to co odbywa się w jej ramach”¹⁸.

Podstawową cechą współczesnego otoczenia biznesu jest jednocześnie występowanie niepewności (co skutkuje ograniczeniem zdolności przewidywania) i złożoności (wyrażonej liczbą i różnorodnością elementów). Zmiany w otoczeniu przebiegają ponadto coraz szybciej i stają się coraz bardziej rozległe (globalizujący się rynek, powszechny przepływ informacji) i kompleksowe (występuje coraz większa współzależność procesów i zjawisk)¹⁹. Liczba i różnorodność składników otoczenia sprawia, że nie wszystkie w jednakowym stopniu wpływają na przedsiębiorstwo. Poza tym waga każdego z tych składników nie jest stała, wraz z upływem czasu oddziaływanie jednych determinant staje się słabsze, innych – silniejsze. Złożoność i zmienność są tymi cechami otoczenia, które wymuszają na przedsiębiorstwie rozwijanie zdolności dostosowawczych, czyli elastyczności i adaptacyjności.

Jak stwierdza Kotler „Współczesny krajobraz ekonomiczny kształtują dwa kluczowe czynniki: **rozwój technologiczny i globalizacja**”²⁰. Są one powiązane, a ich stymulujące działania na proces rozwoju organizacji powinny być rozważane w ujęciu synergetycznym. Roz-

¹⁵ J.N. Saykiewicz: *Uwagi na temat rozwoju myśli i koncepcji marketingu*, [w] *Konsekwencje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, L. Garbarski (red.), Wyd. WSzPiZ, Warszawa 2005, s. 52.

¹⁶ K. Oblój: *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 1998, s. 103.

¹⁷ M. Bielski: *Organizacje. Istota, struktury, procesy*. Wyd. UŁ, Łódź 1996, s. 124-125.

¹⁸ G. Nizard: *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. PWN, Warszawa 1998, s. 11.

¹⁹ Na podstawie badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, można zauważyć wyraźne różnice w ocenie zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw na przestrzeni lat. Na początku lat 70. amerykańscy menedżerowie postrzegali otoczenie i przyszłość przedsiębiorstw w następujących kategoriach: brak istotnych zmian w otoczeniu i sposobie działania – 60% odpowiedzi; powolne, systematyczne zmiany – 35%; ciągle, zachodzące na siebie zmiany – 5%. Dwadzieścia lat później (początek lat 90.) opinie menedżerów były już całkowicie odmienne, a struktura wypowiedzi przedstawiała się odpowiednio: 1, 24 i 75% (I. Świątek-Barylska: *Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*. Oficyna Wydawnicza PROXIMA, Warszawa 1998, s. 36).

²⁰ Ph. Kotler: *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 18.

wój technologii stymuluje proces globalizacji. Globalizacja gospodarki prowadzi z kolei do wzrostu zapotrzebowania ze strony przedsiębiorstw na nowe technologie; sprzyja więc dalszej rewolucji informacyjnej. Zarówno globalizacja, jak i postęp w technologiach teleinformatycznych są związane z wykorzystaniem informacji oraz szeroko rozumianej wiedzy. Niezwykle trafnie ujął to Płoszajski, stwierdzając, że nowoczesne organizacje stają się miejscem, w którym się przede wszystkim myśli, a dopiero później produkuje²¹.

Przyjrzyjmy się bliżej tym trzem elementom otoczenia. Głębokie przeobrażenia w otoczeniu muszą naturalnie znaleźć reperkusje, zarówno w strukturze organizacji oraz jej procesie dostosowawczym, jak i zakresie działania oraz sposobach ekspansji rynkowej. Wyrazem tych przekształceń będą w szczególności działania marketingowe, które są odpowiedzialne za skuteczne dla przedsiębiorstwa relacje z otoczeniem rynkowym²².

2.2. Procesy globalizacji

Mimo że proces globalizacji nie jest zjawiskiem nowym, to jednak szybkość i natężenie zmian w różnych sferach życia społecznego i gospodarczego sprawia, że globalizacja stała się w ostatnich latach przedmiotem szczególnego zainteresowania. Uważa się ją za najszerzy, złożony i fundamentalny proces zmian w sferze ekonomicznej i społecznej, dokonujących się obecnie na świecie.

Większość publikacji poświęconych problematyce globalizacji rozpoczyna się od stwierdzenia, że brakuje ujednoliconej, szeroko akceptowanej definicji tego pojęcia²³. Niedługo mówiąc o globalizacji, mamy na myśli jej wymiary, czynniki czy strategię. Globalizacja utożsamiana jest także z powstaniem globalnego świata, globalnej gospodarki, globalnego „podwórka” czy „wioski” globalnej, a więc z efektami dokonujących się procesów reorganizacji gospodarek krajowych. Powszechne stały się pojęcia społeczeństwa globalnego, globalnej konsumpcji, globalizacji stylów życia, finansów, strategii i wielu innych.

Według Styś globalizacja jest konceptem abstrakcyjnym, który dotyczy nie konkretnego obiektu, lecz procesu społecznego, a właściwie jego interpretacji²⁴.

Z ekonomicznego punktu widzenia istotą globalizacji jest poszerzanie i pogłębianie podziału pracy uwarunkowane liberalizacją wymiany dóbr, usług, kapitału, wiedzy i transferu ludzi. Wydaje się zatem, że u podstaw nowego ładu gospodarczego świata leży realizacja zasad liberalnej ekonomii²⁵. Początkowo postrzegano globalizację jako proces prowadzący do ujednolicania metod i form działania. Obecnie popularny staje się pogląd, że wzajemne oddziaływanie na siebie podmiotów gospodarczych działających w różnych krajach, przenikanie

²¹ P. Płoszajski: *Organizacja w przyszłości: przerażony kameleon*, [w:] *Menedżer u progu XXI w.*, S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.). Wyd. WSH-E, Łódź 1998, s. 23.

²² J. Dietl: *Wyzwania rynku globalnego dla konkurencyjności polskiego biznesu*, [w:] *Euromarketing. Koncepcje, strategie, metody*, J. W. Wiktor (red.). Wyd. AE, Kraków 1999, s. 12.

²³ Por. m.in.: W. Aniol: *Geneza i rozwój globalizacji*. COM SNP, Warszawa 1989, s. 37; Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, POLTEX, Warszawa 1996, s. 48; A. Zaorska: *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*. PWN, Warszawa 1998, s. 13; J. Godłów-Legiędz, J. Dzionek-Kozłowska: *Liberalizm wobec globalizacji. Z perspektywy historii myśli ekonomicznej*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w warunkach globalizacji*, J. Lewandowski (red.). Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000, s. 28.

²⁴ A. Styś: *Marketing. Wyzwania współczesności i problemy perspektywne*, [w:] *Marketing – przełom wieków*, K. Mazurek-Lopacińska, A. Styś (red.). Wyd. AE, Wrocław 2000, s. 25.

²⁵ J. Godłów-Legiędz, *op. cit.*, s. 29.

się społeczeństw może skutkować zwiększoną możliwością współdziałania różnych podmiotów, krzyżowania się różnych procesów, co ostatecznie może doprowadzić do przekształcania procesu globalizacji w proces **globalnej hybrydyzacji**²⁶.

Autorzy często operują terminem globalizacja w odniesieniu do ogólnego stanu, w jakim znajduje się gospodarka światowa, uwzględniając intensyfikację procesów integracji światowej oraz postępującego umiędzynarodowienia życia gospodarczego²⁷. Charakteryzuje ją swobodne przemieszczanie się ogromnych kapitałów w poszukiwaniu zyskowych inwestycji, często skutkujących deregulacją gospodarek i rynków narodowych, otwierając je na zagraniczną konkurencję, tak w sektorze produkcyjnym, finansowym, jak i usługowym²⁸.

Wypada również wspomnieć o dość szerokiej definicji globalizacji przyjętej przez Grupę Lizbońską, w której pojęcie to utożsamiano z wielością powiązań i sprzężeń między państwami, przedsiębiorstwami i społeczeństwami, które tworzą obecny system świata. Zachodzące między nimi interakcje powodują, że wydarzenia, decyzje i działania podejmowane w określonej części świata niosą ze sobą wiele konsekwencji dla pojedynczych ludzi, przedsiębiorstw lub ich grup w innych częściach globu²⁹.

Niektórzy badacze uważają globalizację za jeden z etapów rozwoju firmy, a konkretnie za najbardziej zaawansowaną formę, jaką może przybrać proces internacjonalizacji, czyli umiędzynarodowienia funkcjonowania rynków, sektorów bądź przedsiębiorstw³⁰.

U podstaw globalizacji przejawiającej się w zacieśnianiu międzynarodowych współzależności gospodarczych i ekspansji korporacji transnarodowych leżą dwie podstawowe przesłanki:

- postęp naukowo-techniczny, zwłaszcza nowe technologie informatyczne i komunikacyjne;
- liberalizacja warunków rozwoju handlu międzynarodowego, inwestycji zagranicznych rynków finansowych.

Ta druga przesłanka oznacza realizację podstawowego postulatu ekonomii klasycznej: wolnego handlu jako warunku stałego obniżania kosztów produkcji i zwiększania dobrobytu. W rozwoju korporacji transnarodowych³¹ prowadzącym do nowego międzynarodowego podziału pracy oraz aktywizacji międzynarodowych przepływów towarów i czynników produkcji można upatrywać realizację klasycznej wizji efektywnej gospodarki bez granic³².

Globalizacja oraz towarzyszące jej procesy mają charakter nieodwracalny. Zmieniają one warunki działania biznesu. Zacierają się granice państwowe dla prowadzenia działalności

²⁶ A. Zaorska, *op. cit.* Podobne stanowisko zajmuje również A. Gwiazda, akcentując wzrost różnego rodzaju powiązań między podmiotami życia międzynarodowego oraz wzajemne, najczęściej asymetryczne oddziaływania we wszystkich sferach życia społeczeństwa (A. Gwiazda: *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*. Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 9).

²⁷ Por. m. in. J. Friedrichs: *Globalisierung – Begriff und grundlegende Annahmen*. „Aus Politik und Zeitgeschichte” 33-34, 1997, s. 3-4.

²⁸ J. Słowińska: *Perspektywy rozwoju organizacji gospodarczych w warunkach globalizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami...*, *op. cit.*, s. 485.

²⁹ Grupa Lizbońska, *Granice...* *op. cit.*, s. 50.

³⁰ Por. m.in.: B. Fisher: *Globalization and the Competitiveness of Regional Blocs*. „Intereconomics” 1998, No. 4, s. 164-165; P. Dicken: *Global Shift. The International of Economic Activity*. Gnniford Press, New York – London 1992, s. 12.

³¹ Ekspersi genewskiej centrali ONZ ds. gospodarki światowej podają, że w 1999 r. działało 53 tys. ponadnarodowych przedsiębiorstw i 450 tys. ich filii. Obsługiwały one 2/3 handlu światowego. W ostatnich latach powstaje ponad 1,5 mln wynalazków rocznie (tyle jest zgłaszanych oficjalnie do ochrony). Najwięcej patentują międzynarodowe firmy Mitsubishi, Simens (ok. 1000 rocznie), Toshiba, Hitachi (ok. 900), Fuji, Philips (ok. 800). Por. A. Pomykałski: *Globalizacja procesu innowacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi...* *op. cit.*, s. 129.

³² J. Godłów-Legiędź, *op. cit.*, s. 35.

Tabela 2

Różnice w sposobie myślenia i działania liderów globalizacji i pozostałych firm

Lider globalizacji	Pozostałe firmy
Widzi proces globalizacji jako czynnik kreujący olbrzymią liczbę nowych możliwości.	Postrzega proces globalizacji jako zagrożenie.
Inwestuje, aby być wszędzie obecnym.	Skupia się na własnym rynku.
Korzysta z utalentowanych ludzi z całego świata.	Poszukuje pracowników na rynek lokalny.
Ustala zasady gry.	Dostosowuje się do istniejących zasad.
Wchodzi często w spółki i w sieci.	Działa, opierając się na własnych zasobach.

Źródło: J. Fraser, J. Oppenheim: *What's New about Globalization*, „The Mc Kinsey Quarterly” 2, 1997, s. 173.

gospodarczej, ma miejsce globalizacja rynków, a tym samym nasila się konkurencja, spada rola państwa narodowego, następuje wzrost potęgi korporacji globalnych, rośnie międzynarodowa współzależność przedsiębiorstw. Zmiany otoczenia, będące następstwem globalizacji, dają duże szanse ale jednocześnie niektóre zjawiska mogą stanowić zagrożenie dla przedsiębiorstw. Zmienić się musi sposób myślenia i działania firm. Pokazuje to tabela 2.

Globalizacja jest często utożsamiana z kulturą korporacyjną. Włączenie się do międzynarodowego rynku jest jednak szansą dla wszystkich przedsiębiorczych, dla firm które są innowacyjne i ekspansywne, bez względu na ich wielkość. Podać można przykłady wielu małych prężnych firm, które osiągają światowy sukces³³.

Globalizacja oznacza konieczność zaaprobowania kulturowej różnorodności i odrzucenia postaw ksenofobicznych. Jak już wspomniano, globalny rynek musi być traktowany jako szansa, a nie bariera rozwoju. Konkurencja na globalnym rynku oparta będzie przede wszystkim na wiedzy, innowacjach i nowoczesnym marketingu. Dzieje się tak, gdyż jak mówi Kenicki „nic już nie jest za granicą” i w związku z tym: „Gracze światowi muszą mieć energię i wiedzę, które umożliwiają im ruch do przodu. Muszą być dokładnie zaznajomieni ze swymi najważniejszymi rynkami”³⁴.

Postępujące umiędzynarodowienie gospodarki sprawi, że w niedługim czasie nie tylko duże, ale także średnie i małe firmy oraz organizacje spoza świata biznesu będą zmuszone do stosowania globalnej strategii. Jak twierdzi Drucker „choć ich zasięg może nadal mieć charakter lokalny lub regionalny to jednak działają one w warunkach globalnej konkurencji. Dlatego też strategia ich działania także musi mieć charakter globalny, zarówno w stosunku do techniki i finansów, produktów i rynków zbytu, jak i wobec informacji i ludzi”³⁵. Konieczna jest więc zmiana podejścia do prowadzonego biznesu.

Realizacja wizji strategicznej musi zwyciężyć nad koncepcją reagowania na wydarzenia bieżące, a systemowe podejście do działań powinno zastąpić wąskie ujęcie branżowe.

³³ Szczególnie interesująca jest praca H. Simon: *Hidden Champions*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996. Autor przedstawia bogaty materiał empiryczny odnoszący się do 500 małych przedsiębiorstw (głównie niemieckich), które na podstawie strategii niszy rynkowej na rynku globalnym odniosły sukces (roczny ich przychód przekraczał 1 mld USD).

³⁴ Za: W. Polak, *Zarządzanie w warunkach gospodarki informacyjnej*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu. Teoria i praktyka*, A. Potocki (red). WSzPiM, Chrzanów 2000, s. 114.

³⁵ P. F. Drucker: *W kierunku organizacji nowego typu*, F. Hesselbein, M. Goldsmith i R. Beckard (red.). Warszawa 1998, s.19.

Globalizacja w coraz większym stopniu dotyka również polskie przedsiębiorstwa³⁶ co wiąże się m.in. z włączaniem naszego kraju do struktur Unii Europejskiej³⁷.

2.3. Postęp technologiczny

Ogromny postęp technologiczny, będący siłą napędową rozwoju społeczeństwa informacyjnego, przekształca praktycznie wszystkie dziedziny życia, w tym także gospodarkę. Jak przewidywał już w 1981 r. Butler „rewolucja telematyczna jest wielką rewolucją społeczeństwa, zdolną do transformacji ludzi jako pracowników, konsumentów, mieszkańców i jednostek”³⁸. W opinii przedstawicieli Banku Światowego „globalna teleekonomia narodzi się w ciągu jednego pokolenia”³⁹. Jest to wynikiem postępu, jaki dokonał się w ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci w obszarze technologii informatycznych i mediów elektronicznych.

Ostatnie dwie dekady ubiegłego stulecia to okres gwałtownego rozwoju nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych. Rok 1980 okazał się początkiem ery komputerów osobistych. Dostęp do komputera stał się niemal nieograniczony. Z biegiem lat pojawiły się na masową skalę tanie, coraz mniejsze komputery (**notebooki**), zaistniała światowa sieć komputerowa WWW (*World Wide Web*) oraz cyfrowa telefonia komórkowa. Pojawienie się **Internetu** połączyło wszystkie elektroniczne media w jedną całość. Obraz, dźwięk, grafika, dane mogą być łączone, wspólnie przetwarzane i wykorzystywane przy użyciu odbiornika telewizyjnego, komputera i telefonu.

Niespotykane wcześniej tempo rozwoju nowoczesnych technologii niesie ze sobą wiele trudnych wyzwań i dylematów. Niezależnie jednak od prognoz dotyczących kierunków omawianych zmian czy też potencjalnych kosztów społecznych, pewne obszary ludzkiej aktywności powinny stać się szczególnymi beneficjentami rewolucji informacyjnej. Dotyczy to w szczególności biznesu, a mówiąc precyzyjniej zarządzania podmiotami gospodarczymi. Jeszcze na początku lat 80. przeważały poglądy, że możliwości oferowane przez technikę komputerową w niewielkim tylko stopniu wpłyną na pracę menedżerów⁴⁰. Następnie upowszechnił się pogląd, że rozwój technologii informatycznych spowoduje zalew informacyjny, prowadzący do całkowitego paraliżu istniejących struktur zarządzania⁴¹. Wystarczyła dekada, aby uznać, że to właśnie świat biznesu będzie nadawał tempo rewolucji informacyjnej, w obszarze zarządzania

³⁶ Polska znalazła się na 25 miejscu w rankingu państw najbardziej zintegrowanych z gospodarką światową, opublikowanym przez prestiżowy amerykański kwartalnik „Foreign Policy”. Klasyfikacja objęła 50 krajów świata, których produkcja stanowi 95% światowej produkcji. Przy opracowywaniu „wskaźnika globalizacji” wzięto pod uwagę takie elementy, jak: udział eksportu i importu w PKB, wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych, przepływ kapitału czy też korzystanie z nowoczesnych środków łączności, w tym Internetu. Na pierwszym miejscu znalazł się Singapur. Stany Zjednoczone uplasowały się dopiero na 12 miejscu, a Węgry znaleźli się na 17 pozycji (T. Teluk: *Czy powinniśmy bać się globalizacji?* „Modern Marketing” 2, 2001, s. 49).

³⁷ Literatura na ten temat jest bogata (por. m.in. J. Dietl: *Wyzwania rynku globalnego...*, *op. cit.*; I. Rutkowski: *Polskie przedsiębiorstwa a jednolity Rynek Europejski – wyzwania marketingowe*, [w:] *Euro-marketing...*, *op. cit.*; *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, M. Strużycki (red.), Difin, Warszawa 2002; K. Jędralska: *Zarządzanie globalne*, [w:] *Strategia i zarządzanie przedsiębiorstwami w realiach procesów integracji Polski z Unią Europejską i globalizacji rynków*, PTE, Katowice 1998; A. Sznajder: *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.

³⁸ D. Butler: *Britain and the Information Society*. Heyden, London 1981, s. 4.

³⁹ Za: J. Unold: *Systemy informacyjne...*, *op. cit.*, s. 13.

⁴⁰ J. Gerdon: *Will the Computer Change the Job of Top Management?* „Sloan Management Review” 1, Vol. 25, 1983.

⁴¹ J. O'Connor, E. Galvin: *Marketing and Information Technology. The Strategy Application and Implementation of IT*. Marketing, Financial Times, Pitman Publishing, London 1997, s. 101.

bowiem po raz pierwszy zaczęto stosować najnowsze rozwiązania technologiczne⁴². Technologie informacyjne są dzisiaj podstawowym elementem infrastruktury zarządzania⁴³, wspomagającym (lub opóźniającym) proces podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania.

Technologia ułatwiająca przepływ i analizę informacji może stać się narzędziem o strategicznym znaczeniu w biznesie. Gates porównuje system organizacji nowoczesnego przedsiębiorstwa do cyfrowego systemu nerwowego, którego osią jest szybki dostęp do informacji. Jego zdaniem, gospodarka zmieni się w najbliższym dziesięcioleciu bardziej niż przez ostatnie 50 lat. Tylko firmy, które dostrzegą nowe możliwości i wykorzystają narzędzia elektroniczne, zarówno do przesyłania informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i do tego, aby dotrzeć do klientów nowymi metodami, staną się liderami przemian⁴⁴.

Konieczność inwestowania w technologie informatyczne najwcześniej uświadomiły sobie firmy amerykańskie. Podstawą *boomu* gospodarczego w latach 90. w USA były wieloletnie prace nad innowacjami w zakresie teleinformatyki. Wydatki na ten cel stanowiły w 1999 r. 5% PKB i nadal charakteryzują się dużą dynamiką⁴⁵. Cały przemysł amerykański został wyposażony w nowoczesne urządzenia wspomagające zarządzanie i przepływ informacji, oparty na rozwiązaniach elektronicznych⁴⁶. Dzięki temu przedsiębiorstwa amerykańskie mają obecnie przewagę technologiczną nad firmami azjatyckimi i europejskimi w elektronice i technologiach informatycznych.

Wprowadzenie technologii informatycznych w działalność biznesową jest jednym z najtrudniejszych i najbardziej złożonych przedsięwzięć, z jakimi spotyka się menedżer. Te nowe technologie wymagają, aby zarówno świat biznesu, jak i świat techników oraz informatyków zjednoczyły się w jeden sprawnie działający organizm. To, że coraz większa liczba firm staje się użytkownikami tych technologii, prowadzi do radykalnych zmian na rynku. W rezultacie jedne firmy odnoszą sukces, podczas gdy inne padają, nie chcąc lub nie potrafiąc skorzystać z dobrodziejstw technologicznych. Technologie informatyczne radykalnie zmieniają dzisiaj reguły biznesu. Wykorzystują głównie innowacje z obszaru cybernetyki i informatyki. Zastosowanie zaś takiej technologii w produkcji (np. komputer osobisty) lub usłudze (np. sprzedaż przez Internet) pociąga za sobą niezwykle szybkie i daleko idące zmiany w funkcjonowaniu praktycznie każdej firmy i branży.

Decydujący wpływ na dynamikę w gospodarce ma przede wszystkim rozwój Internetu. Globalna sieć Internetu doprowadziła do powstania tzw. **cyberprzestrzeni**, czyli **rzeczywistości wirtualnej**. Zmienia się charakter kontaktu między uczestnikami procesu biznesowego. Nie jest to już wyłącznie tradycyjny, bezpośredni kontakt (np. sprzedawca – klient), lecz kontakt elektroniczny lub wirtualny.

Rosnący w błyskawicznym tempie krąg ludzi (firm) korzystających z Internetu sprawia, że Internet, wzmacnia konkurencję w biznesie, globalizuje ją, oddziałuje na postawy konsumentów

⁴² J. Unold, *op. cit.*, s. 40.

⁴³ J. Kisielnicki: *Infrastruktura zarządzania – Polska w Europie*. „Master of Business Administration” 1, 2002, s. 20.

⁴⁴ B. Gates: *Biznes szybki jak myśl*. Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 1999. Autor przytacza przykłady firm (z Microsoftem włącznie), gdzie cyfrowe podejście radykalnie usprawniło zarządzanie i poprawiło efekty działania.

⁴⁵ A. J. Stępień: *Atrakcyjność wirtualnej gospodarki*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi...*, *op. cit.*, s. 328.

⁴⁶ Wydatki na badania i rozwój w 300 czołowych przedsiębiorstwach międzynarodowych wzrastały w ostatnich latach o ok. 12% rocznie, a w 1998 r. osiągnęły poziom 234 mld USD. Największy udział miały nakłady na technologie informatyczne (70 mld USD). W gronie tych przedsiębiorstw znalazło się 130 firm amerykańskich (M. K. Nowakowski, J. J. Wajszczuk: *Globalne uwarunkowania we współczesnym marketingu*, [w:] *Marketing przełomu wieków...*, *op. cit.*, s. 55).

Tabela 3

Czynniki sukcesu w tradycyjnej i nowej gospodarce

Tradycyjna gospodarka	E-gospodarka
Stabilny i przewidywalny sposób działalności	Ogólnie dostępna
Korzyści skali	Stosunki bezpośrednie (<i>one-to-one</i>)
Równowaga, oparcie na czynnikach geograficznych i kapitale	Zmiany
Pozycjonowanie	Migracja wartości
Planowanie długookresowe	Działania w czasie rzeczywistym (sprawność)
Ochrona produktów, rynków i kanałów dystrybucji	Kanibalizacja produktów, rynków i kanałów dystrybucji
Przewidywanie przyszłości	Kształtowanie lub adaptacja do przyszłości
Zachęta do powtarzalności	Zachęta do eksperymentowania
Szczegółowe plany działania	Zarządzanie opcjami
Strukturalne, formalne alianse	Sieci nieformalnych powiązań
Awersja do niepowodzenia	Niepowodzenie jest oczekiwane
Słabe powiązania między wynikami i korzyściami	Bezpośrednie powiązania między ryzykiem a korzyściami

Źródło: A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *op.cit.*, s. XV.

tów mających dzięki niemu dostęp do olbrzymiego zakresu informacji i mogących z łatwością porównywać oferowane im produkty. Jakkolwiek dostarcza także organizacjom nowe, nieznane dotąd możliwości rozwoju, sposoby działania i konkurowania, udostępnia nowe kanały dystrybucji, ułatwia dostęp do rynku, daje możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej. Te nowe uwarunkowania wymagają od firm nowej strategii. Strategia ta musi uwzględniać „cyfrowe środowisko biznesu” (por. tab. 3).

Otellini, wiceprezes firmy INTEL, największego producenta mikroprocesorów powiedział we wrześniu 1999 r. w Warszawie, że „albo firmy przestawią się na nowy sposób prowadzenia biznesu z wykorzystaniem możliwości, jakie daje Internet, albo zaryzykują zupełną marginalizację”⁴⁷. Jego zdaniem, w gospodarce nadchodzi era ekonomii internetowej.

Pojawienie się w 1993 r. pierwszej graficznej przeglądarki zasobów WWW oznaczało w praktyce narodziny prawdziwego rynku elektronicznego (*eMarket*). Miliony potencjalnych klientów na całym świecie zaczęły regularnie odwiedzać i penetrować multimedialną część Internetu, sprawiając, że rynek elektroniczny stał się pierwszym rynkiem globalnym i powszechnie dostępnym⁴⁸. Narodziny i ekspansja rynku elektronicznego, czyli też elektronicznej „przestrzeni rynkowej” sprzyjają zmianom organizacyjnym i tworzeniu nowych form działania organizacji. Taką nową postacią aktywności biznesowej, opartą na zastosowaniu najnowszych osiągnięć IT, szczególnie globalnych systemów informacyjnych oraz olbrzymich baz danych, są tzw. **organizacje wirtualne**.

2.4. Kluczowe znaczenie kapitału intelektualnego

Przełom cywilizacyjny, którego jesteśmy świadkami jest związany z pojawieniem się gospodarki opartej na wiedzy, która staje się zasobem strategicznym na wszystkich szczeblach gospodarowania. Obecnie to nie kapitał materialny ale intelektualny ma kluczowe znaczenie w rozwoju organizacji i jest podstawowym czynnikiem jej sukcesu. Wpływa na to głównie

⁴⁷ Za: M. K. Nowakowski, J. J. Wajszczuk, *op. cit.*, s. 58.

⁴⁸ C. Anderson: *In Search of the Perfect Market*. „The Economist” 1997, 10 May.

potęgująca się zmienność otoczenia oraz coraz silniejsza konkurencja, charakteryzująca dzisiejszy rynek. Ma to bezpośrednie przełożenie na rosnącą niepewność i ryzyko w działalności organizacji. Rolę wiedzy w zarządzaniu współczesną organizacją akcentuje szczególnie mocno Drucker: „Tradycyjne czynniki produkcji – ziemia, praca, kapitał – nie zniknęły. Jednak straciły na wartości. Można je uzyskać, i to łatwo, pod warunkiem, że zostanie stworzone zaplecze w postaci wiedzy. Wiedza jest nowym kluczem do osiągnięcia rezultatów w dziedzinie społecznej i ekonomicznej. To właśnie ona staje się jedynym istotnym zasobem”⁴⁹. Posiadanie wiedzy otwiera dostęp do pozostałych zasobów i umożliwia działania tworzące bogactwo. „Jedynie ludzie są bowiem zdolni do tworzenia wartości dodanej ukrytej w innych zasobach”⁵⁰. Wiedza stała się synonimem władzy⁵¹, a według szacunków Druckera corocznie wydaje się na świecie ponad 1 bilion dolarów na rozwój nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych, oprogramowania i sprzętu, aby wykorzystać wiedzę jako źródło przewagi konkurencyjnej⁵².

Wiedza ma charakter dynamiczny, staje się najbardziej poszukiwanym produktem i kapitałem. Wszystko bowiem ma swój początek w umysłach ludzi, postawach, wrażliwości, ograniczeniach poznawczych, kompetencjach i systemie motywacyjnym. Wiedza jest czymś więcej niż informacją, jako że jest ucieleśniona w ludziach. Wiedza stanowi domenę człowieka, a nie maszyny. Nośnikiem informacji może być np. komputer, podczas gdy zdobywać wiedzę, doskonalić, przetwarzać i przekazywać innym potrafi tylko człowiek. Człowiek jest zatem tyle wart, ile potrafi przekazać innym. Wiedza, która nie służy innym pozostaje bezużyteczna⁵³.

Znaczenie wiedzy oraz kwalifikacji pracowników widać wyraźnie przy analizie wyników osiągniętych przez niektóre światowe koncerny. Pozycja i wartość rynkowa takich firm, jak Microsoft, Intel czy AT&T nie są pochodną wielkiego majątku trwałego, lecz wynikają z wyceny wiedzy, którą te firmy dysponują. Jest to wiedza indywidualna menedżerów, pracowników oraz wiedza zbiorowa całej firmy. Przedsiębiorstwa te inwestują w kapitał intelektualny i dzięki temu osiągają przewagę konkurencyjną nad innymi⁵⁴.

Wzrost znaczenia wiedzy zmienia postawy menedżerów wobec biznesu i pracowników. Również nasi menedżerowie muszą uświadomić sobie to, że wkrótce będziemy uczestniczyć przede wszystkim w konkurowaniu intelektem⁵⁵. Sama umiejętność produkcji dóbr materialnych czy świadczenia usług to zbyt mało, aby odnieść sukces. Dziś klienta trzeba zaskoczyć (w pozytywnym znaczeniu tego słowa) i oczarować. Mogą to zrobić tylko firmy, które mają wykształcone kadry. Obecny wiek będzie wymagać nie tyle ludzi z dyplomami, ile permanentnego doskonalenia ich umiejętności⁵⁶. Firmy same muszą przekształcić się w uczące organi-

⁴⁹ Za: M. de Kare-Silver: *e-Szok. Rewolucja elektroniczna w handlu*. PWE, Warszawa 2002, s. 225.

⁵⁰ T. Rojek: *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*. „Przegląd Organizacji” 1, 2001.

⁵¹ F. Bacon już w 1597 r. powiedział, że wiedza to władza. Na wiedzę, jako jedno ze źródeł władzy, obok przemocy i pieniędzy wskazuje także A. Toffler. Natomiast W. Churchill stwierdził, że bogaczami przyszłości będą bogaci w intelekt (M. Szarafi: *Knowledge Management słowo (przed)wstępne*. „Problemy Jakości” 3, 1999, s. 12).

⁵² Za: M. de Kare-Silver, *op. cit.*, s. 226.

⁵³ E. Skrzypek: *Jakość i efektywność*. Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 282-300.

⁵⁴ J. Kukliński, powołując się na opracowanie OECD z 1999 r., stwierdził, że gospodarka oparta na wiedzy jest obecnie zjawiskiem dominującym w ośmiu krajach; przewiduje się natomiast, że w ciągu 20-30 lat będzie ich 40-50 (Por. R. Trochimiuk: *Konferencja Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. „Master of Business Administration” 1, 2002, s. 35).

⁵⁵ A. i H. Tofflerowie: *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*. Wyd. Zys i S-ka, Poznań 1996, s. 28-35; W. Gonciarski: *Wyzwania XXI wieku. Zarządzanie w warunkach ciągłych zmian i wzrostu aspiracji społeczeństwa*. „Personel” 4, 1999.

⁵⁶ W. Polak: *Zarządzanie w warunkach...*, *op. cit.*, s. 117.

zacje, które rozumieją swoje miejsce w systemie gospodarczym, elastycznie kształtują swoje stosunki z otoczeniem oraz gromadzą wiedzę pozwalającą osiągnąć ambitne cele.

Suma wiedzy posiadanej przez jednostki tworzące organizacje wraz z możliwościami jej wykorzystania i przekształcenia w wiedzę całej organizacji, w celu zwiększenia efektywności działania, a w konsekwencji rozwój organizacji jest określona jako **kapitał intelektualny** (*intellectual capital*)⁵⁷. Może on być opisany jako zasoby niematerialne przedsiębiorstwa i może być zmierzony jako różnica między jego wartością rynkową a jego wartością księgową, wyrażoną jako skorygowana wartość akcji udziałowców⁵⁸. Kapitał intelektualny jest trudny do zmierzenia w tradycyjnych systemach księgowości, ponieważ dotyczy stosunków międzyludzkich między uczestnikami procesów dla wspólnego wzrostu wartości.

Rdzeniem kapitału intelektualnego jest zdolność przedsiębiorstwa do zarabiania w przyszłości z uwzględnieniem głębszej, szerszej i bardziej ludzkiej perspektywy niż sprawozdania finansowe⁵⁹.

Kapitał intelektualny obejmuje:

- kapitał ludzki (*human capital*) – wiedzę indywidualnych pracowników poszerzającą możliwości firmy w zakresie zaspokajania potrzeb klientów;
- kapitał strukturalny (*structural capital*) – przetworzenie intelektu pracowników na formalne rozwiązania wykorzystywane dla dobra firmy w systemach i procesach umożliwiających przepływ wiedzy;
- kapitał rynkowy (*customer capital*) – dotyczący więzi z klientem, marki produktu, dzięki której firma zyskuje i utrzymuje klientów.

Kapitału intelektualnego nie można tworzyć i przekształcać opierając się wyłącznie na jednym z jego elementów. Siła kapitału intelektualnego wynika z interakcji poszczególnych jego elementów⁶⁰.

Kapitał intelektualny można również podzielić na⁶¹:

- dostępny,
- ukryty:
 - rzeczywisty,
 - potencjalny.

Na kapitał intelektualny dostępny składają się wszelkie zapisane procedury działania znane organizacji.

Kapitał intelektualny ukryty tworzy cała wiedza, którą mają pracownicy zatrudnieni w organizacji, jak i ich potencjał i przyszłe możliwości rozwiązywania problemów. Wiedza poszczególnych jednostek stanowi wprawdzie kapitał intelektualny ukryty, gdyż nie jest znany całej organizacji i dostępny dla wszystkich jej członków, ale jest on kapitałem rzeczywistym, możliwym do przekształcenia w wiedzę całej organizacji.

Kapitał intelektualny potencjalny stanowią możliwości uczenia się i znajdowania rozwiązań przez poszczególne jednostki oraz przyrost wiedzy na skutek łączenia się w zespoły zadaniowe, a więc potencjalna wiedza, którą pracownicy mogą wytworzyć w przyszłości.

⁵⁷ T. Rojek, *op. cit.*

⁵⁸ B. Skuza: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na podstawie Grupy Skandia*. „Master of Business Administration” 1, 2002, s. 24.

⁵⁹ *Ibidem*.

⁶⁰ M. Molasy, *op. cit.*, s. 107.

⁶¹ T. Rojek, *op. cit.*

Zadaniem stojącym przed nowoczesnymi organizacjami jest znalezienie metod przekształcenia kapitału intelektualnego ukrytego w dostępny, czyli odpowiedź na pytanie, jak dokonać „transformacji wiedzy posiadanej i zdobywanej przez jednostki w wiedzę całej organizacji”⁶².

Rosnące znaczenie wiedzy dla powodzenia organizacji narzuca potrzebę **zarządzania wiedzą**. Według Bukowitza i Williamsa: „Zarządzanie wiedzą jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte na wiedzy aktywa organizacyjne”⁶³. Wyniki dotychczasowych badań wyraźnie dowodzą, że mimo powszechnej w zasadzie akceptacji roli wiedzy jako elementu zarządzania biznesem, zarządzanie wiedzą, jako codzienna praktyka, jest udziałem śladowej liczby przedsiębiorstw. Zatem, albo nie ma jeszcze świadomości, że wiedzą można zarządzać, albo też nie ma kompetencji w zakresie, jak to robić⁶⁴. Brak jest bowiem sprawdzonych modeli i procedur, które mogłyby służyć organizacjom jako rodzaj przewodnika. Zdaniem Wawrzyniaka nie ma jednej, uniwersalnej – sprawdzonej w praktyce – koncepcji zarządzania wiedzą⁶⁵. Oznacza to, że kierownictwa przedsiębiorstw muszą samodzielnie tworzyć systemy zarządzania wiedzą w swoich organizacjach.

2.5. Wyzwania zmian otoczenia dla współczesnego marketingu

Wszelkie organizacje, duże i małe, dążą do sukcesu. Na powodzenie przedsiębiorstwa wpływają różne czynniki – strategie, zaangażowanie pracowników, dobry system informacji, bezbłędne wdrażanie. Wszystkie firmy, które odniosły sukces mają jednak – zdaniem Kotlera – jedną wspólną cechę: są silnie zorientowane na klienta i głęboko przekonane do marketingu⁶⁶. Tym co je łączy jest całkowite oddanie sprawie rozpoznania i zaspokojenia klientów na dobrze określonych rynkach docelowych, a więc służeń klientom. Dostarczanie klientom wartości i zadowolenia to sedno nowoczesnej filozofii myślenia i działania firmy.

Jest coraz więcej dowodów na to, że cykl rozwojowy marketingu zmusza do ponownego zdefiniowania roli, jaką powinien on odgrywać w przyszłości w organizacjach funkcjonujących w coraz bardziej niepewnym i zmiennym środowisku. Jak zauważa Dietl formuła zainteresowania otoczeniem ulega poszerzeniu w przekrojach czasu, przestrzeni, podmiotowym i przedmiotowym, a marketing u progu XXI w. staje się w coraz większym zakresie istotnym elementem globalnego myślenia strategicznego⁶⁷.

Rozważając wyzwania, przed jakimi stoi współczesny marketing, Dietl zwraca uwagę – z czym się należy w pełni zgodzić – na coraz wyraźniejsze ograniczenia wyodrębnionych obszarów funkcjonalnych organizacji, powiązane ze spłaszczeniem struktur organizacyjnych, decentralizacją procesu decyzyjnego, rozwinięciem poziomych powiązań informacyjnych między tymi obszarami, wzrostem znaczenia interdyscyplinarnych zespołów pracowniczych⁶⁸. Wyodrębnienie działalności marketingo-

⁶² *Ibidem*.

⁶³ Za B. Wawrzyniaka: *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. „Master of Business Administration” 1, 2002, s. 30.

⁶⁴ *Ibidem*, s. 32.

⁶⁵ *Ibidem*.

⁶⁶ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *op. cit.*, s. 37.

⁶⁷ J. Dietl: *Marketing u progu XXI wieku*. „Marketing i Rynek” 2, 2000, s. 2.

⁶⁸ J. Dietl: *Perspektywy marketingu – zmierzch czy rozwój?* [w] *Marketing u progu XXI w.* Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin Profesora Jerzego Altkorna, AE, Kraków 2001, s. 37 oraz *Czy ekspansja marketingu może spowodować jego unicestwienie?* [w] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, L. Garbarski (red.). Wyd. WSzPiZ, Warszawa 2005, s. 18-19.

wej będzie coraz trudniejsze, mimo wzrostu jej znaczenia, gdyż cele marketingowe będą akceptowane i realizowane w ramach różnych obszarów funkcjonalnych biznesu. Marketing ma bowiem charakter interdyscyplinarny. Oddzielenie go od takich dziedzin zarządzania biznesem, jak planowanie strategiczne czy też zarządzanie zmianami staje się coraz trudniejsze, jeśli w ogóle możliwe.

Pełne ujęcie marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, w postaci np. działu marketingu, jest niewykonalne. Traktując marketing jako filozofię myślenia i działania firmy zorientowanej na rynek (klienta), zakres odpowiedzialności za decyzje marketingowe spoczywa nie tylko na pracownikach komórek marketingowych ale praktycznie na osobach pracujących we wszystkich komórkach. Shapiro zauważa⁶⁹: „Orientacja na klienta nie może być traktowana w kategoriach banału... termin ten określa szereg procesów, obejmujących wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa”. Bardzo trafnie podszedł do tej kwestii Webster ujmując zarządzanie marketingowe jako zarządzanie wszystkimi procesami w firmie, które są niezbędne, by zdefiniować, wykreować i dostarczyć wartość klientom⁷⁰. Jeszcze bardziej stanowczo wypowiada się Beckwith: „Marketing to nie dział firmy. To cały twój biznes”⁷¹. Im bardziej pogłębia się spójność procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, im bardziej marketing wkomponowany jest w proces produkcji i dostaw, tym mniejsza jest potrzeba wyodrębniania (tworzenia) działów marketingu⁷². Kryteria bowiem, które decydują o przyjęciu przez przedsiębiorstwo orientacji rynkowej nie uwzględniają konieczności posiadania działu marketingu, ale gromadzenia wiedzy o rynku, jej rozpowszechniania we wszystkich członach struktury i reagowania na tę wiedzę⁷³. Jak słusznie konstatuje Gumesson⁷⁴, zamiast postrzegać dział marketingu jako najbardziej pewną i doskonałą formę realizacji funkcji marketingowych, lepiej jest gdy jego rolę sprowadza się do uzupełniania wszystkich zdarzeń „marketingotwórczych” w ramach ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Zdaniem McKenna w produjących firmach funkcja działów marketingu została obecnie ograniczona do reklamy i *public relations*. Inne funkcje, dotychczas wypełniane przez te działy (np. ustalanie cen, organizacja dystrybucji) są przejmowane przez dyrekcję, informatyków, a nawet programy komputerowe. W wielu firmach główny informatyk jest w praktyce bardziej odpowiedzialny za marketing niż dyrektor marketingu, a głównym marketerem jest dyrektor naczelny. Trudno dziś oddzielić strategię marketingową od całościowej strategii firmy. Teza „koniec marketingu”, wypowiedziana przez McKenna w wywiadzie opublikowanym przez dwutygodnik *Business 2.0*, oznacza więc, że marketing zanika, jak i staje się aspektem wszystkiego (*Marketing is everything*)⁷⁵.

Koniec lat 80. ujawnił poważny kryzys typowego działu marketingu. Badania przeprowadzone w 1993 r. w 100 czołowych przedsiębiorstwach brytyjskich, przez znaną firmę konsultingową Coopers & Lybrand potwierdziły, że dział ten przestał odgrywać istotniejszą

⁶⁹ B. Shapiro: *What the Hell Is „Market-oriented”?* „Harvard Business Review”, November – December 1988, s. 120.

⁷⁰ Za: E. Frąckiewicz, E. Rudawska: *Zarządzanie marketingiem a zarządzanie marketingowe*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu...*, op. cit., s. 93.

⁷¹ H. Beckwith: *Sprzedac niewidzialne*. Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

⁷² Ponad połowa japońskich przedsiębiorstw nie zwraca sobie głowy tworzeniem osobnej komórki marketingu. Uważają bowiem, że marketing jest po części sprawą każdego pracownika (*Ibidem*).

⁷³ W. Potwora: *Orientacja marketingowa – mit czy konieczność*, [w:] *Innowacje w marketingu*, Uniwersytet Gdański, Sopot 2001, s. 377.

⁷⁴ E. Gumesson: *Marketing – Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketers*. „European Journal of Marketing”. 1, 1991, s. 62.

⁷⁵ S. Kuchinskas: *The End of Marketing*. „Business 2.0” 2000.

rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa⁷⁶. Wśród głównych przyczyn tego stanu rzeczy wymieniono następujące:

- podejmowanie nieokreślonych i niesystematycznych działań;
- krótkowzroczność i niewykorzystanie rynkowych szans;
- brak jasno zdefiniowanego zakresu czynności i odpowiedzialności;
- zanik głównej roli w kreowaniu przedsiębiorczości w organizacji;
- marginalizacja działania.

Potwora zwraca uwagę na potrzebę zmiany podejścia w metodologii marketingu z dotychczas dominującego – ilościowego (technicznego) na jakościowe (procesowe)⁷⁷. Dążenie do osiągnięcia wielowymiarowych efektów strategicznych i synergicznych we współczesnym zarządzaniu, oznacza m.in. konieczność znalezienia wspólnego mianownika (integracji) dla pojawiających się nowych koncepcji (takich jak np. TQM, JIT, ECR). Orientacja procesualna może niewątpliwie pełnić funkcję tego rodzaju integratora⁷⁸.

Podejście procesowe kwestionuje konwencjonalne rozumienie zadań, jakie spełniają poszczególne komórki organizacyjne firmy. W podejściu tym przedsiębiorstwo traktuje się jako zestrukturyzowaną sieć dynamicznych procesów kreujących pożądany system wartości, a nie jako zbiór statycznych funkcji, których cele są niejednokrotnie ze sobą sprzeczne. Zatem organizacja, która nie koncentruje się w sposób zdecydowany na swoich klientach i na swoich procesach, kreujących wartość dla nich, nie utrzyma się długo na rynku⁷⁹. Zaskakuje więc to, że marketing, który niejako genetycznie związany jest z klientem, tak późno „odkrył” możliwości, jakie niesie ze sobą podejście procesowe.

Wszystkie te okoliczności zdają się przemawiać za zasadnością odejścia od zarządzania marketingiem na rzecz zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym marketingowo⁸⁰.

Ewolucja marketingu jest wymuszona przez zmiany w otoczeniu organizacji. Nie tylko występowanie tych zmian i ich szerokie spektrum oddziaływania ma znaczenie dla marketingu, ale także – co już podkreślano – zawrotne tempo. Ze względu na szybkość przeobrażeń zachodzących w otoczeniu wzrasta rola czynnika czasu. Przyspieszenie zmian otoczenia zwiększa znaczenie myślenia w długim okresie i marketingowych decyzji strategicznych ukierunkowanych na efektywną alokację zasobów ekonomicznych. Coraz więcej zmiennych otoczenia należy uwzględnić w podejmowaniu tych decyzji. Co więcej, zmiany otoczenia mają coraz częściej charakter nieciągły, rozszerzając tym samym zakres niepewności i ograniczając możliwość przewidywania. W takich warunkach czas staje się samoistną wartością, czynnikiem produkcji. Przyspieszenie decyzji i poprzedzenie nimi zmian otoczenia biznesu niejednokrotnie decyduje o sukcesie⁸¹.

Najważniejszym podmiotem otoczenia są niewątpliwie potencjalni i aktualni klienci firmy. Zachowania konsumentów w coraz większym stopniu determinowane są przez uwarunkowania zewnętrzne o zasięgu globalnym. Na ich postępowanie wpływają megatrendy oraz problemy o światowym znaczeniu⁸² (m.in. procesy globalizacji i postęp technologiczny).

⁷⁶ J. Unold, *op. cit.*, s. 37.

⁷⁷ W. Potwora, *op. cit.*, s. 379; por. także M. Strużycki: *Marketing w zarządzaniu procesowym*, [w] *Kontrowersje wokół marketingu...*, *op. cit.*, s. 82.

⁷⁸ *Ibidem*.

⁷⁹ M. Hammer: *Reinżynieria i jej następstwa*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 20.

⁸⁰ W. Potwora, *op. cit.*, s. 382.

⁸¹ J. Dietl: *Marketing u progu XXI wieku*, *op. cit.*, s. 3.

⁸² B. Gregor, M. Kalińska-Kula: *Kierunki zmian w otoczeniu biznesu a współczesny marketing*. „Studia i Materiały WSzMiB” 7, 2001, s. 59-74.

Czynniki te oddziałują silnie na psychikę człowieka, powodując zmiany w jego sposobie myślenia. W ten sposób otoczenie kształtuje nowego konsumenta.

Obserwując nawyki konsumpcyjne i zachowania nabywcze, dostrzegamy tak liczne sprzeczności i reakcje wręcz absurdalne, że staje się jasne, że mamy do czynienia z zupełnie nowym konsumentem, którego nie można sklasyfikować. Przyczyną jego powstania są diametralne zmiany, jakie zaszły w systemie wartości człowieka oraz cechujący go niepokój i nadpobudliwość. Konsument lat 90. cechuje się dużą zmiennością w podejmowaniu decyzji i postępowaniu na rynku. Staje się coraz bardziej sceptyczny i wymagający. Oczekuje większej liczby bardziej zróżnicowanych ofert, poprawy jakości usług oraz większego zaangażowania firmy nie tylko do momentu dokonania zakupu, ale także po zawarciu transakcji. Bez względu na rodzaj nabywanego dobra domaga się jego zindywidualizowanej formy, czy to w zakresie samego produktu, czy usług dodatkowych, środków komunikacji czy też kanałów dystrybucji.

Odrzucenie cywilizacji konsumpcyjnej lat 70. wyraża się w zmniejszeniu zakupów emocjonalnych, nierozważnych i w przyjmowaniu postawy polegającej na ich racjonalizacji, dokładnej analizie wydatków, krytycznym stosunku do oferowanego asortymentu dóbr i usług⁸³. Obserwuje się malejącą lojalność konsumentów w stosunku do marek i brak zaufania do tradycyjnych masowych form promocji. Coraz lepiej wyedukowani nabywcy żądają coraz więcej informacji, przekazywanej nowoczesnymi, bezpośrednimi kanałami.

Człowiek naszych czasów pragnie podkreślić swoją indywidualność. Przejawem tego dążenia do wyróżnienia siebie w tłumie innych ludzi, są często zachowania diametralnie różne od powszechnie przyjętych. Był czas gdy ludzie dążyli do unifikacji z resztą społeczeństwa, w którym żyli bojąc się krytyki i dezaprobaty. Dziś egocentryzm i hedonizm dodają odwagi do zamanifestowania swojej odmienności. Ludzie myślą o sobie, przede wszystkim, jak o niepowtarzalnej jednostce i tak chcą być postrzegani i traktowani. Własne „ja” jest coraz silniej eksponowane.

Charakterystycznymi cechami nowych form konsumpcji są:

- poszukiwanie indywidualnej tożsamości;
- rosnąca dywersyfikacja popytu;
- wzrost znaczenia więzi społecznych, a co za tym idzie poszukiwanie dóbr i usług ułatwiających interakcje społeczne;
- współlistnienie elementów przeciwnych⁸⁴.

Trend rozwoju własnych środków przekazu po stronie konsumentów (nowe technologie informacyjne), uzupełniony zjawiskiem wzrastającej fragmentaryzacji społeczeństwa, zanikiem systemu ogólnie obowiązujących norm, jasnych wzorców postępowania czy też długofalowych koncepcji stylu życia, prowadzi do coraz większego różnicowania się konsumentów, którzy coraz częściej oczekują czegoś innego. Zmieniające się otoczenie powoduje, że potrzebne są nowe koncepcje, nowy sposób myślenia. W przyszłości marketing nie będzie już mógł funkcjonować jako liniowy instrument zbytu, lecz musi być pojmowany jako globalne narzędzie zarządzania.

Zidentyfikowanie problemów i zagrożeń tradycyjnego marketingu zbiegło się w czasie z początkiem rewolucji informacyjnej. Wyzwanie, jakim było dynamiczne rozprzestrzenianie się nowoczesnej technologii informatycznej, stało się jednocześnie szansą dla marketingu.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na pewien logiczny proces ewolucji orientacji marketingowej: marketing masowy (*mass marketing*) – marketing docelowy (*target mar-*

⁸³ K. Mazurek-Lopacińska: *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*. Wyd. AE, Wrocław 1997, s. 19.

⁸⁴ Sprawozdanie z konferencji: *Euromarketing. Koncepcje – strategie – metody*. „Marketing i Rynek” 2, 2000, s. 38.

keting) – marketing nisz rynkowych (*niche marketing*) – mikromarketing (*micromarketing/hyper-segmentation*) – masowa indywidualizacja (*mass customization*) – personalizacja (*personalization, one-to-one marketing, finer segmentation*)⁸⁵.

Nazwy poszczególnych koncepcji marketingowych wskazują kierunek przemian, jakie dokonały (dokonują) się w podejściu do konsumentów. Docelowym rynkiem działania przedsiębiorstw stają się coraz mniejsze, a zarazem bardziej zróżnicowane grupy nabywców. Zaprezentowane w latach 90. podejścia zakładają już skrajną wersję podziału rynku⁸⁶. Bazują bowiem na założeniu, że każdy konsument jest tak autonomiczną, wewnętrznie zróżnicowaną i niepowtarzalną jednostką, że samodzielnie tworzy docelowy segment (*segment of one*).

Do konieczności indywidualnego traktowania konsumenta (co jest uwarunkowane wspomnianym już procesem różnicowania nabywców i coraz większą dynamiką zmian w otoczeniu firmy) nawiązują wszystkie koncepcje, począwszy od marketingu nisz. Najczęściej dla oddzielenia ich od marketingu masowego, zróżnicowanego i docelowego, które zakładają pewną homogeniczność całego rynku lub segmentu, nazywa się je nowymi koncepcjami. Choć przez określenie „nowe” odcinają się one od marketingu klasycznego, to w praktyce są w zasadzie wynikiem ewolucji, a nie rewolucji orientacji marketingowej⁸⁷. Świadczy o tym m.in. to, że wiele firm wdrażających tzw. nowe idee nadal bazuje na koncepcji 4P (ewentualnie rozszerzając ją o kolejne P). Ta nowość przejawia się w tym, że inaczej wykorzystują tę koncepcję, tj. komponując marketing mix w inny sposób lub w innym celu. Rezygnują z „mechanicznego” podejścia do konsumenta, czyli ze standaryzacji produktów, masowej komunikacji, tradycyjnych kanałów dystrybucji, na rzecz stworzenia marketingu mix dla pojedynczego nabywcy⁸⁸.

2.6. Nowe koncepcje marketingu

Granice między marketingiem klasycznym a nowym wyznacza odmienne podejście do konieczności i sposobu budowania związków z klientami⁸⁹. W tradycyjnym podejściu nacisk był kierowany na pozyskiwanie coraz większej liczby nowych nabywców, a próby wiązania ich z firmą ograniczały się na ogół do wprowadzania nagród za lojalność oraz udzielania rabatów. W ramach nowych koncepcji marketingowych szczególną uwagę poświęca się tworzeniu trwałych więzi z klientami, z większym naciskiem na ich dogłębne poznanie i satysfakcjonowanie.

Nowe koncepcje są w dużej mierze postrzegane jako przejaw myśli postmodernistycznej w marketingu. Postmodernizm, będący w opozycji do modernizmu, zakłada, że rzeczywistość charakteryzuje: chaos, heterogeniczność, pluralizm, różność, przypadek, niepewność, złożoność⁹⁰. Podkreśla unikatowość każdej jednostki, co w przełożeniu na marketing oznacza koniecz-

⁸⁵ R. E. Goldsmith: *The Personalized Marketplace: Beyond the 4Ps*. „Marketing Intelligence and Planning” 1999, Vol. 17, Issue 4, s. 178-185; Z. Schiller: *Stalking the New Customer*. „Business Week” 1989, 28 August.

⁸⁶ B. Gregor: *Nowe koncepcje marketingu*, [w:] *Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*, W. Błaszczki, B. Kaczmarek (red.). Wyd. UL, Łódź 2001, s. 136-149.

⁸⁷ W literaturze można również spotkać opinie, że nowe koncepcje marketingowe nie są kontynuacją klasycznych opcji. Takie konstatacje pojawiają się np. odnośnie do marketingu relacyjnego (partnerskiego) (por. I. H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 26) oraz marketingu *one-to-one* (por. D. Peppers, M. Rogers: *Enterprise One to One*, Judy Piatkus Publishers, London 1998, s. 18).

⁸⁸ P. Castenow: *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 114.

⁸⁹ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne: *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1991, s.5.

⁹⁰ Por. S. Brown: *Postmodern Marketing?* „European Journal of Marketing” 4, 1993, s. 22.

Tabela 4

Nowe koncepcje marketingu zgodne z ideą postmodernizmu

Koncepcja	Istota	Autor
Mikromarketing (<i>micromarketing</i>)	Prawidłowo zastosowany marketing przemawia do konsumenta osobiście, traktując go jako indywidualum.	H. Schlossberg (1992)
Maksymarketing (<i>maximarketing</i>)	Bezpośredni kontakt, dialog i powiązania z indywidualnym potencjalnym i rzeczywistym konsumentem prowadzą do wzrostu ogólnej sprzedaży i wierności marce produktu.	S. Rapp, T. Collins (1990)
Marketing wykorzystujący bazy danych (<i>database marketing</i>)	Wykorzystanie techniki komputerowej pozwala na traktowanie szerokiego audytorium konsumentów jako pojedynczego odbiorcy, dając możliwość osobistej komunikacji z nim.	J. M. Davis (1992)
Nowy marketing (<i>new marketing</i>)	Nowy paradygmat marketingu odrzuca maksymę „trochę więcej marketingu” w celu zwiększenia sprzedaży. Jego główne wyznaczniki to wiedza i doświadczenie. Zadaniem marketingu jest wyznaczenie drogi zmierzającej do integracji konsumenta z przedsiębiorstwem i zbudowanie długotrwałych więzi między nim a firmą.	R. McKenna (1991)
<i>Wrap-around</i>	Dwa podstawowe problemy w marketingu to pozyskanie nowych odbiorców, a następnie ich utrzymanie. Tradycyjnie, większość fachowców marketingu zajmowała się dotychczas tylko pozyskiwaniem nowych grup konsumentów. Podstawowym zadaniem powinna być koncentracja na utrzymaniu więzi z dotychczasowym klientem.	Ph. Kotler (1992)
Marketing tworzący wartość dodaną (<i>value-added marketing</i>)	Koncepcja rozwoju i ulepszenia istniejących już produktów i koncepcji przynosi większe korzyści niż lansowanie całkiem nowych rozwiązań.	T. H. Nilson 1992)
Marketing relacyjny (<i>relationship marketing</i>)	<i>Relationship marketing</i> rozpatruje problem pozyskiwania konsumentów i ich zintegrowania z przedsiębiorstwem jako wzajemnie warunkujące się procesy.	M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne (1992)
<i>Neo-marketing</i>	Podstawową regułą jest złamanie starych reguł.	Svanfeldt (1992)

Źródło: S. Brown: *Postmodern Marketing?*, „European Journal of Marketing” 4, 1993, s. 27.

ność traktowania w indywidualny sposób każdego konsumenta z jego złożonymi, niepowtarzalnymi potrzebami. Marketing postmodernistyczny zakłada również, że hybrydowy konsument oczekuje zindywidualizowanego podejścia przez zaangażowanie go w dialog⁹¹ (por. tab. 4).

Do innych, poza wymienionymi w tab. 4, bardziej znanych nowych koncepcji można zaliczyć: marketing *one-to-one*, marketing zindywidualizowany (*individualized marketing*), *relevance marketing*, marketing częstego zakupu (*frequency marketing*), *integrated marketing*, marketing interaktywny (*interactive marketing*), marketing dialogu (*dialogue marketing*), *curriculum marketing* i marketing wartości (*value-based marketing*). Należy podkreślić, że zgodnie z definicjami przytoczonymi w literaturze, koncepcje te są na ogół nie rozdzielane. W dużej mierze bazują na podobnych założeniach i często w związku z tym są traktowane wręcz jako synonimy. Tak jest np. w przypadku marketingu nisz rynkowych i mikromarketingu. Czasami za tożsame uważa się pojęcia marketingu relacyjnego i interaktywnego. Jako synonimu marketingu baz danych używa się wyrażenia marketing precyzyjny⁹².

Ograniczone ramy opracowania uniemożliwiają bliższe scharakteryzowanie wyartykułowanych nowych koncepcji marketingu. Skoncentrujemy się zatem na przedstawieniu ogół-

⁹¹ Ch. Peterson, A. Toop: *Sales Promotion and Postmodern Marketing*. Gower, Hampshire 1994, s. 20.

⁹² Por. H. Mruk: *Marketing precyzyjny*, [w] *Marketing 2000*, W. Gaworecki, J. Senszyna, M. Daszkowska (red.). Uniwersytet Gdański, Sopot 1998, s. 260.

nich założeń trzech z nich: marketingu relacyjnego, marketingu *one-to-one* i marketingu wartości. W dwóch pierwszych przypadkach nieocenione usługi oddają nowoczesne technologie teleinformatyczne, w tym głównie Internet⁹³.

Marketing relacyjny⁹⁴ należy do najpopularniejszych nowych koncepcji marketingu. Jego charakterystyczną cechą jest to, że kładzie nacisk na pozyskanie, a przede wszystkim na utrzymanie klienta. Odbывается to przez budowanie indywidualnych relacji sprzedający – nabywca i wzmocnienie tak ukształtowanych więzi. W definiowaniu omawianej koncepcji większość autorów akcentuje potrzebę kreowania długoterminowych, zyskowych więzi nie tylko z klientami, ale także z innymi uczestnikami rynku (partnerami firmy). Więzi te powinny być wzajemnie korzystne i starannie zarządzane oraz powinny kreować poczucie zaufania.

Firma realizuje założenia marketingu partnerskiego, gdy prowadzi następujące działania:

- kreuje nową wartość dla siebie i dla klienta;
- kładzie nacisk na kluczową rolę klienta nie tylko podczas dokonywania zakupów, ale także przy definiowaniu oczekiwanych wartości;
- tworzy, stale rozszerza i aktualizuje bazy danych na temat klientów;
- wykorzystuje nowoczesne kanały komunikacji (nowe media) w dostarczaniu zróżnicowanych przekazów do konsumentów;
- nawiązuje i monitoruje trwałe relacje z każdym klientem oraz ocenia poziom zakupów generowanych przez każdego klienta w okresie jego współpracy z firmą (w ten sposób ocenia się jego wartość)⁹⁵.

Wśród instrumentów znajdujących największe zastosowanie w tworzeniu i podtrzymywaniu trwałych relacji z klientem wyróżnia się najczęściej narzędzia marketingu bezpośredniego (*direct mail*), telemarketing, Internet), *public relations* (spotkania z klientami, uroczyste obchodzenie rocznic) i promocji sprzedaży (programy lojalnościowe, rabaty za lojalność). Za konieczne uznaje się również tworzenie baz danych.

Wdrażanie filozofii marketingu relacyjnego jest przede wszystkim związane z rynkami o charakterze nieanonimowym. Zalecenia dotyczące jego zastosowania ograniczają się więc na ogół do sektora usług i sfery *business-to-business*. Pojawiają się jednak głosy, że koncepcja ta wkracza także na rynek konsumpcyjny. Związane jest to z dynamicznym rozwijaniem sklepów wielkopowierzchniowych i centrów handlowych. W interesie producentów dóbr konsumpcyjnych leży zatem budowanie lojalności, trwałych związków partnerskich z odbiorcami (pośrednikami)⁹⁶.

⁹³ Powszechne jest przekonanie, że to właśnie dynamiczny rozwój technologii teleinformatycznych wpłynął bezpośrednio na kształtowanie się nowoczesnych koncepcji marketingu. Niektórzy uważają wręcz, że „technologia wywróciła świat marketingu do góry nogami” (P. Postma: *The New Marketing Era. Marketing to the Imagination in a Technology-Driven World*. Mc Graw-Hill, New York 1999, s. XI). Jest już również pokaźna literatura w j. polskim poświęcona wykorzystaniu Internetu w marketingu (por. m.in. W. Wielki: *Elektroniczny marketing przez Internet*. PWN, Warszawa 2000; R. Brady, E. Forrest, R. Mizerski: *Marketing w Internecie*. PWE, Warszawa 2002; A. Sznajder: *Marketing wirtualny*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000; *Internet w marketingu*, A. Bajdak (red.). PWE, Warszawa 2003; T. Maciejowski: *Firma w Internecie. Budowanie przewagi konkurencyjnej*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; E. Frąckiewicz: *Marketing internetowy*. PWN, Warszawa 2006).

⁹⁴ Angielskie pojęcie *relationship marketing* jest dwójako tłumaczone na język polski. Spotkać można określenia „marketing relacyjny” (por. np. K. Rogoziński: *Nowy marketing usług*. Wyd. AE, Poznań 2000) lub „marketing relacji” (por. np. J. Otto: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2001), a także „marketing partnerski” (por. m.in. K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 1999; I. H. Gordon, *op. cit.*).

⁹⁵ C. Copulsky, M. J. Wolf: *Relationship Marketing. Positioning for the Future*. „Journal of Business Strategy” 1991, July-August, s. 16-26.

⁹⁶ H. Mruk: *Tworzenie koncepcji marketingu partnerskiego*. „Firma i Rynek” 13, 1999.

Koncepcja marketingu *one-to-one* oznacza, podobnie jak wiele innych nowych koncepcji, różne traktowanie różnych klientów. Elementem wyróżniającym ją spośród innych podejść jest dążenie do osiągnięcia wysokiego stopnia personalizacji w zakresie wszystkich instrumentów marketingu mix, w tym także produktu.

Przedsiębiorstwo może stosować marketing *one-to-one*, gdy spełnia następujące warunki:

- ma bazę danych o klientach;
- jest zdolne do całkowicie zindywidualizowanej komunikacji z klientem;
- ma możliwość dostosowania produktu do potrzeb każdego z nabywców (w sposób rzeczywisty bądź pozorny)⁹⁷.

W marketingu *one-to-one* możliwa jest produkcja zindywidualizowanych produktów na masową skalę. W związku z tym często jako synonimu używa się określenia „masowa indywidualizacja”, gdyż to pojęcie oznacza właśnie umiejętność stworzenia i dystrybucji produktów odpowiadających indywidualnym preferencjom klientów, z zachowaniem wysokiej jakości, krótkiego czasu reakcji na zamówienie klienta i – dzięki dużej skali produkcji – niskich kosztów. Marketing *one-to-one* jest więc sposobem na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w kilku obszarach jednocześnie⁹⁸. Odnosząc się do opcji strategicznych Portera można stwierdzić, że firma osiąga jednocześnie dobrą pozycję w zakresie niskich kosztów i zróżnicowania.

Proces marketingu *one-to-one* składa się z czterech etapów:

- identyfikacji klientów (nie można się ograniczać do jednorazowego zebrania danych na temat nabywców; musi to być nieustanny proces, w wyniku którego klient poznawany jest coraz lepiej);
- różnicowania klientów (klienci powinni być różnicowani według dwóch głównych kryteriów: generalnych przychodów lub zysków oraz ich różnych potrzeb);
- interakcji (istotny jest dobór kanału komunikacji pod kątem efektywności i możliwości jego zautomatyzowania – dużą rolę przypisuje się Internetowi);
- przystosowania produktu, jak i zachowań firmy do oczekiwań klienta⁹⁹.

Ścisłe powiązana z marketingiem relacji, ale idącą dalej, jest najnowsza koncepcja tzw. **marketingu wartości** (*value-based marketing*). Twórca oraz popularyzator tej koncepcji Doyle nie neguje dotychczasowego dorobku marketingu, ale dowodzi konieczności nowego spojrzenia na jego cel¹⁰⁰. Najlepszą miarą efektywności przedsiębiorstwa jest przyrost jego wartości rynkowej, a więc zwiększenie wartości udziałów. Wartość rynkowa firmy jest odzwierciedleniem opinii inwestorów na temat zdolności zarządzających do tworzenia długofalowych zysków przekraczających koszt kapitału. Zdaniem Doyle’a marketing utracił możliwość oddziaływania na działalność firmy, gdyż strategie marketingowe nie przekładają się jednoznacznie na tworzenie wartości dla udziałowców. Wzrost wartości sprzedaży czy udziału rynkowego nie jest miarodajnym wskaźnikiem skuteczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Tymczasem rzeczywistym zadaniem marketingu jest tworzenie i wykorzystywanie aktywów marketingowych w celu generowania korzyści dla udziałowców¹⁰¹. To właśnie marketingowe aktywa stanowią współcześnie zdecydowanie najpoważniejsze źródła wartości dla udziałow-

⁹⁷ J. Szczap: *Marketing One-to-One*. „Marketing w Praktyce” 3, 1999, s. 7.

⁹⁸ A. Kaniewska: *Masowa indywidualizacja*. „Poradnik Handlowca” 9, 1999, s. 82.

⁹⁹ E. Mroczek: *Dokąd zmierza współczesny marketing*. „Przegląd Organizacji” 10, 1994 s. 2-9.

¹⁰⁰ P. Doyle: *Marketing wartości*. Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003.

¹⁰¹ *Ibidem*, s. 36.

ców. Ponad 75% wartości rynkowej przedsiębiorstw z listy „Fortune 500” związana jest z ich markami i pozostałymi składnikami aktywów niematerialnych o podłożu marketingowym¹⁰².

Przedstawiając koncepcję marketingu opartego na wartościach Doyle traktuje marketing jako „... proces zarządczy ukierunkowany na maksymalizację zwrotów dla udziałowców poprzez wdrażanie strategii mających na celu budowanie opartych na zaufaniu relacji z wartościowymi klientami oraz tworzenie trwałej przewagi różnicującej”¹⁰³. Marketing odgrywa kluczową rolę w tworzeniu wartości dla udziałowców. Strategie marketingowe są zorientowane na wybór atrakcyjnych rynków oraz tworzenie przewagi różnicującej. O przewadze marketingowej decydują wygenerowane aktywa marketingowe przedsiębiorstwa: wiedza marketingowa, marki, lojalność klientów oraz strategiczne relacje z kluczowymi partnerami.

Praktyczna realizacja koncepcji marketingu opartego na wartościach sprowadza się do¹⁰⁴:

- dogłębnego zrozumienia potrzeb klienta, procedur operacyjnych i procesu podejmowania decyzji, dzięki czemu uzyskuje się informacje niezbędne do wyjaśnienia tego, co przedstawia wartość dla klientów. Dostarczenie wartości dla klientów jest bowiem warunkiem tworzenia wartości dla udziałowców;
- zaoferowania wartości odpowiadających potrzebom i oczekiwaniom klientów, skutkujących stworzeniem przewagi różnicującej (w stosunku do konkurentów);
- przejścia od poziomu satysfakcjonującej operacyjnej obsługi klientów do budowania długofalowych relacji, co powinno skutkować tym, że będą oni chcieli korzystać z naszych usług. Wymaga to wykreowania odpowiedniego poziomu lojalności i zaufania opartego na zadowoleniu klientów i wiary w zaangażowanie dostawcy. Klienci są aktywami: im dłużej się je zatrzymuje, tym bardziej przyczyniają się do tworzenia wartości;
- uświadomienia menedżerom, że dostarczanie dodatkowych wartości to nie tylko zorientowanie na klienta, ale także pogłębianie wiedzy i podnoszenie umiejętności oraz optymalne wykorzystanie aktywów marketingowych.

3. Próba uogólnienia

Koncentracja na pojedynczym konsumencie, bezpośredni kontakt z nim oraz jego integracja z przedsiębiorstwem, oparta na tworzeniu i umacnianiu dotychczasowych powiązań, wydają się być wyznacznikami przyszłych trendów marketingu. Coraz większą rolę będą przy tym odgrywały takie wartości, jak: unikalność, zróżnicowanie, pluralizm, wrażliwość wszystkich i każdego z osobna. To zindywidualizowanie marketingu będzie się przejawiać, zdaniem Rappa i Collinsa¹⁰⁵, w odejściu od nieznanych, anonimowych grup odbiorców, obsłudze każdej niszy rynkowej, indywidualnym dialogu z klientem zamiast monologu reklamy, w budowaniu wzajemnych więzi i kontaktów międzyludzkich (np. klubów konsumentów) oraz w bezpośrednich kanałach dystrybucji.

W czasach nasyconych rynków oraz procesu dalszego rozszerzenia asortymentu produktów, przedsiębiorstwa nie mogą już w pełni liczyć na lojalność swoich odbiorców. Aby klientów bardziej związać z przedsiębiorstwem nie wystarczy już – jak sądzi McKenna – trochę więcej marketingu. Musi to być marketing inny jakościowo, umożliwiający integrację

¹⁰² *Ibidem*, s. 23.

¹⁰³ *Ibidem*, s. 103.

¹⁰⁴ *Ibidem*, s. 83-84.

¹⁰⁵ Za: Mroczek, *op. cit.*, s. 29.

konsumenta z przedsiębiorstwem i zbudowanie z nim długofalowych więzi¹⁰⁶. Cel ten można osiągnąć dokonując strategicznych inwestycji marketingowych, poprzedzonych wszechstronną analizą wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań oraz umiejętnym wyborem rynków docelowych. Traktowanie wydatków w sferze marketingu jako strategicznych inwestycji w przyszłość jest dziś jednym z podstawowych warunków zapewnienia sobie przewagi nad konkurencją i sukcesu w długiej perspektywie.

Wiele wskazuje za tym, że o sukcesie firmy nadal w dużym stopniu będzie decydować marketing. Uznanie koncepcji marketingowej za podstawę zarządzania przedsiębiorstwem wymaga jednak globalnego podejścia do marketingu. Dzisiejszy marketing nie jest już wyizolowaną funkcją („ekspertem funkcjonalnym”); jest filozofią zarządzania przedsiębiorstwem („integratorem” działań przedsiębiorstwa). Musi zatem objąć całe przedsiębiorstwo i być realizowany przez każdego pracownika.

¹⁰⁶ R. McKenna: *Marketing is Everything*. „Harvard Business Review” 1, 1991, s. 80.