

Janusz Śnihur

Uniwersytet Zielonogórski

OD ZARZĄDZANIA MARKETINGOWEGO DO ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

1. Wstęp

Podstawą wszelkiego ludzkiego działania powinna być racjonalność pojmowana jako cecha działania celowego charakteryzującego się właściwym wyborem celu działania i korzystną relacją między zużytymi nakładami (pracy, kapitału, energii i informacji) a poziomem i jakością jego osiągnięcia. Racjonalność bowiem, przełożona na reguły postępowania, decyduje nie tylko o wyborze celu zgodnego z przyjętym systemem wartości, ale też o jego wykonalności rozważanej z punktu widzenia osiągnięć nauki i techniki [Penc 2006, s. 1].

Obecnie, przy coraz silniejszej konkurencji i wzrastających wymaganiach klientów, niezbędne staje się dla przedsiębiorstw całościowe, wybiegające w przyszłość spojrzenie na warunki, możliwości i zagrożenia rozwoju. Znaczenia nabierają zatem zarządzanie i planowanie marketingowe. To właśnie działania marketingowe kreują rozwój i sukces firmy. Każde przedsiębiorstwo powinno tak kształtować politykę marketingową, aby uwzględniała ona perspektywiczne zmiany w burzliwym i złożonym otoczeniu, wskazując cele, środki i sposoby jej realizacji. Dlatego tak istotne staje się kształtowanie struktur, procesów i działań związanych z optymalizacją zarządzania – zarządzania wiedzą o kliencie – w celu osiągnięcia pożądaných korzyści gospodarczych.

Podstawową przyczyną, dla której organizacje dokonują zmian, jest to, że coś, co ma istotne znaczenie dla organizacji, albo już się zmieniło, albo ma się zmienić [Griffin 2005, s. 408].

2. Marketing jako element scalający działania w przedsiębiorstwie

Marketing coraz częściej jest postrzegany jako nieodłączny element działalności firmy, integrujący wszystkie szczeble zarządzania, działy, stanowiska. Nie jest to jednak działanie jednorazowe, lecz systematyczne i ciągłe, powodujące, że firma staje się coraz bardziej konkurencyjna na rynku, oferuje takie produkty, które będą

zaspokajały potrzeby konsumentów. Należy zatem dysponować odpowiednią wiedzą marketingową. Żadne bowiem stulecie w historii ludzkości nie doświadczyło tak wielu i tak radykalnych przemian, co XX wiek. „W krajach rozwiniętej gospodarki rynkowej – w których żyje tylko jedna piąta ludzkości, a które mogą stanowić wzór dla pozostałej części świata – praca i siła robocza, społeczeństwo i ustrój polityczny ostatniej dekady różnią się jakościowo i ilościowo od tego, co istniało na początku stulecia, a także od wszystkiego, czego doświadczyła ludzkość w całej swojej historii: różnią się w swoich układach, procesach, problemach i strukturach” [Drucker 2002, s. 441]. Marketing wciąż ewoluuje, jednakże instrumenty, których cechy stara się modyfikować, wydają się być niezmiennie. Cechy charakterystyczne poszczególnych instrumentów marketingowych przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Koncepcja marketingu mix

Instrumenty marketingowe	Cechy charakterystyczne poszczególnych instrumentów
Produkt	• zakres i jakość • funkcje • marka • usługi dodatkowe, posprzedażowe • gwarancje
Cena	• metody ustalania cen • opłaty • prowizje • upusty • cena jako zachęta
Dystrybucja	• rodzaj dystrybucji • kanały dystrybucji • sieć usługowa • nowe formy sprzedaży
Promocja	• <i>public relations i publicity</i> • sponsorowanie • promocja dodatkowa • sprzedaż osobista • <i>direct mail</i> • reklama
Personel	• system rekrutacji • system szkolenia • system motywacji • ocena kadr • wpływ konsumentów na proces świadczenia usługi
Świadcstwo materialne	• wygląd pomieszczeń • wygląd i lokalizacja punktów sprzedaży i obsługi • użytkowane dobra materialne

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Zaplanowanie i kształtowanie dobrych konkurencyjnych strategii to istotny krok na drodze realizacji misji i osiągnięcia celów przedsiębiorstwa, a co za tym idzie – osiągnięcia sukcesu. Takie plany należy jednak umiejętnie wdrożyć w życie. Jak zauważa P.F. Drucker, „fundamentem biznesu jest klient i to on zapewnia mu egzystencję. To on stwarza zatrudnienie. Trzeba klientowi dostarczyć to, co społeczeństwo powierzyło przedsiębiorstwu z zasobów wytwarzających, z aktywnym wykorzystaniem poszczególnych elementów marketingowych w procesie budowania strategii”.

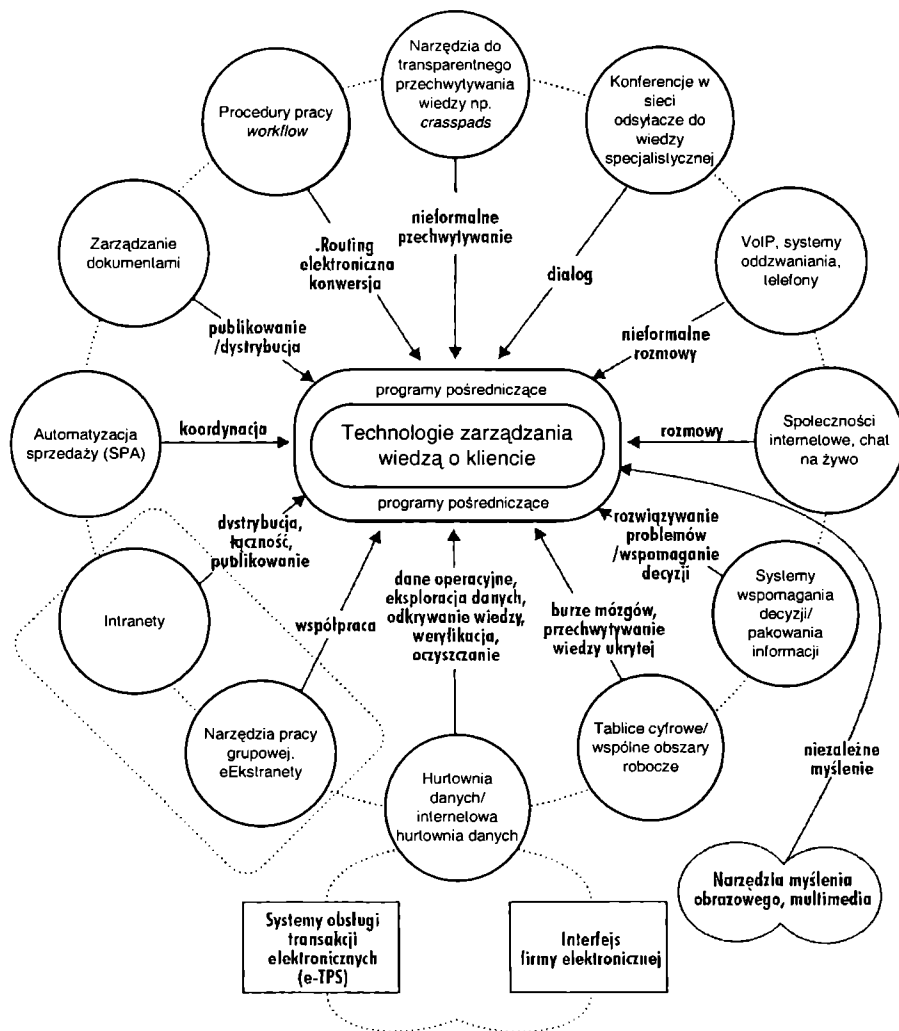
Funkcjonowanie przedsiębiorstw na współczesnym rynku wymusza, w aspekcie wciąż zmieniających się postaw klientów, dostosowywanie się podmiotów gospodarczych do ich oczekiwań. Przedsiębiorstwa wprowadzają i modyfikują formy i sposoby zarządzania, opierając się na oczekiwaniach potencjalnych nabywców.

3. Wykorzystanie syntetycznego modelu zarządzania wiedzą

Współcześnie działalność człowieka nie zależy głównie od skali jej zorganizowania – czy to w skali globalnej, czy państw, czy struktur lokalnych. Paradygmat działalności człowieka stanowi obecnie gospodarka oparta na wiedzy (GOW). Gospodarowanie zasobami, w tym także takim zasobem, jakim jest wiedza, stanowi dominantę w procesach zarządzania. [*Wiedza jako czynnik...* 2005, s. 8].

Produkty i usługi definiuje się coraz częściej nie jako namacalne obiekty same w sobie, lecz jako doświadczenia. Związane z produktem usługi stały się ważniejszym wyznacznikiem wartości niż on sam. Ponadto firmy coraz częściej opracowują nowe produkty wspólnie z klientami. Dobrymi przykładami z branży komputerowej są firmy Dell, Apple i Gateway. Levis osiągnął ten efekt dzinsami na miarę. Ford ma podobne plany odnośnie do swoich samochodów, a jeden z japońskich producentów markowych rowerów zamierza budować je na zamówienie. Firmy wchodzące w interakcję z klientem przez Internet muszą w większym stopniu niż jakiegokolwiek inne zaoferować mu doświadczenie odpowiadające jego potrzebom i preferencjom. Taka indywidualna konfiguracja produktu wymaga gruntownej wiedzy o kliencie i stałej z nim relacji. Rola firmy nie jest więc już tylko rolą producenta samochodów, komputerów, ubrań czy sprzedawcy książek; firma powinna być integratorem wiedzy (*knowledge integrator*).

Przedstawiony rys. 1 pokazuje kompleksowe wykorzystanie i przetwarzanie dostępnych zasobów i procedur. Wszystkie te elementy są nierozzerwalnie powiązane z klasycznymi elementami (instrumentami) zarządzania marketingowego. O ile procesy podejmowania decyzji, oraz, co za tym idzie, budowania przewagi konkurencyjnej na rynku, ulegają coraz to dynamiczniejszej informatyzacji, o tyle jednak takie elementy, jak kształtowanie systemów i procesów dystrybucji, reklama (dialog z klientem), *public relations* (kształtowanie pozytywnego wizerunku w oczach otoczenia firmy) czy budowanie programów lojalnościowych będzie zawsze przejawem przenikania się nowoczesnych form zarządzania wiedzą o kliencie z klasyczną teorią marketingu.



Rys. 1. Kompleksowe ujęcie zarządzania wiedzą o kliencie

Źródło: [Tiwana 2003, s. 226].

Taka zmiana roli nie jest prosta. Wymaga nowej kultury organizacyjnej, systemu nagradzania i bodźców we wszystkich kanałach oraz pełnej integracji łańcucha dostaw. „Jeżeli kontrola nad organizacją zostaje częściowo podzielona, jej granice rozmyte, a sojusze zawiera się i rozwiązuje w czasie rzeczywistym, koszty wyszukiwania, transferu i koordynacji różnią się zasadniczo od tych, które znamy ze Starej Gospodarki. Firmy, które nie dostrzegają tych subtelności, same zniszczą własne marże, komodyfikując swoją ofertę” [Tiwana 2003, s. 32].

W warunkach rosnących nadwyżek produktowych i silnej konkurencji przedsiębiorstwa korzystają coraz intensywniej z narzędzi marketingowych w celu kreowania silnej pozycji rynkowej i trwałej przewagi konkurencyjnej. Przewaga firmy na rynku polega m.in. na tym, że klienci wybierają jej ofertę, rezygnując z oferty konkurencji. Wybór ten może być podyktowany lepszą jakością, niższą ceną, dłuższą gwarancją oraz budowaniem lojalności klientów. To lojalność znajduje swoje odzwierciedlenie w przywiązaniu do firmy oraz w powszechnej akceptacji marki [Gądek 2005, s. 47]. Z badań przeprowadzonych w Polsce przez Instytut ARC Rynek i Opinia wynika, że liczba uczestników w programach lojalnościowych wzrosła z 15 do ponad 30%. Klienci korzystają głównie z promocji koncertów paliwowych, sieci komórkowych oraz hipermarketów. Programy rabatowe są jednym z rodzajów akcji promocyjnych, których celem jest zbudowanie i utrwalenie długotrwałych relacji handlowych z klientami bądź dystrybutorami. Założeniem tej akcji jest przyznawanie klientowi lub dystrybutorowi rabatu(ów) [Szafrńska-Blank, Warmiński 2005, s. 55].

4. Płaszczyzny działań marketingowych

Do trzech głównych płaszczyzn marketingowych zalicza się: marketing wewnętrzny, zewnętrzny i interakcyjny.

Marketing wewnętrzny polega na szkoleniu, informowaniu i motywowaniu pracowników do lepszej obsługi klientów¹. Zatrudniając personel, który ma zapewnić wysoką jakość świadczonych usług, należy kłaść duży nacisk na jego prawidłowy dobór oraz kształcenie i doskonalenie [Starowicz 2001, s. 119].

Marketing interakcyjny polega na ocenie kwalifikacji i umiejętności pracowników w obsłudze klientów. Klient często ocenia jakość produktów nie tylko na podstawie jakości technicznej (obiektywnej), lecz także na podstawie jakości funkcjonalnej, czyli zainteresowania jego osobą, kompetencji sprzedawcy, sposobu zachowania budzącego zaufanie, umiejętności doradztwa itp. [Rosa 1998, s. 15].

Marketing zewnętrzny polega na kształtowaniu produktów, ustaleniu cen, opracowaniu metod promocji, wyborze strategii dystrybucji, dostosowanych do rodzaju i zakresu oferowanych produktów [Kos 2000, s. 89].

Istota sukcesu w zakresie konkurowania o klienta i pozycję na rynku poprzez oferowanie najbardziej korzystnych produktów polega na wykreowaniu pomysłu zbieżnego z pragnieniami i potrzebami jak największej grupy nabywców. Każdy nowy produkt oferowany przez firmę musi być na tyle atrakcyjny, aby dostarczał satysfakcji (jakościowej i cenowej) nabywcom i zaspokajał potrzeby określonego segmentu nabywców. Także reputacja ma istotne znaczenie dla pozycji przedsiębiorstwa działającego na rynku. Duże znaczenie mają więc profesjonalnie prowadzone działania promocyjne.

Cena jest postrzegana przez nabywców w kategorii kosztu, jaki muszą ponieść w zamian za otrzymany produkt. Do tego kosztu czasem zaliczane są również

¹ Temat marketingu wewnętrznego wyczerpująco omawiają: M. Pluta-Olearnik [1994, s. 84-86] i A. Styś [Marketing usług... 1996, s. 80-81].

dotatkowe opłaty, np. w transporcie towarowym są to koszty związane z uzyskaniem informacji o przesyłce, dowozu i wywozu z miejsca dostarczenia ładunku; w przewozie pasażerów – koszty dojazdu na dworzec. Nabywca analizuje relację korzyść-koszt i przez ten pryzmat postrzega cenę [Rosa 1997, s. 61].

System dystrybucji polega na oferowaniu produktów w stosownym czasie i relacji, o odpowiednich cechach jakościowych oraz atrakcyjnej cenie, a także na umożliwieniu potencjalnym klientom odpowiedniego sposobu dokonania zakupu [Marketing na rynku... 2000, s. 93].

5. Kierunki rozwoju marketingu

Aby uniknąć wytworzenia przez konsumentów nierealnych oczekiwań, przedsiębiorca powinien uważać na to, co obiecuje w materiałach promocyjnych. Obietnice takie można dawać tylko tam, gdzie można się z nich wywiązać. Konsument często mogą mieć problemy z oceną, dlatego powinno się im pomóc, pokazując i wyjaśniając, czego mogą oczekiwać przed, w trakcie i po skorzystaniu z produktu, a szczególnie z usługi. Usługi bowiem charakteryzuje ogromna liczba ludzkich interakcji, należy więc poświęcić wiele uwagi doborowi, szkoleniu i kontroli personelu stykającego się bezpośrednio z klientem. Zarządzanie wiedzą o kliencie staje się więc niemalże najistotniejszym elementem w procesie kształtowania oferty przez firmę.

Proponowane nowe kierunki rozwoju marketingu na rynku polegają na kompleksowym, zintegrowanym zastosowaniu narzędzi i działań, do których należą:

- identyfikacja potrzeb klientów przedsiębiorstw,
- identyfikacja konkurentów i innych strategicznie ważnych elementów otoczenia rynkowego,
- określenie własnych przewag konkurencyjnych przez przedsiębiorstwo,
- dobór optymalnych narzędzi marketingowych,
- aktywne poznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów, sprzedaż korzyści i osiągnięcie satysfakcji nabywców,
- kreowanie pozytywnego wizerunku marki,
- kształtowanie lojalności klienta.

Na tle zmian zachodzących zarówno w otoczeniu bliższym, jak i dalszym przedsiębiorstw, kierunki rozwoju marketingu przyszłości na rynku można przedstawić w następujących obszarach.

1. Produkt będzie zorientowany na środowisko naturalne, a w tym na:
 - rozwój na podstawie bilansu ekologicznego, harmonii z zasobami naturalnymi,
 - orientację na zarządzanie design'em²,
 - akceptację społeczną,
 - wysoką jakość.
2. Cena będzie dostosowywana do aktualnych warunków:

² Zarządzanie design'em obejmuje wszystkie działania mające na celu nadanie dobrom, usługom, przedmiotom i obiektom formy, funkcji i potencjału emocjonalnego (treści, sensu i wyglądu zewnętrznego). Obejmuje ono także czynności i instrumenty służące do rozwoju treści, technik i sposobów postępowania, w celu podporządkowania ich jednej nadrzędnej idei i przetransponowania jej na wszystkie obszary wewnątrz i na zewnątrz firmy.

- będzie uwzględniała podstawowe czynniki zewnętrzne (dostosowania do warunków rynkowych),
 - będzie uwzględniała czynniki wewnętrzne:
 - ekonomiczne: koszty, technologia, technika, poziom cen siły roboczej,
 - dodatkowe, stanowiące o poziomie serwisu i informacji (np. satelitarnego).
 - 3. Jakościowa dystrybucja będzie polegała na:
 - pełnieniu funkcji sprzężenia zwrotnego punktów dystrybucyjnych (w zakresie informacji, koordynacji działań, integracji pionowej w obrocie produktami),
 - sprzedaży opartej na kontakcie i dialogu (kontakty interpersonalne),
 - organizowaniu centrów logistycznych.
 - 4. Niejednorodny konsument, którego będą charakteryzowały:
 - niestandardowe zachowania konsumpcyjne (indywidualistyczne, wybiórczo racjonalne),
 - orientacja na megatrendy (społeczeństwo sukcesu i dobrobytu – wzrasta liczba „odrzuconych”, otwarcie na kultury alternatywne, szok przyszłości),
 - rosnąca niestabilność zachowań nabywczych, malejące możliwości segmentacji.
 - 5. Interaktywna komunikacja, do której będą należały:
 - wiarygodna reklama i podjęcie dialogu z otoczeniem,
 - budzące zaufanie public relations,
 - odpowiedzialne sponsorowanie,
 - pozytywny, wyraźny wizerunek.
 - 6. Personel:
 - interdyscyplinarna wiedza,
 - samodzielność w podejmowaniu decyzji,
 - kompetencje.
 - 7. Proces świadczenia usług, w zakresie którego najważniejsze będą:
 - konsekwentne nastawienie na klienta w wewnętrznych i zewnętrznych stosunkach przedsiębiorstwa,
 - pobudzanie i wykorzystywanie wszystkich możliwości pracowników.
- Do głównych korzyści wprowadzenia proponowanych działań marketingowych będą należały:
- a) uzyskanie stałego wzrostu satysfakcji klientów z poziomu oferowanych produktów w wyniku ukierunkowania wszelkich działań na zbadane i określone potrzeby oraz pragnienia klientów;
 - b) uzyskanie przewagi w tych segmentach rynku, które będą stanowiły rynek docelowy;
 - c) kreowanie nowego, bardziej korzystnego wizerunku przedsiębiorstwa za pomocą zbadanych i doskonalonych przewag konkurencyjnych;
 - d) silniejsza pozycja konkurencyjna, wynikająca z lepszej realizacji poszczególnych przewag konkurencyjnych.

W kontekście malejącego znaczenia zasobów naturalnych i nisko kwalifikowanej siły roboczej szczególnego znaczenia na rynku nabierają wykwalifikowana kadra, wiedza pracowników oraz uzyskiwana informacja. To one przyczyniają się

do nowego, lepszego wizerunku organizacji i jej produktów w postaci silnej, wyraźnie wyodrębnionej marki.

6. Od marketingu masowego do zarządzania relacjami z klientem

W tab. 2 przedstawiono zmiany w podejściu do zarządzania marketingowego.

Tabela 2. Od marketingu masowego do zarządzania relacjami z klientem

Marketing masowy	Zarządzanie relacjami z klientem
Sprzedaż jednego produktu wielu klientom	Sprzedaż wielu produktów jednemu klientowi
Zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych klientów	Zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych zamówień od obecnych klientów
Skoncentrowanie na cechach produktu	Skoncentrowanie na wartości dla klienta
Nieciągła interakcja z klientem	Ciągła interakcja z klientem
Badanie klienta	Udział klienta
Fizyczna współpraca z dostawcami	Dzielenie się wiedzą z dostawcami
Koncentracja na krótkim okresie	Koncentracja na długim okresie
Korzyści skali	Korzyści zakresu

Źródło: [Tiwana 2003, s. 47].

Można zauważyć proces dostosowywania się przedsiębiorstw w drodze kształtowania relacji z klientem. Uzyskanie przewagi jest możliwe w związku z odmiennymi od innych konkurentów komponentami i zasobami firmy, które trzeba rozbudować lub zbudować od nowa [Bielski 1999, s. 132].

Należy pamiętać, że zarządzanie relacjami z klientem to strategia biznesowa, a nie zestaw oprogramowania. Chociaż sprzedawcy oprogramowania i usług CRM (*customer relationship management*) bardzo chcieliby cię przekonać, że oferują całościowe rozwiązanie do zarządzania relacjami z klientem, to nic – ani korzyści skali, ani duży zasięg, ani pomysłowe oprogramowanie – nie jest w stanie skompensować strategicznej nieporadności.

Ewolucja rynków spowodowała, że marketing, jako koncentrujący się na kliencie masowym, został zmuszony do kształtowania relacji opartych na budowie portfela klientów poprzez kształtowanie wzajemnych interakcji, lojalności i długo-okresowej perspektywie wykraczającej poza bieżącą transakcję.

Niezbędne jest analizowanie wszelkich przesłanek i obszarów, które wpływają na postępowanie klienta na rynku. Rysunek 2 przedstawia obszary, które należy brać pod uwagę przy projektowaniu oferty dla klienta, a także, a może przede wszystkim, przy budowaniu relacji z nim.

Wynikające z otoczenia				
Wielkość popytu Prognoza gospodarcza Wysokość oprocentowania Tempo postępu technologicznego Zmiany w polityce i prawodawstwie Rozwój konkurencji	Wynikające ze sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa			
	Cele Kierunki działania Procedury Struktury organizacyjne Systemy	Interpersonalne		
		Autorytet Pozycja Empatia Zdolności przekonywania	Osobowe	Nabywca
			Wiek	
			Dochód	
			Wykształcenie	
			Stanowisko pracy	
			Osobowość	
			Postawa wobec ryzyka	
			Kultura	

Rys. 2. Czynniki wpływające na postępowanie konsumenta na rynku

Źródło: [Kotler 1994, s. 194].

7. Zakończenie

Proces zarządzania marketingowego oraz kształtowanie relacji z klientem na drodze budowania systemów zarządzania wiedzą o kliencie są nierozłączne i wzajemnie się przenikają, wywołując odpowiednie dla siebie implikacje. Firmy stymulowane przez klientów koncentrują się na tzw. łańcuchach popytowych (*demand chains*), co wyraża się w gruntownym zrozumieniu dynamiki rynku, ewoluujących modeli i relacji biznesowych. Wiedza o rynkach, konkurentach, klientach, procesach i problemach w działalności firmy oraz najlepszych praktykach jej działów jest niezbędna do zarządzania łańcuchem popytowym i musi być zintegrowana ze strategią zarządzania relacjami z klientem na bazie wiedzy.

Literatura

- Bielski I. (1999), *Podstawy marketingu*, Dom Organizatora, Toruń.
 Drucker P. (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
 Gądek D. (2005), *Kiedy program lojalnościowy?*, „Marketing w Praktyce”, nr 12.
 Griffin R. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
 Kos B. (2000), *Uwarunkowania konkurencyjności polskich firm transportowo-spedycyjnych*, [w:] *Liberalizacja i konkurencja na rynku transportowym w Europie*, red. S. Dziadek, M. Michałowska, AE, Katowice.
 Kotler P. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażania i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

- Marketing na rynku usług lotniczych* (2000), red. D. Rucińska, A. Ruciński, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Marketing usług* (1996), red. A. Styś, AE, Wrocław.
- Penc J. (2006), *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku*, <http://www.zti.com.pl>.
- Pluta-Olechnik M. (1994), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- Rosa G. (1997), *Ewolucja idei marketingu w przedsiębiorstwach transportowych i spedycyjnych*, [w:] *Polska spedycja na przyszłym rynku Unii Europejskiej*, Szczecin.
- Rosa G. (1998), *Konkurencja o nabywcę – wybrane problemy*, PTE, Szczecin.
- Starowicz W. (2001), *Kształtowanie jakości usług przewozowych w miejskim transporcie zbiorowym*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Szafrńska-Blank K., Warmiński Ł. (2005), *Rabaty dla lojalnych*, „Marketing w Praktyce”, nr 12.
- Tiwana A. (2003), *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet, Warszawa.
- Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce* (2005), red. B. Godziszewska, M. Haffer, J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń.

FROM MARKETING MANAGEMENT TO KNOWLEDGE MANAGEMENT

Summary

Evolution in sphere of management and process of fitting forces necessity of penetration for still market concept changing and instruments of marketing and modern methods of managements. Construction of structure and has fast on purpose models of managements knowledge and complex reconnaissance of expectation of market and preparation of proper offer on this base.