

*Jan Karwowski\**

## MARKETING W PROCESIE ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWEM

### 1. WPROWADZENIE

Współczesny paradygmat zarządzania ujmuje je jako proces działań grupowych w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich przy jednoczesnym osiągnięciu zysków. W tym procesie marketing jako funkcja zarządzania na plan pierwszy wysuwa klienta i jego potrzeby oraz sposoby ich zaspokajania, gwarantujące określony poziom zysku lub zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Rolą marketingu jest aktywne uczestniczenie:

- a) w kreowaniu wartości dla klienta,
- b) w kreowaniu strefy zysku,
- c) w powiększaniu wartości dla udziałowców.

Skuteczność tych trzech ról wymaga wysokiego poziomu świadomości marketingowej menedżerów wszystkich pionów organizacyjnych firmy oraz profesjonalizmu pracowników marketingu w zakresie wykorzystania reguł i instrumentów marketingowych.

### 2. KREOWANIE WARTOŚCI DLA KLIENTA

W warunkach narastającej konkurencji stosunki przedsiębiorstwa z klientami stały się pierwszoplanowym problemem. Coraz częściej nie wystarcza sama segmentacja i zdefiniowanie kluczowych klientów. Działania marketingowe zmierzają do pozyskiwania lojalności i tworzenia układów partnerskich z klientami. W tym procesie najważniejsza jest oferowana przez firmę wartość dla klienta.

Kreowanie wartości dla klienta oznacza osiągnięcie takiego stanu relacji, w którym produkty firmy dają mu większą satysfakcję niż produkty kon-

\* Prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Marketingu, Uniwersytet Szczeciński.

kurentów. Źródła najwyższej wartości dla klienta ilustruje rys. 1<sup>1</sup>. Najważniejsze są kompetencje i umiejętności, dzięki którym możliwe jest efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów. Stąd między innymi coraz popularniejsza jest koncepcja uczącej się organizacji. Posiadane kompetencje i umiejętności ułatwiają rozpoznawanie rzeczywistych potrzeb klientów, do których firma adresuje swoją ofertę oraz tego, co jest dla nich rzeczywistą wartością.



Rysunek 1. Źródła znakomitej wartości dla klienta

Źródło: N. Piercy, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 54

Jest to zadanie niezwykle skomplikowane, gdyż wartość zmienia się w czasie, a także pod wpływem działań konkurentów. Niezbędne jest uważne słuchanie klientów. To z kolei wymaga sprawnego systemu interaktywnej komunikacji, a przede wszystkim odpowiedniego zaangażowania i gotowości personelu do służenia klientowi. Ph. Kotler podkreśla, że „...postępowe przedsiębiorstwa dbają o to, by wszystkie działy, a nie tylko marketing, były zorientowane na klienta”. Proponuje sposób, w jaki należy dokonywać oceny, tak by mieć ogłęd, które komórki organizacyjne firmy są zorientowane na klienta (tab. 1)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> N. Piercy, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 54.

<sup>2</sup> Ph. Kotler, *Kotler o marketingu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 40–41.

Tabela 1

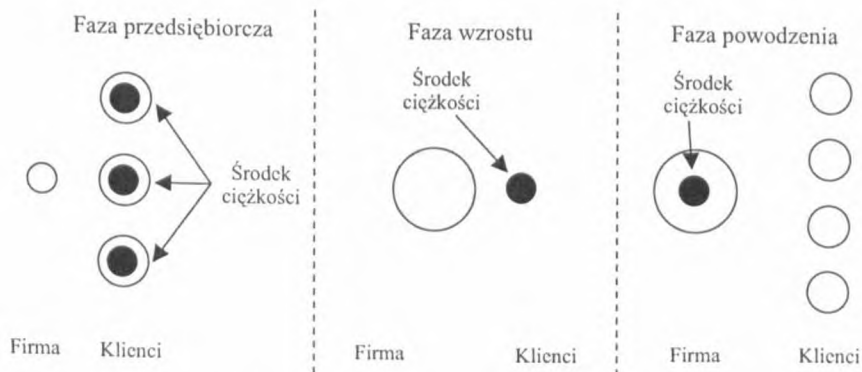
Ocena, czy wybrane działy przedsiębiorstwa zorientowane są na klienta

| Dział zaopatrzenia                                                                                                                                                                                                                                                    | Dział produkcji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Dział logistyki                                                                                                                                                                                                                                       | Dział księgowości                                                                                                                                                                                                                                                                        | Dział finansowy                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Aktywnie poszukuje najlepszych dostawców, a nie ogranicza się do tych, którzy sami składają oferty</p> <p>Nawiązuje długoterminowe związki z klientami dostawcami o niezawodnej reputacji (zamiast wielu)</p> <p>Nie obniża jakości, by w ten sposób zbić cenę</p> | <p>Zaprasza klientów do obejrzenia fabryki</p> <p>Jego przedstawiciele odwieżdżają zakład nabywcy, by zobaczyć, w jaki sposób korzysta on z produktów firmy</p> <p>Jego pracownicy chętnie zostają po godzinach, jeżeli trzeba wykonać plan dostawy</p> <p>Nieustannie poszukuje sposobów, by produkować szybciej i taniej</p> <p>Nieustannie poprawia jakość produktu, dążąc do wyeliminowania usterek</p> <p>Jeśli się opłaca, realizuje indywidualnie zamówienia klientów</p> | <p>Ustala wysokie normy terminu dostawy i bardzo rygorystycznie ich przestrzega</p> <p>Zatrudnia kompetentny i życzliwy personel w dziale obsługi, który szybko i sprawnie odpowiada na wszelkie pytania, rozpatruje skargi i rozwiązuje problemy</p> | <p>Przygotowuje okresowe raporty „produktywności” według produktów, segmentów rynku, regionów geograficznych wielkości zamówień, kanałów dystrybucji i poszczególnych klientów</p> <p>Przygotowuje faktury według życzenia klienta, szybko i grzecznie odpowiada na pytania klientów</p> | <p>Rozumie i popiera wydatki na marketing (np. promocję wizerunku). Co oznacza inwestycje mające na celu pozyskanie przychylności i lojalności nabywców</p> <p>Dostosowuje pakiet finansowy do wymagań finansowych potencjalnego nabywcy</p> <p>Szybko podejmuje decyzje dotyczące wiarygodności klienta</p> |

Istnieje sprzężenie zwrotne między poziomem wartości dla klienta i innowacji w przedsiębiorstwie. Zrozumienie potrzeb klientów jest podstawą do opracowania skutecznych strategii innowacji rynkowych, zaś innowacje są ważnym źródłem wartości dla klienta. Akio Morita – twórca Sony – podkreśla

Kiedy jednak wysoka jakość produktu, jego niezawodność i złożoność techniczna stały się czymś naturalnym, stanęliśmy w przemyśle wobec wyzwania tworzenia rzeczy nowych i zaciekawiających, które przyciągną klientów. Oczywiście nie możemy liczyć na przetrwanie naszych przedsiębiorstw, jeśli nie będziemy ulepszać tego, co proponujemy klientom. A to wymaga nowej techniki<sup>3</sup>.

Koncentracja uwagi na kliencie ulega często osłabieniu w miarę rozwoju firmy (rys. 2)<sup>4</sup>. Jest to często początek procesu kończącego się zniknięciem firmy z rynku.



Rysunek 2. Środek ciężkości firmy

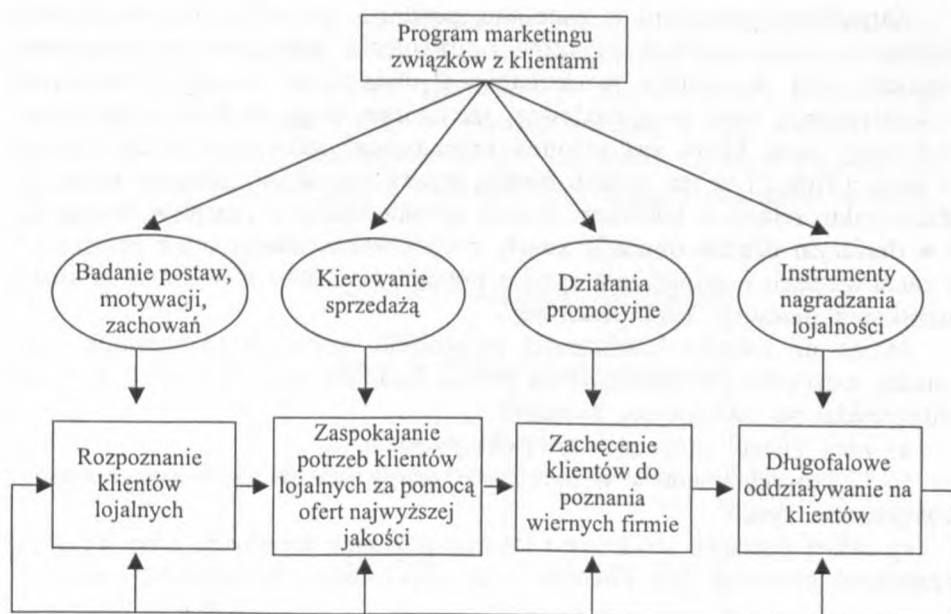
Źródło: A. J. Sylwotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności, PWE, Warszawa 2000, s. 35*

Zaangażowanie przedsiębiorstwa w pozyskiwanie i utrzymanie klientów powinno być traktowane jak inwestycja, która jest źródłem długofalowych korzyści dla firmy. Strategia utrzymania klientów powinna przy tym bazować na kategorii wartości dla klientów mierzonej wartością zakupów i długością okresu lojalności w stosunku do firmy. Proces kształtowania związków przedsiębiorstwa z klientami ilustruje rys. 3<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 152-153.

<sup>4</sup> A. J. Sylwotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 35.

<sup>5</sup> K. Mazurek-Lopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 161.



Rysunek 3. Proces kształtowania związków firmy z klientami

Źródło: K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 163

### 3. KREOWANIE ZYSKU I WARTOŚCI DLA UDZIAŁOWCÓW

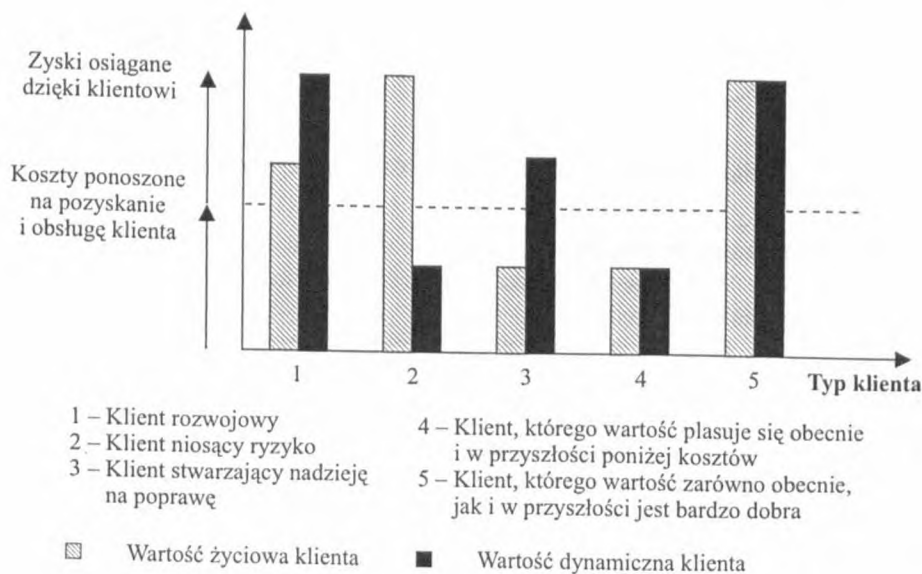
Głównym celem przedsiębiorstwa jest na ogół wzrost wartości dla udziałowców lub zysk. Wzrost wartości jest ważny dla spółek, szczególnie akcyjnych. Natomiast określona kwota zysku jako cel główny odnosi się przede wszystkim do małych firm. W obu wypadkach realizacja celu głównego w istotny sposób zależy od skuteczności wykorzystania marketingu. Jak wiadomo, zysk jest różnicą między wartością przychodów ze sprzedaży i sumą kosztów. Wartość przychodów ze sprzedaży jest wynikiem ilości sprzedanego produktu i ceny, a więc jest warunkowana jakością relacji firmy z klientami. W procesie kreowania zysku przedsiębiorstwo powinno w swej kulturze utrzymywać skłonności do oszczędzania. Zarządzając kosztami, należy zachować rozsądek i znać odpowiedź na pytanie, na czym oszczędzać i jakie koszty redukować. Oszczędzanie nie może być zagrożeniem dla realizacji celów strategicznych i nie powinno wpływać na pogorszenie wartości dla klienta<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> J. Karwowski, *Zdolność do kreowania zysku ważnym problemem polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo w przeddzień integracji europejskiej*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2003, s. 113.

Zarządzanie relacjami z klientami powinno prowadzić do zwiększenia zakupów przez lojalnych klientów i utrwalenia skłonności do zapłacenia wyższej ceny w wyniku przekonania o osiągnięciu korzyści związanych z kontynuacją więzi ze sprzedawcą, szczególnie usług. Ponadto usatysfakcjonowany stały klient jest skłonny przekazywać informacje o korzyściach z więzi z firmą i w ten sposób obniża koszty pozyskania nowych klientów. Partnerskie relacje z klientami tworzą dwukierunkowy przepływ informacji i w dłuższym okresie obniżają koszty pozyskiwania wiedzy o ich potrzebach i zachowaniach i zmniejszają ryzyko popełnienia błędu w wyborze sposobu uzyskania przewagi konkurencyjnej<sup>7</sup>.

Mając na uwadze konieczność osiągnięcia zysku, firma powinna mieć wiedzę niezbędną do opracowania profilu finansowego klientów. Potrzebuje odpowiedzi na następujące pytania:<sup>8</sup>

- Jacy klienci przynoszą największy zysk?
- U których klientów w obrębie tej grupy istnieje największy potencjał zwiększania zysku?
- Jakiej potrzeba struktury i jakiego poziomu inwestycji, żeby sprawnie zaspokoić potrzeby tych klientów oraz doprowadzić do wzrostu zysku?



Rysunek 4. Porównanie życiowej i dynamicznej wartości klienta

Źródło: E. Frąckiewicz, J. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 59

<sup>7</sup> R. Furtak, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 101–102.

<sup>8</sup> A. J. Sylwotzky i in., *op. cit.*, s. 70.

W analizie klientów fizycznych można posłużyć się metodą określenia wartości życiowej klienta (wartość przeszłej korzyści przynoszonej przez lojalnego klienta) lub wartości dynamicznej (przyszłe zyski, które mogą być osiągnięte w wyniku zmian w sytuacji klienta) – rys. 4<sup>9</sup>. Jeśli chodzi o klientów instytucjonalnych, to do ich oceny można wykorzystać macierz atrakcyjności nabywców według pozycji firmy w zakupach nabywcy (rys. 5)<sup>10</sup>.

|                |        | Udział w zakupach nabywcy (w %)             |                                              |
|----------------|--------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                |        | duży                                        | mały                                         |
| Poziom zakupów | wysoki | 1<br>bardzo wysoka<br>i trwała atrakcyjność | 2<br>wysoka<br>ale nietrwała<br>atrakcyjność |
|                | niski  | 3<br>wysoka<br>i trwała atrakcyjność        | 4<br>niska<br>atrakcyjność                   |

Rysunek 5. Macierz atrakcyjności nabywców według pozycji firmy w zakupach nabywcy  
Źródło: K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, wyd. 2 zmienione, PWE, Warszawa 2004, s. 145

Zdaniem autorów książki *Strefa zysku*<sup>11</sup> przedsiębiorstwo powinno posiadać swój model działalności zaprojektowany odpowiednio do klientów i wysokich zysków. Ze względu na zmiany potrzeb i priorytetów klientów model działalności powinien być odnawiany co pięć lat, a nawet częściej. Strategiczne wymiary modelu działalności ilustruje tab. 2. Wyodrębnione zostały 22 modele zysku oraz czołowe firmy, które te modele z powodzeniem realizują.

<sup>9</sup> M. Strzyżewska, M. Rószkiewicz, *Analizy marketingowe*, Difin, Warszawa 2002, s. 77.

<sup>10</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 145.

<sup>11</sup> A. J. Sylwotzky i in., *op. cit.*, s. 31.



Tabela 2

## Wymiary modelu działalności przedsiębiorstwa

| Wymiar                                   | Kluczowe zagadnienia                       | Kluczowe pytania                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Wybór klientów                        | Jakich klientów chcę obsługiwać?           | Na rzecz jakich klientów mogę zwiększać rzeczywistą wartość?<br>Którzy klienci pozwolą mi osiągnąć zysk?<br>Jakich klientów nie chcę obsługiwać?                                                                                                      |
| 2. Przechwytywanie wartości              | W jaki sposób osiągam zysk?                | W jaki sposób przechwytuję w postaci zysku część wartości, którą stworzyłem dla klientów?<br>Jaki jest model zysku?                                                                                                                                   |
| 3. Zróżnicowanie – kontrola strategiczna | W jaki sposób chronię mój strumień zysków? | Dlaczego wybrani przeze mnie klienci kupują u mnie?<br>Co powoduje, że moja oferta wartości jest wyjątkowa – różna od oferty moich konkurentów?<br>Jakie punkty kontroli strategicznej mogą stanowić przeciwwagę wobec siły klientów lub konkurentów? |
| 4. Zakres działania                      | Jakie wykonuję czynności?                  | Jakie chcę sprzedawać wyroby, usługi i rozwiązania?<br>Które czynności lub funkcje chcę wykonywać wewnątrz firmy?<br>Które chcę zlecać podwykonawcom, kupować na zewnątrz lub uzyskiwać w wyniku współpracy z partnerem?                              |

Rola marketingu jest również bardzo ważna w przedsiębiorstwach, których głównym celem jest wzrost wartości dla udziałowców. Jeśli przyjmiemy, że wartość dla udziałowców:<sup>12</sup>

Wartość dla udziałowców = wartość przedsiębiorstwa – kwota zadłużenia

to wartość przedsiębiorstwa można zapisać następująco:

Wartość przedsiębiorstwa = aktualna wartość przepływów gotówkowych z działalności operacyjnej w okresie prognozy  
+ wartość ciągła  
+ inne inwestycje

Wartość przedsiębiorstwa determinowana jest trzema grupami czynników:

1. Czynniki finansowe:

- poziom przepływów gotówkowych,
- moment powstania dodatniej wartości przepływów gotówkowych,

<sup>12</sup> P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 45.



- c) okres, w jakim generowane są dodatnie przepływy gotówkowe,
- d) poziom ryzyka.
- 2. Czynniki marketingowe:
  - a) dobór rynków,
  - b) przewaga różnicująca.
- 3. Czynniki organizacyjne:
  - a) kluczowe zdolności,
  - b) techniki motywacyjne.

Znaczenie marketingu w tworzeniu wartości dla udziałowców polega na tym, że działania marketingowe w istotny sposób wpływają na czynniki finansowe. Decydujący wpływ na oczekiwany poziom przepływów gotówkowych i wartości dla udziałowców ma wzrost sprzedaży. Trwa dopóki dodatkowa sprzedaż przynosi zyski i nie wymaga zbyt dużych inwestycji. Wzrost sprzedaży dość często prowadzi do efektu ekonomii skali i umożliwia obniżenie kosztów jednostkowych, lepszego wykorzystania inwestycji i dalszego zwiększenia wartości przepływów gotówkowych. Ponadto marketing wpływa na poprawę marży na działalności operacyjnej. Efekt ten możliwy jest do osiągnięcia na trzy sposoby:

- a) poprzez wyższe ceny (np. wykreowanie silnej marki, segmentacja klientów według wrażliwości cenowej, innowacje produktowe),
- b) poprzez redukcję kosztów (efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw, outsourcing, poprawa efektywności wykorzystania zasobów marketingowych),
- c) poprzez zwiększenie skali działalności.

Istotny jest również wpływ marketingu na moment osiągania zakładanej wartości przepływów gotówkowych na oczekiwaną trwałość tych przepływów. Na przyspieszenie osiągnięcia zakładanej wartości przepływów gotówkowych mają wpływ następujące działania marketingowe: a) szybszy rozwój nowych produktów, b) szybsza penetracja rynku, c) tworzenie standardów, d) partnerska współpraca z innymi przedsiębiorstwami, e) budowanie aktywów związanych z markami. Trwałość przepływów gotówkowych determinowana jest w zasadzie przez trwałość przewagi różnicującej firmy i zdolność do dostosowania modelu działalności przedsiębiorstwa do zmieniających się priorytetów klientów i wysokich zysków.

Podstawą tworzenia wartości dla udziałowców jest strategia marketingowa. P. Doyle podkreśla, iż strategia marketingowa koncentruje się na doborze rynków i wyselekcjonowaniu pożądaných grup klientów oraz budowaniu przewagi różnicującej. W strategii marketingowej nośnikami wartości dla udziałowców są: wiedza marketingowa, silne marki, lojalność klientów i strategiczne relacje z innymi podmiotami<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 67–68.

#### 4. UWAGI KOŃCOWE

Współczesne przedsiębiorstwa coraz powszechniej za swój główny cel przyjmują wzrost wartości dla udziałowców. Te, które tego nie czynią, muszą koncentrować się na kreowaniu strefy zysku. W obu sytuacjach szczególną rolę ma do spełnienia marketing. W praktyce wielu przedsiębiorstw rola ta jest niedoceniana. Bierze się to stąd, że kierownicy pionów i komórek organizacyjnych nie posiadają dostatecznej wiedzy marketingowej, zaś pracownicy komórek marketingowych zbyt powierzchownie znają problematykę finansowych aspektów marketingu.

Efektywność marketingu w procesie zarządzania firmą warunkowana jest integracją wszystkich komórek organizacyjnych w procesie tworzenia i zarządzania aktywami marketingowymi. Do tego niezbędne jest skuteczne wykorzystanie czynników organizacyjnych: kluczowych zdolności i technik motywacyjnych. Posiadane umiejętności i kultura organizacyjna sprzyjają wdrażaniu systemów motywujących do kształtowania korzystnych relacji wewnątrz przedsiębiorstwa i z jego otoczeniem zewnętrznym, szczególnie z klientami i partnerami w łańcuchach dostaw.

Rola marketingu w kreowaniu wartości dla udziałowców inspirowa wiele przedsiębiorstw do zmiany sposobu realizacji funkcji marketingowych. Likwidowane są tradycyjne komórki marketingu na rzecz grup biznesu, zespołów ds. klientów czy zespołów multidyscyplinarnych nastawionych na zarządzanie kategoriami produktów<sup>14</sup>.

*Jan Karwowski*

#### MARKETING IN THE MANAGEMENT PROCESS OF MODERN ENTERPRISE

(Summary)

Value grow for the shareholders and expanding of the profit is claimed to be the main goal of the contemporary company. Marketing plays the crucial role in achieving both of above mentioned goals. Thus, one can draw the conclusion that sales' value, margin on operating activity, competitive advantage as well as added value and relationship quality all influence stakeholders' value and corporate profit. Effective application of marketing depends first of all on marketing perception of the whole managerial staff in the company and on professionalism represented by marketing staff.

<sup>14</sup> J. J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 91.