

*Aniela Styś**

MARKETING JAKO PROCES KREOWANIA WARTOŚCI

Kreatywność w marketingu stanowi swoisty zasób, który może w istotny sposób wpłynąć na osiągnięcie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Mimo że potocznie rozumie się kreatywność jako tworzenie czegoś nowego, to coraz częściej zetknąć się można z szerszym rozumieniem tego pojęcia. W tym szerszym ujęciu kreatywność wiąże się z tworzeniem wartości, a także z procesem zarządzania, głównie zaś z zarządzaniem wiedzą.

Takie pojmowanie kreatywności daje możliwość wskazania wielu problemów decydujących o efektywności zarządzania. Orientacja marketingowa poszerza spektrum tych problemów, wiąże bowiem wartości firm z wartościami konsumentów, a oba zakresy wartości wymagają uwzględnienia ich dynamicznego charakteru.

To z tego zapewne powodu T. A. Steward podkreśla szczególny rodzaj zdolności decydujących o sukcesie rynkowym. Na tę zdolność składa się wiedza organizacyjna obejmująca wiedzę rynkową, a więc decydująca o jakości i użyteczności informacji o rynku, oraz wiedza zapewniająca adaptację do oczekiwań uczestników rynku. Tę ostatnią autor określa jako kapitał innowacyjny determinujący zmiany i procesy.

W tym kontekście w szczególnie sposób należy postrzegać wymieniane przed laty przez M. E. Portera w jego koncepcji łańcucha wartości trzy grupy kompetencji firmy: ekonomiczne, menedżerskie i psychologiczne. Kreatywność w marketingu dotyczy użyteczności oferty, sposobu jej dostarczenia, budowy zaufania, ale musi wykazywać związek z całym łańcuchem wartości zarówno przez wpływ na każde ogniwo, jak i przez wzmacnianie powiązań. Kluczowy pozostaje ciągle problem koordynacji poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwach – tak aby uzyskać efekt synergii. Dawid H. Maister z Harvardzkiej Szkoły Biznesu wyróżnia 12 najważniejszych procesów

* Prof. zw. dr hab., Katedra Badań Procesów Usługowych, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

organizacyjnych decydujących o prawdziwym profesjonalizmie. Każdy z tych procesów nadaje kierunek kreatywności i każdy determinuje sukces. Są to następujące procesy.

1. Promocja innowacyjnych podejść do rozwiązywania problemów klienta.
2. Szukanie nowych sposobów obniżania kosztów wypełniania obowiązków zawodowych.
3. Uzyskiwanie rekomendacji klientów.
4. Zamiana pierwszego zlecenia klienta w długotrwały kontrakt.
5. Stałe gromadzenie informacji o rynku i obserwowanie potrzeb klienta.
6. Dostrzeganie szansy na nowych ważnych rynkach.
7. Zamiana analiz na przyjmowanie zlecenia (skuteczność sprzedaży).
8. Oferowanie nowych usług.
9. Przyciąganie silnego potencjału i najwłaściwszych kandydatów do pracy.
10. Przekazywanie umiejętności młodszym profesjonalistom.
11. Nabór i kształcenie nowych partnerów spośród młodych profesjonalistów.
12. Poglębianie wiedzy i umiejętności partnerów¹.

Łatwo się zorientować, że procesy te obejmują wiele różnorodnych funkcji, zwraca się tu uwagę na niezbędne umiejętności. Autor podkreśla konieczność ich jednoczesnego doskonalenia, zaś system zasad z tym związanych określa kodeksem wartości – wyraźnie sprecyzowanym i realizowanym.

Przebieg wymienionych przez Maistera procesów, a zwłaszcza realizacja występujących w ich obrębie funkcji, odbywa się w warunkach ogromnej zmienności rynku, rodząc także nowe postrzeganie marketingu – chodzi tu o marketing holistyczny, sprowadzony w istocie do konieczności inwestowania w kapitał relacji przedsiębiorstwa ze wszystkimi interesariuszami, aby sprostać nowym, zmieniającym się wymaganiom klienta.

W tej koncepcji poszukuje się odpowiedzi na istotne pytania. Dotyczą one:

- identyfikacji możliwości tworzenia nowych wartości,
- sposobów efektywniejszego tworzenia nowych wartości oferty i jej dostarczenia.

Strategia marketingowa w istocie więc sprowadza się do strategii poszukiwania wartości, jej tworzenia i dostarczania. W tym więc znaczeniu marketing musi być postrzegany jako proces kreatywny. Jego realizacja może wyrażać się w racjonalizacji związanej głównie z obniżką kosztów, we wzroście ukierunkowanym na rynek i obejmującym dotychczasowych i nowych klientów, a także nowe obszary działalności. Miarą kreatywności procesu musi być prospektywne widzenie efektów. Jeśli dotyczą one obniżki

¹ D. H. Maister, *Prawdziwy profesjonalizm*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2001, s. 64.

kosztów – nie mogą to być działania ukierunkowane na krótkookresowe efekty, ale takie, które dają szansę na wzrost zysków w przyszłości. Jeśli działania dotyczą rynku – muszą uwzględniać jego zmienność i dynamizm odnoszony głównie do zmieniających się potrzeb i oczekiwań odbiorców użyteczności.

Kreatywność nie może być jednak tylko odnoszona do otoczenia bez adaptacji systemu wewnętrznego przedsiębiorstwa. Miarą właściwie pojmowanej kreatywności jest inwestycja w trzy systemy:

- zarządzania relacjami z klientami,
- zarządzania partnerstwem,
- zarządzania zasobami wewnętrznymi.

Te trzy systemy pozwalają wykorzystywać kreatywność w zakresie ofert rynkowych, struktury działalności, w tym jej charakteru i metod. Wszystkie trzy angażują w ten proces różnych uczestników, którzy mogą go inicjować, tworzyć i wspierać. Na nowo więc także można spojrzeć na algorytm strategii zarządzania marketingowego obejmującego uporządkowany, sekwencyjny sposób działania – od diagnozy stanu, wyboru i sformułowania celów, doboru i stosownej konfiguracji zasobów, aż po kontrolę realizacji. Kreatywność w marketingu może wyrażać się w każdym z tych etapów, a dynamizm zjawisk i procesów wymuszać musi ich modyfikacje.

Kreatywny menedżer to taki, który ma świadomość, że osiągnięty sukces nie jest trwały. P. Doyle używa bardzo trafnego określenia, iż strategie sukcesu ulegają erozji². Wystarczy je odnieść do zmian otoczenia wywołanego globalizacją. Proces ten wymaga nowego określenia sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pomocą tu może być tzw. trójkąt globalizacji obejmujący czynniki, instrumenty i składniki – w efekcie ich łączenia można uzyskać korzyści globalizacji.

Wykorzystując kreatywność w osiąganiu sukcesów rynkowych, należy zwrócić uwagę na to, że twórcze możliwości tkwią w osobach, grupach, procesach, produktach, a także w otoczeniu. Powstaje więc kreatywna atmosfera obejmująca przepływy informacji, komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa, rozkład kompetencji i odpowiedzialności, a także system motywacji oraz pozyskiwania i dysponowania środkami. Sprzyja temu technika ewoluująca od czasu A. F. Osborna – twórcy burzy mózgów. Dziś, przy wsparciu komputerowym, może ona być odnoszona do rozwiązań różnorodnych problemów marketingowych – od wejścia na nowe rynki, rozszerzenia oferty, systemu promocji, polityki cen, budowy przewagi konkurencyjnej po zupełną zmianę charakteru działania przedsiębiorstwa.

Początek nowego tysiąclecia bywa określany jako początek wieku informacji. To w istotny sposób zmienia system działań rynkowych, bowiem zmienia się natura transakcji wymiany.

² P. Doyle, *Marketing wartości*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 16.

Szczególne znaczenie dla tego systemu ma obustronność interakcji sprzedawcy i nabywcy. Obaj mają wspólny dostęp do informacji i w odróżnieniu od ery przemysłowej nie zachodzi tu wyraźna asymetria informacji. Mniejsze znaczenie ma także miejsce i czas zawierania transakcji. Przestaje mieć znaczenie tzw. fizyczny rynek. Wskutek zmian w naturze transakcji wymiany muszą – dla uzyskania sukcesu rynkowego – zmienić się podstawy przewag konkurencyjnych i sposoby konkurowania. Era informacyjna otwiera możliwości uczestnictwa w rynku nie tylko dla specjalistów branż, ale w zasadzie dla każdego, bowiem, jak już wspomniano wcześniej, aktywa fizyczne przestają mieć decydujące znaczenie. Sposoby konkurowania w tym kontekście sprowadzają się do krótkookresowych przewag i do permanentnego tworzenia nowych ich źródeł. Jest to możliwe wówczas, gdy w strategiach rozwoju przywiązuje się dużą wagę do związków partnerskich, ale także ze świadomością relacji w sieci. Uczestnictwo w sieci może być przejściowe. Dotyczy to samego przedsiębiorstwa, ale też jego partnerów – decyzje bowiem w tej sprawie mogą być podejmowane poza przedsiębiorstwem³.

Ta złożoność problematyki przewag konkurencyjnych sprawia, że zarządzający przedsiębiorstwami muszą postrzegać pozycję zajmowaną przez przedsiębiorstwo nie tylko z punktu widzenia przeszłości, tj. znaczenia sił i czynników, które wygenerowały tę pozycję. Dzisiejszą pozycję należy odnieść również do przyszłości, tj. spojrzeć na nią z punktu widzenia gotowości do przyszłych konkurencyjnych działań. W. Wrzosek określa ten proces jako konfrontację *ex post* lub *ex ante* zależnie od tego, która z tych form konfrontacji z warunkami rynkowymi zwiększy efektywność działań⁴.

Właściwe rozumienie orientacji marketingowej pozwala podejmować działania na rzecz tworzenia wartości w różnych zakresach. Wymaga to jednak zmiany w sposobie postrzegania znaczenia czynników decydujących o sukcesie, a zwłaszcza weryfikacji znaczenia formalnych systemów sprawozdawczości i troski o relacje wartości księgowej do rynkowej. Wiele badań wykazuje, że sukces rynkowy jest wynikiem tworzenia wartości w nowy, inny niż ten pojmowany w sprawozdaniach księgowych, sposób.

Kreować sukces rynkowy w tym kontekście oznacza tworzyć i wykorzystywać informację marketingową we właściwy sposób. Dobra informacja „użyźnia” proces efektywności. Nie chodzi przy tym o zaadaptowanie nowoczesnych technologii informacyjnych, ale o efektywne zarządzanie procesem, w tym także o kreowanie zmian rynkowych. N. F. Piercy i M. Evans już w połowie lat 90. zwracali uwagę na to, że konieczny jest

³ W. J. Keegan, B. B. Schlegelmilch, *Global Marketing Management. A European Perspective* Financial Times, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 2001.

⁴ W. Wrzosek, *Warunki rynkowe a efektywność marketingu*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 9.

coraz wyższy stopień przewidywalności, dostępności i zdolności do modelowania informacjami decyzyjnymi⁵.

Kreatywność w marketingu to rekombinacja aktywów, a ta jest możliwa dzięki umiejętności uczenia się.

P. Senge formułuje główne założenia nowego modelu przedsiębiorstwa – organizacji uczącej się. Jako główne przesłanki kreowania organizacji uczących się autor wymienia: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólną wizję i zespołowe uczenie się, myślenie systemowe. „Organizacje uczą się tylko poprzez uczenie się jednostek. Zdobywanie wiedzy przez jednostki nie gwarantuje jednakże, że i organizacja się uczy. Ale bez nauki jednostek uczenie się organizacji w ogóle nie następuje”⁶.

Kwestia organizacji opartej na wiedzy poruszana jest przez wielu badaczy. Również oni wyróżniają pięć czynników decydujących o przewadze takiej organizacji. Czynniki te w wielu obszarach są zbieżne z koncepcją P. Senge’a. Można do nich zaliczyć: problemowe i niekonwencjonalne postrzeganie procesów zachodzących w organizacji, eksperymentowanie z nowymi pomysłami, uczenie się na podstawie własnych doświadczeń, uczenie się od innych, popularyzowanie i upowszechnianie wiedzy w całym przedsiębiorstwie.

Problemy te mają z całą pewnością ogromne znaczenie i stanowią niejako punkt wyjścia myślenia o istnieniu organizacji uczącej się i o zarządzaniu nią. Czy jednak „przepis” na stworzenie takiej organizacji da się ograniczyć do pięciu punktów? Kwestie poruszane w literaturze należałoby potraktować raczej jako pewne uproszczone modele – nie należy traktować ich w sposób absolutny i ostateczny. Prawdą uniwersalną może być tu jedynie stwierdzenie, że przedsiębiorstwo, aby odnieść sukces, powinno uczyć się w sposób permanentny⁷. Proces strategicznego uczenia się uznawany jest także za najbardziej twórczy i najważniejszy aspekt całej koncepcji zarządzania za pomocą strategicznej karty wyników R. S. Kaplana i D. P. Nortona⁸.

Jeśli przyjąć za T. Petersem, że „przewidywalność należy do przeszłości” i, że „doskonałe firmy nie wierzą w doskonałość – jedynie w ciągłe doskonalenie i ciągłą zmienność”, to kreatywność okazuje się szczególnym wyzwaniem. Może być źródłem sukcesu, jeśli jest uznawana za kluczową kompetencję, podobnie jak innowacyjność. Ale też tak pojmowane kompetencje muszą być postrzegane w relacjach społeczeństwa przyszłości. Wsparciem

⁵ N. F. Piercy, M. Evans, *Developing Marketing Information Systems*, [w:] *The Marketing Book*, Butterworth, Heinemann Ltd., Oxford 1994.

⁶ P. Senge, *Pięta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 145.

⁷ A. S. Styś, *Kreatywność w marketingu*, [w:] *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa 2002, s. 25.

⁸ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Artur Andersen, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.

w takim pojmowaniu firm jest przyjęcie zasad tzw. kultury inteligentnej organizacji. Jest ona wyrazem ekspansji oddolnych aspiracji, predyspozycji, umiejętności i motywów, które przenikają całą organizację, wpływając także na organizacyjną infrastrukturę⁹.

Właściwie pojmowane i realizowane zasady, o których mowa, umożliwiają kreatywność, w tym także podatność na zmiany, i odpowiadają określeniu J. Lambina o marketingu aktywnym. Autor jednak zwraca uwagę na dalszą jego modyfikację na rzecz kultury organizacji zorientowanej rynkowo. To rynkowe zorientowanie szansę rozwoju wiąże z sektorami o zaawansowanej technologii, ale także oczekuje nowej fali innowacji mogącej stać się siłą napędową nowej ekspansji¹⁰. Weryfikując ponownie cykle Kondratiewa, zwraca uwagę na konieczność umiejętności przystosowawczej firm. To przystosowanie odniesione musi być do technicznych, ekonomicznych i konkurencyjnych zmian otoczenia. Także ich wymiar globalny to szczególne wyzwanie dla procesu kreowania wartości w marketingu.

Menedżer kreatywny poszukuje korzyści w strategii globalnej, a przyjmowane przez niego instrumenty strategii to obszar indywidualnych wyborów. W tym znaczeniu kreatywność może mieć swoje odniesienia do czynników globalizacji sektora, instrumentów strategii globalnej i składników organizacji globalnej, nazywanych przez George'a Yipa trójkątem globalizacji¹¹.

Pozostaje problemem otwartym, na ile owe zasady są przyjmowane przez menedżerów i na ile wykazują oni skłonność do kreatywności w obrębie składowych tego trójkąta. Nie ma przy tym uniwersalnych sposobów takiego dostosowywania. Zależy to bowiem od dotychczasowych doświadczeń, posiadanych zasobów fizycznych i niematerialnych, skłonności do ryzyka i zmian.

Także na tym tle kreatywność oznacza poszukiwanie nowych wartości, ich tworzenie i dostarczanie w sposób zależny od tego, czy przedsiębiorstwa są:

- wrażliwe – takie, które szybko reagują na zmiany potrzeb i preferencji klientów,
- aktywne – takie, które muszą tworzyć rynki i do nich się przystosowywać,
- elastyczne – takie, które dostosowują swoje strategie marketingowe na tyle szybko, aby nie tylko reagować na zmiany, ale także je wyprzedzać¹².

Dobrze byłoby także, aby kreatywność w marketingu wiązała się ze zrozumieniem barier ją utrudniających i z rozwijaniem umiejętności twórczych wśród zatrudnionych, a więc także z ich motywowaniem.

⁹ K. R. Śliwa, *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, Oficyna Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej, SiG, Warszawa 2001.

¹⁰ J. J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wyd. PWN, Warszawa 2001, s. 55.

¹¹ G. S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.

¹² M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.

Wspomniany już marketing aktywny w ujęciu J. Lambina – na bazie tego marketingu wyrasta kreatywność – jest determinowany przyspieszaniem tempa dyfuzji postępu technicznego, dojrzałością rynków i stopniowym nasyceniem rynku masowego, wzrostem umiędzynarodowienia rynków.

Są to warunki, z którymi przyjdzie zmierzyć się polskim menedżerom. Będą musieli określić lukę zasobową i wybrać skuteczny model strategii marketingowej. Będą także musieli liczyć się z wytyczonymi przez Komisję Europejską zasadami nowej strategii wspólnego rynku.

Przedstawione w referacie problemy są przedmiotem głębszych badań w ramach grantu, kierowanego przez autorkę i finansowanego przez KBN. Ich wyniki będą możliwe do prezentacji na następnej konferencji katedr i instytutów.

Aniela Styś

MARKETING AS A PROCESS OF CREATING VALUE

The author pays attention to creativity in marketing. Creativity is defined as a process of creating and providing value. Efficiency of these actions is determined by variable environment and ability of the organizations to adapt to these changes.