

Marketing interesariuszy – nowy wymiar marketingu relacji

Wawrzyniec Rudolf¹

Streszczenie: Zachodzące w ostatnich latach dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw rodzą pytania, na ile dotychczasowe koncepcje marketingu relacji są wystarczające dla osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstw. Obserwujemy jednocześnie wzrost znaczenia społecznej orientacji przedsiębiorstwa, która wymaga od jego kierownictwa uwzględniania już na etapie budowy strategii takich m.in. elementów jak interes społeczny, ochrona środowiska oraz relacje z szeroko rozumianym otoczeniem instytucjonalnym.

W opracowaniu scharakteryzowano relatywnie nową koncepcję, jaką jest marketing interesariuszy (*stakeholder marketing*). Koncepcja ta powinna cieszyć się rosnącym zainteresowaniem przedsiębiorstw, bowiem może im ułatwić przetrwanie w dynamicznym otoczeniu. Omówiono dwie formy marketingu interesariuszy, określając tym samym możliwe zakresy stosowania tej koncepcji.

Słowa kluczowe: marketing relacji, marketing interesariuszy, interesariusze przedsiębiorstwa, CSR.

Wprowadzenie

Marketing jako koncepcja prowadzenia biznesu rozwinęła się gdy dominującym mechanizmem koordynacji był rynek. Jednak, jak pisze Grudzewski i inni² dokonujące się w ostatnich latach dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, idą w kierunku wzrostu społecznego wymiaru koordynacji³, co stanowi wyzwanie dla dotychczasowych koncepcji, czy modeli prowadzenia biznesu i rodzi pytanie, czy ich zdolności dostosowawcze do aktualnej sytuacji rynkowej są wystarczające. Współczesne zmiany w paradygmatach zarządzania wymagają rozwijania nowych koncepcji funkcjonowania biznesu. W tej nowej sytuacji cenę zastępuje zaufanie, a kapitał ekonomiczny zastępowany jest przez kapitał społeczny⁴.

Celem opracowania jest wskazanie nowych kierunków rozwoju koncepcji marketingu przedsiębiorstw. Autor podejmuje próbę wykazania rosnącej roli relacji firmy z jej interesariuszami, którymi zarządzanie jest głównym zadaniem marketingu interesariuszy. Artykuł ma charakter rozważań teoretycznych i koncepcyjnych. Został przygotowany na podstawie literatury zagranicznej i krajowej.

Dynamika rozwoju koncepcji marketingu relacji

Na początku lat 90. wielu autorów w swoich publikacjach zwracało uwagę na fakt, że w głównym nurcie marketingu pomijano aspekt długookresowych relacji z klientami i innymi interesariuszami⁵. W nurcie marketingu wartości rozwinął się marketing relacji, rozumiany jako proces tworzenia, utrzymywania oraz umacniania silnych, tworzących wartość, relacji z partnerami firmy⁶. Nie ulega wątpliwości, że marketing relacji jest współcześnie koncepcją wyraźnie odbiegającą od klasycznego marketingu transakcyjnego. W sektorze przedsiębiorstw przewaga konkurencyjna w coraz większym stopniu zależy od współdziałania, w opozycji do aktywnej rywalizacji. Rośnie tym samym rola relacji, traktowanych jako zasób organizacji. E. Gummesson przyznaje, że marketing relacji wnosi szereg fundamentalnych wartości, co sprawia, że dalszy rozwój tej koncepcji ma stabilne podstawy⁷.

Początkowo sprowadzano istotę tej nowej koncepcji marketingu do kreowania relacji przedsiębiorstwa z klientem, podkreślając jej długookresowy charakter⁸. W sposób kompleksowy opisał marketing relacji

¹ Uniwersytet Łódzki.

² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 68-69.

³ C. Heckscher, P. S. Adler, *Towards Collaborative Community*, [w:] C. Heckscher, P. S. Adler (red.), *The firm as Collaborative Community. Reconstructing Trust in Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 16.

⁴ Tamże.

⁵ Por. M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1991; C. Grönroos, "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", „Journal of Marketing Management” 1994, Vol. 10, No. 5, s. 347-360; E. Gummesson, *Relationship Marketing – The Emperor's New Clothes or a Paradigm shift?*, „Marketing and Research Today” 1996, February, Vol. 25, s. 53-60; J. Sheth, A. Parvatiyar, *The Evolution of Relationship Marketing*, „International Business Review” 1995, Vol. 4, No. 4, s. 397-418.

⁶ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 531.

⁷ E. Gummesson, *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002, s. 27-29.

⁸ L. Berry, *Relationship Marketing*, [w:] L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah (red.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983.

L. Berry, który traktował go jako koncepcję zarządzania firmą usługową. Wyróżnił on pięć strategicznych elementów marketingu relacji, które do dziś stanowią teoretyczną bazę koncepcji: rozwijanie rdzenia usługi, dostosowanie usługi do oczekiwań klienta indywidualnego, wzbogacanie rdzenia usługi o specjalne korzyści (wartość dodana), cenowe stymulowanie lojalności konsumentów oraz podejmowanie intensywnych działań marketingowych wobec własnych pracowników⁹.

Problematyka szeroko pojętych relacji przedsiębiorstwa była podejmowana przez wielu uznanych autorów w dziedzinie marketingu w latach 90. XX wieku¹⁰. Ich udziałem stały się nowe koncepcje marketingu z uwzględnieniem całego otoczenia sieciowych powiązań przedsiębiorstwa. Autorzy zaczęli dostrzegać rolę korzystnych relacji z interesariuszami w kontekście podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa¹¹.

Śledząc literaturę nawiązującą do marketingu relacji można zaobserwować, że autorzy dwójako interpretują tę koncepcję. Takie podejście do marketingu relacji prezentują K. Möller i A. Halinen¹². Pierwszy z tych nurtów dotyczy relacji firmy z klientem, gdzie rynek jest podstawowym mechanizmem determinującym ich specyfikę. Drugi natomiast dotyczy relacji międzyinstytucjonalnych, gdzie firma obok klientów odnajduje w swoim otoczeniu szereg innych podmiotów, z którymi wchodzi w interakcje. Rodzaje tych relacji oraz ich charakterystykę zawiera tabela 1.

Tabela 1. Rodzaje relacji marketingowych i ich charakterystyka

Relacje z klientem (mała złożoność relacji)	Relacje międzyinstytucjonalne (duża złożoność relacji)
- nacisk kładziony jest na relację oferent – indywidualny klient - duża liczba klientów - niewielka współzależność, bowiem zasoby (relacje, produkty, informacje itp.) mają charakter substytucyjny - stosunkowo łatwa zmiana partnera relacji - sprzedający jest stroną aktywniejszą - uwaga skupiona na kilku epizodach, rzadko na długookresowych relacjach - nacisk kładziony jest na następujące aspekty wymiany: zarządczy, ekonomiczny, psychologiczny	- nacisk kładziony jest na relację dostawca – odbiorca oraz wymianę w ramach sieci - niewielka liczba aktorów z różnych obszarów (przedsiębiorstwa, instytucje non profit, organizacje publiczne oraz kluczowe postacie) - wzajemna współzależność wynikająca z powiązania z zasobami - zasoby są relatywnie zróżnicowane, co ogranicza możliwość zmiany partnera przy istniejących relacjach - każdy aktor ma możliwość bycia aktywnym - transakcje to epizody w relacjach długookresowych - nacisk kładziony jest na zasoby oraz na społeczne i wewnątrzfunkcyjne relacje wymienne

Źródło: K. Möller, A. Halinen, *Relationship Theory: Its Roots and Directions*, „Journal of Marketing Management” 2000, Vol. 16, s. 40.

Relacje z klientem są stosunkowo proste, ale niezbyt trwałe, łatwo dokonywać ich zmiany. Sprowadzają się głównie do kilku epizodów, co nie zawsze prowadzi do stworzenia długookresowych więzi. Stroną znacznie bardziej aktywną jest sprzedający. Musi on ciągle zabiegać o klientów, o największą ich liczbę, stosując różne techniki ich pozyskiwania, również te z zakresu psychologii. W odróżnieniu od relacji z klientami, relacje międzyinstytucjonalne, są rzadkie, ale mają charakter długookresowy. Ten wątek został rozwinięty w dalszej części opracowania, gdzie scharakteryzowano marketing interesariuszy bazujący właśnie na relacjach międzyinstytucjonalnych.

Dyskusję nad zmieniającą się rolą marketingu trafnie podsumowuje F.E. Webster, którego zdaniem „formułowany jest obecnie całkowicie nowy paradygmat zarządzania marketingowego, polegający na przewartościowaniu jego istoty od firm do klientów, od produktów do usług i korzyści, od transakcji do relacji, od produkcji do wspólnego kreowania wartości z partnerami biznesowymi i klientami oraz od fizycznych zasobów i pracy do zasobów wiedzy i pozycji firmy w łańcuchu wartości”¹³. Tak rozumiany marketing jest w pełni zgodny z uwarunkowaniami jakie występują aktualnie na rynku. Przedsiębiorstwo, które

⁹ L. Berry, *Relationship Marketing of Services – Growing Internet, Emerging Perspectives*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, Vol. 23, No. 4, s. 236, cyt. za: M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2005, s. 13.

¹⁰ M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1994; Ph. Kotler, *Total Marketing*, Advance Executive Brief, „Business Week” 1992, No. 2; S.D. Hunt, R.M. Morgan *Relationship Marketing in the Era of Network Competition*, „Journal of Marketing Management” 1994, Vol. 5, No. 5, s. 18-28; P. Doyle, *Marketing in the New Millennium*, „European Journal of Marketing” 1995, Vol. 29 No. 12, s. 23-41; E. Gummesson, *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.

¹¹ H. K. Hunt, *CS/D: overview and future research direction*, [w:] *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*, MA: Marketing Science Institute, Cambridge 1997; F.F. Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

¹² K. Möller, A. Halinen, *Relationship Theory: Its Roots and Directions*, „Journal of Marketing Management” 2000, Vol. 16, s. 40.

¹³ F.E. Webster Jr., *A Perspective on the Evolution of Marketing Management*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2005, Vol. 24, No. 1, s. 125.

chce osiągnąć sukces, musi dokonać przewartościowania swoich celów i sposobów ich realizacji. Musi realizować wspólne cele z partnerami biznesowymi oraz klientami, musi koncentrować się na zasobach wiedzy oraz swojej pozycji w łańcuchu wartości.

Marketing interesariuszy jako reakcja na wzrastającą rolę społecznego wymiaru marketingu

W nurt marketingu relacji rozumiany jako kreowanie relacji międzyinstytucjonalnych wpisuje się tzw. marketing interesariuszy (*stakeholder marketing*). Zwiększona wrażliwość konsumentów na kwestie będące w istocie elementami otoczenia przedsiębiorstwa, takie np. jak: ochrona środowiska naturalnego, problemy społeczne, łamanie praw człowieka, czy presja ze strony różnych grup takich jak: udziałowcy, pracownicy i reprezentujące ich związki, społecznicy czy władza publiczna, skłaniają do odchodzenia od modelu biznesu, w którym klient jest jedynym celem aktywności marketingowej, a firma głównym, czy jedynym beneficjentem¹⁴. Sam termin „marketing interesariuszy” jest relatywnie nowy.

Istota marketingu interesariuszy sprowadza się do tego, że planowanie, wdrażanie i ocena działań marketingowych powinny być realizowane w taki sposób, aby przynosiły korzyści nie tylko klientom, ale wszystkim interesariuszom. Interesariuszy tych podzielić można na dwie grupy. Do pierwszej zaliczymy interesariuszy bezpośrednio zaangażowanych w dane przedsięwzięcie biznesowe (klienci, pośrednicy, dostawcy, ale również pracownicy, czy akcjonariusze). Do drugiej natomiast tych, którzy w sposób pośredni mogą osiągać korzyści z działalności przedsiębiorstwa (władza publiczna, organizacje non profit, społeczeństwo). Choć teoria interesariuszy istnieje już od trzydziestu lat i stanowi bardzo użyteczny punkt wyjścia do wielu podejść analitycznych i badawczych¹⁵, to marketing do tej pory w bardzo niewielkim stopniu wykorzystał jej możliwości, w przeciwieństwie do szerszej dyscypliny – zarządzania, zwłaszcza zarządzania strategicznego¹⁶.

W przeszłości zdarzały się co prawda próby nawiązywania do teorii interesariuszy przez autorów z obszaru marketingu¹⁷, ale punktem przełomowym była dopiero seria międzynarodowych spotkań naukowych, zorganizowanych w latach 2007-2009, wspólnie przez trzy podmioty: Aspen Institute's Business and Society Program, Boston University oraz Marketing Science Institute¹⁸. Spotkania te służyły pogłębionej dyskusji nad marketingiem interesariuszy, jako koncepcją wpisującą się w społeczną orientację przedsiębiorstwa (CSR). Rezultatem tych spotkań była inspirująca publikacja nt. marketingu interesariuszy. Ukazała się ona w 2010 r. jako specjalny numer wydawanego przez American Marketing Association czasopisma naukowego: „Journal of Public Policy & Marketing”¹⁹. Zawartość tej publikacji stanowić może ważny sygnał dla badaczy problemów marketingu, zwracający uwagę na potrzebę akcentowania społecznego wymiaru marketingu przedsiębiorstw.

W sposób uporządkowany najważniejsze cechy koncepcji marketingu interesariuszy przedstawili N.C. Smith, G. Palazzo, C.B. Bhattacharya. Ich zdaniem marketing ten²⁰:

- bierze pod uwagę interesy szeroko pojętych interesariuszy w planowaniu, wdrażaniu i ocenie strategii marketingowej;
- jest świadomy wpływu decyzji marketingowych na interesariuszy, związanych zarówno z procesem tworzenia oferty, jak i jej przekazywaniem odbiorcom, a także na społeczeństwo i otoczenie organizacji;
- bada związki istniejące między interesariuszami;
- stara się zrozumieć jak marketingowcy radzą sobie ze wspólnymi interesami i konfliktami w relacjach z interesariuszami;
- nie powinien być sprzeczny z interesami akcjonariuszy.

¹⁴ C.B. Bhattacharya, *Introduction to the Special Section on Stakeholder Marketing*, „Journal of Public Policy and Marketing” Spring 2010, Vol. 29 (1), s. 1-3.

¹⁵ Por. R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

¹⁶ Por. A. Svendsen, *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationship*, Barrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998; J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford 2002; R. Philips, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler, San Francisco 2003.

¹⁷ M.J. Polonsky, *A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy*, „Journal of Business and Industrial Marketing” 1995, Vol. 10, No. 3, s. 29-46.

¹⁸ C.B. Bhattacharya, *Introduction to the Special Section...*, jw., s. 1-3.

¹⁹ *Special Issue on Stakeholder Marketing*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2010, Vol. 29 (1).

²⁰ N.C. Smith, G. Palazzo, C.B. Bhattacharya, *Marketing's Consequences: Stakeholder Marketing and Supply Chain Corporate Social Responsibility Issues*, „Business Ethics Quarterly” October 2010, Vol. 20, No. 4, s. 627-628.

W świecie zorientowanym na interesariuszy, formułowanie strategii marketingowej rozpoczynać się powinno od wszechstronnej oceny ich potrzeb, zarówno funkcjonalnych jak i psychospołecznych. Zrozumienie tych potrzeb umożliwia przedsiębiorstwu tworzenie oferty wypracowanej wspólnie z interesariuszami. Podejście takie sprawia, że interesariusze wspólnie tworzą wartość z firmą i dla firmy. Uczestnictwo w procesie wspólnego tworzenia pozwala interesariuszom (np. dostawcom, odbiorcom, pracownikom) budować silniejsze związki z firmą, które wyrazić można przy pomocy takich pojęć jak tożsamość firmy czy wzajemne zaufanie.

Silne związki oparte na strategiach zorientowanych na interesariuszy stymulują ich zachowania nie tylko na polu biznesu, ale także na polu społecznym czy ochrony środowiska²¹. Osiągnięcia w wymiarze społecznym i środowiskowym nie muszą stanowić ograniczenia w osiąganiu dobrych wyników ekonomicznych. Teza ta jest prawdziwa współcześnie kiedy poparcie dla tego rodzaju marketingu wśród interesariuszy (m.in. klientów) jest coraz większe, chociaż należy przyznać, że osłabienie tempa wzrostu gospodarczego w wielu krajach w wyniku tzw. kryzysu finansowego nie sprzyja popularyzowaniu orientacji społecznej przedsiębiorstw. Dodajmy, że takie czynniki jak kultura współpracy, koordynacja między jednostkami wewnętrznymi oraz partnerstwo z interesariuszami instytucjonalnymi (np. organizacjami pozarządowymi), wpływają pozytywnie na zdolność firmy do wdrażania strategii *stakeholder marketing*.

Formy marketingu interesariuszy

W literaturze wyróżnia się dwie formy praktycznego wykorzystania koncepcji marketingu interesariuszy: miękką (*soft*) i twardą (*hard*)²². Dotychczas częściej wykorzystywano jej miękką formę, która posiada charakter instrumentalny i odpowiada zwłaszcza małym firmom. W tym podejściu, oczekiwania interesariuszy instytucjonalnych są negocjowane z firmą w sposób indywidualny. Oczekiwania takie zostają przez kierownictwo firmy uwzględnione, jeśli mogą jej przynieść zysk w krótkim lub średnim okresie czasu. Należy przy tym pamiętać, że warunkiem przetrwania firmy jest zapewnienie inwestorom zwrotu poniesionych nakładów i zaspokojenie potrzeb klientów. Znaczenie tego pierwszego celu zostało w ostatnich latach bardzo podkreślone poprzez stworzenie koncepcji marketingu wartości²³. Przypomnijmy, że zgodnie z tradycyjnym modelem przedsiębiorstwa, wymiar społeczny jego działalności jest sprawą wtórną wobec zysku, co w miękkiej formie tej koncepcji można dostrzec.

Koncepcja marketingu interesariuszy w swojej tzw. twardej formie, zyskuje współcześnie na popularności, co znajduje odzwierciedlenie w literaturze z zakresu zarządzania²⁴. Koncepcja ta posiada bliskie związki z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Zakłada ona potrzebę szerszego spojrzenia na rolę przedsiębiorstwa w społeczeństwie i przejmowania odpowiedzialności za bezpośrednie i pośrednie skutki jego funkcjonowania na rynku²⁵.

Koncepcja marketingu interesariuszy staje się zdecydowanie bardziej normatywna pod względem etycznym, koncentruje się na skali makro i tworzeniu sieci. Interesariusze otrzymują większy wpływ na decyzje, bowiem otwarty z nimi dialog coraz częściej wpisany jest w politykę firmy. Dzięki temu mogą oni współtworzyć wartość dla firmy²⁶. Natomiast społeczeństwo, jako jedna z grup interesariuszy, może częściej liczyć na szybką reakcję firm, ze względu na coraz częstsze ich poparcie dla społecznej odpowiedzialności biznesu²⁷.

Jednym z celów podejścia opartego na twardej formie koncepcji marketingu interesariuszy jest sprawiedliwe rozłożenie kosztów tzw. efektów zewnętrznych pomiędzy całą sieć interesariuszy. Fakt ten powinien być uwzględniany przy budowie strategii firmy, której ważnym elementem powinno być określenie korzyści dla interesariuszy. Wszystko to sprawia, że ponownie zrewidować należy społeczny cel organizacji marketingowych²⁸. Potwierdza to D. Mick, którego zdaniem „Jeśli marketing ma osiągnąć maksimum swojego

²¹ Por. A.W. Savitz, K. Weber, *The Triple Bottom Line*, John Wiley, San Francisco 2006.

²² G.R. Laczniak, P. E. Murphy, *Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective*, „Journal of Public Policy & Marketing” 2012, Vol. 31 (2), s. 284-285.

²³ P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.

²⁴ A. Verbeke, V. Tung, *The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective*, 2013, Vol. 112, Issue 3, s. 529-543; L. Bourne, *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*, Gower, Farnham 2009.

²⁵ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

²⁶ S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 2004, January, Vol. 68, s. 1-17.

²⁷ H. Elms, S. Brammer, J.D. Harris, R.A. Phillips, *New Directions in Strategic Management and Business*, „Ethics Quarterly” 2010, July, Vol. 20, s. 401-425.

²⁸ A. Svendsen, M. Laberge, *A New Direction for CSR: Engaging Networks for Whole System Change*, [w:] J. Jonker, M. deWitte (red.), *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2006.

potencjału wraz z wypełnianiem swojego społecznego obowiązku, a jednocześnie być bardziej doceniany przez opinię publiczną, celem marketingu musi stać się wspólne dobro”²⁹.

G.R. Laczniak i P.E. Murphy zauważają, że w praktyce gospodarczej ta twarda forma koncepcji marketingu interesariuszy może budzić sprzeciw wielu firm, ponieważ nie koncentruje się jedynie na wzroście zysków czy ich maksymalizacji³⁰. Jest to również w opozycji do koncepcji marketingu wartości. Taka niechęć jest do pewnego stopnia zrozumiała, bowiem wiele firm nadal wierzy w „efektywność rynków”, oraz kieruje się w swojej działalności głównie „maksymalizacją własnych korzyści”. Amerykańscy autorzy starają się dowodzić, że społeczne oczekiwania związane z wynikami działalności gospodarczej wydają się ulegać zmianie. Twierdzą oni, że marketingowcy powitaliby z zadowoleniem zestaw globalnie jednolitych norm etycznych do powszechnego wykorzystywania. Normy takie zmniejszałyby niepewność w zarządzaniu, ze względu na wskazywanie granicy akceptowalnego zachowania firmy w stosunku do jej interesariuszy³¹. Proces ten już się rozpoczął, jeśli uwzględnimy normy ustanowione w listopadzie 2010 r. przez Międzynarodową Organizację Normalizującą, normy ISO 26000 *Guidance on social responsibility*³².

Podsumowanie

Powyższe rozważania wskazują jednoznacznie, że marketing relacji jest koncepcją dynamiczną i szybko dostosowuje się do zmian otoczenia przedsiębiorstw. W ostatnich latach słabnie bowiem rola rynku jako mechanizmu koordynacji, a rośnie rola społeczeństwa. Zmiana ta wymaga poważnych przewartościowań, tak jeśli chodzi o sposób myślenia kierownictwa przedsiębiorstw, jak i specjalistów ds. marketingu. Jedni i drudzy muszą nabyć nowych umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania relacjami partnerskimi, które stają się kluczowe w nowej rzeczywistości. Muszą doskonalić swoje kompetencje relacyjne, wchodzić w bezpośrednie interakcje z interesariuszami, zarządzać bazami danych, zarządzać i telemarketingiem, procesem komunikowania się, kreowaniem marki itp.

Prospołeczna orientacja przedsiębiorstwa wymaga od jego kierownictwa już na etapie budowania strategii, uwzględniania interesów społecznych, ochrony środowiska oraz relacji z szeroko rozumianym otoczeniem instytucjonalnym – klientami, konkurentami, dostawcami, władzami państwowymi i samorządowymi, społecznością lokalną, organizacjami społecznymi, mediami i uczelniami, a także interesariuszami wewnętrznymi – właścicielami, menedżerami, pracownikami, związkami zawodowymi itp.³³

Stakeholders marketing – the new dimension of the relational marketing

Summary: The dynamic changes in the business environment in recent years raises questions of to what extent the current relational marketing concepts are sufficient for the achievement of corporate goals. We observe at the same time the increasing importance of the social orientation of the company, which requires its management to take into account at the stage of construction of the strategy such elements, as: the public interest, the protection of the environment and the relations with the wider institutional environment.

The study characterizes a relatively new concept, which is stakeholder marketing. This concept should enjoy the growing interest, since it might help firms survive in a dynamic environment. The two forms of stakeholder marketing were characterized and the possible fields of application of this concept were presented.

Keywords: relational marketing, stakeholders marketing, stakeholders of the firm, CSR.

²⁹ D. Mick, *The End(s) of Marketing and the Neglect of Moral Responsibility*, „Journal of Public Policy & Marketing”, Fall 2007, Vol. 26, s. 291.

³⁰ G.R. Laczniak, P.E. Murphy, *Stakeholders Theory...*, jw., s. 289-290.

³¹ G.R. Laczniak, Kennedy A.-M., *Hyper Norms: Searching for a Global Code of Conduct*, „Journal of Macromarketing” 2011, September, Vol. 31, s. 12-24.

³² Norma ISO 26000 ma ułatwiać organizacjom działanie w sposób odpowiedzialny społecznie, co staje się wymaganiem społeczeństw na całym świecie. Polska Norma PN-ISO 26000:2012 *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności* została opracowana w KT 305 ds. Społecznej odpowiedzialności, <http://www.pkn.pl/iso-26000>.

³³ H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Idea zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, SGH w Warszawie, Warszawa 2005, s. 13.