

AGNIESZKA IZABELA BARUK

*Marketing przyszłości, czy powrót do przeszłości?*

---

Marketing of the future, or return to the past?

W teorii marketingu pojawiają się co pewien czas nowe koncepcje, których autorzy przedstawiają w odmienny sposób zagadnienia związane z zaspokajaniem potrzeb nabywców, wskazując na konieczność dokonania przewartościowania dotychczasowych ujęć marketingu. Czy jednak rzeczywiście kolejne podejścia do marketingu stanowią nową jakość i wnoszą nowe wartości do teorii i wiedzy marketingowej, czy są może jedynie ich rozszerzeniem, bądź wręcz powielają znane już poglądy, ubierając je w nową terminologię? Z pewnością trudno jednoznacznie odpowiedzieć na tak postawione pytanie. Autorka zdaje sobie sprawę, iż może ono wzbudzić liczne kontrowersje i dyskusje. Dlatego też w artykule przybliży trzy spośród najnowszych koncepcji marketingowych, jakimi są: marketing wirtualny, marketing procesowy oraz marketing radykalny, kończąc rozważania na ich temat własnymi spostrzeżeniami na problem wskazany w postawionym wyżej pytaniu.

MARKETING WIRTUALNY

Wirtualny oznacza skuteczny, mogący zaistnieć, możliwy.<sup>1</sup> Jednak w odniesieniu do przedsiębiorstwa jest to pojęcie szersze, które wskazuje na zerwanie firmy z klasycznymi koncepcjami zarządzania, by w ich miejsce stosować nowoczesne reguły organizacyjne, pozwalające sprostać wyzwaniom współczesnego rynku. Koncepcja przedsiębiorstwa wirtualnego narodziła się w od-

---

<sup>1</sup> *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 807.

powiedzi na dwa podstawowe czynniki determinujące działalność wszystkich organizacji końca dwudziestego wieku. Czynnikiemami tymi są przede wszystkim:

- 1) gwałtowny wzrost turbulencji makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstw;
- 2) szybko pogłębiający się wzrost złożoności ogółu procesów organizacyjnych współtworzących osobowość przedsiębiorstwa.

Wspomniane wyżej uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne tworzą środowisko działania przedsiębiorstwa, przy czym do najważniejszych kompetencji umożliwiających dynamiczny rozwój firmy należą:

- umiejętności w zakresie zarządzania procesami,
- umiejętności w zakresie zarządzania wiedzą menedżerską.

Największe natężenie tego rodzaju umiejętności charakterystyczne jest właśnie dla przedsiębiorstw wirtualnych, gdzie stały się one punktem wyjścia wszelkich działań prowadzonych wewnątrz organizacji oraz poza nią.

Zdaniem K. Bleichera, firma wirtualna jest najnowocześniejszą egzemplifikacją zarządzania integratywnego, o czym najlepiej świadczą wyróżniające ją cechy:<sup>2</sup>

- 1) bardzo duża autonomia, prowadząca do prawie całkowitej niezależności;
- 2) funkcjonowanie w przestrzeni zdarzeń niematerialnych;
- 3) bardzo wysoki poziom elastyczności organizacyjnej;
- 4) orientacja interorganizacyjna;
- 5) strategia eksploatacji i ekonomii zasięgu, tzn. narastającego spożytkowania przestrzeni rynkowej;
- 6) niski stopień sformalizowania;
- 7) wysoki poziom motywacji do podejmowania decyzji o bardzo dużym stopniu ryzyka;
- 8) unikanie funkcjonowania w układzie rynkowym na rzecz przestrzeni rynkowej;
- 9) duża skłonność do ekspansji zewnętrznej, zwłaszcza w zakresie przedsięwzięć innowacyjnych;
- 10) wykorzystywanie nowoczesnych koncepcji marketingu wirtualnego.

Przedstawione cechy przedsiębiorstwa wirtualnego jednoznacznie wskazują na wręcz rewolucyjny charakter omawianej koncepcji, która nie tylko nie stanowi kontynuacji klasycznych teorii organizacji i zarządzania, ale przeciwstawia się im, wskazując na konieczność całkowicie odmiennego zorganizowania przedsiębiorstwa, jako podstawowy warunek przetrwania i rozwoju na rynku przelomu tysiącleci. W przypadku organizacji wirtualnej podstawą uzyskania przewagi konkurencyjnej jest rozwiązywanie problemów organizacyjnych, przy czym nie chodzi tu o problemy wewnętrzne firmy, ale takie, które pojawiają się w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Podczas ich rozwiązywania zachodzi

---

<sup>2</sup> Por. K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997, s. 53 i 58 oraz K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 99–100.

transformacja zdarzeń niematerialnych w ramach szeregu procesów, które wysuwają się na pierwszy plan, natomiast poszczególne funkcje, dominujące w przedsiębiorstwach działających zgodnie z zasadami klasycznych koncepcji zarządzania, schodzą na margines.

Narodzinom koncepcji przedsiębiorstwa wirtualnego towarzyszyło pojawienie się idei marketingu wirtualnego. Jest ona odpowiedzią na obserwowane w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz w jego wnętrzu gwałtowne przeobrażenia, wśród których największe znaczenie odgrywają następujące tendencje:

- indywidualizacja potrzeb i oczekiwań nabywców,
- skracanie cyklu życia produktów,
- wzrost znaczenia zasobów niematerialnych,
- wzrost złożoności procesów wewnątrzorganizacyjnych i zewnętrznych w stosunku do danej organizacji,
- wzrost liczby i stopnia złożoności nowoczesnych technologii informacyjnych.

Należy podkreślić, że realizowanie marketingu wirtualnego nie polega na identyfikowaniu wspomnianych przeobrażeń i późniejszym dostosowywaniu się do nich. W przedsiębiorstwie wirtualnym stosowanie instrumentów marketingowych służy przede wszystkim wyprzedzeniu, a nawet kreowaniu potencjalnych zmian przestrzeni społeczno-gospodarczej. Można to osiągnąć poprzez:<sup>3</sup>

- nawiązywanie długookresowych relacji z nabywcami,
- utrzymywanie bezpośredniego kontaktu z odbiorcami,
- podmiotowe traktowanie każdego nabywcy,
- wzbudzanie poczucia przynależności nabywców do firmy,
- minimalizowanie „dystansu komunikacyjnego” między przedsiębiorstwem i nabywcami,
- rozwiązywanie problemów nabywców przez przedsiębiorstwo,
- transfer wartości niematerialnych,
- tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa ekologicznego.

Efektywne stosowanie reguł marketingu wirtualnego jest możliwe jedynie przy wykorzystywaniu instrumentów zarządzania procesami oraz zarządzania wiedzą menedżerską. Wymaga to jednak dokonania całkowitej reorientacji zarówno aspektów strukturalnych, jak i procesowych przedsiębiorstwa. Przede wszystkim należy zredukować liczbę szczebli zarządzania w celu spłaszczenia struktury organizacyjnej firmy, czemu służy również przekształcenie struktury przedsiębiorstwa z wertykalnej na horyzontalną. Pojęcie „stanowiska pracy” zastąpione zostaje terminem „rola organizacyjna”, ponieważ dąży się do upodmiotowienia poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa, którzy jako odbiorcy wewnętrzni, są aktorami aktywnie i spontanicznie współtworzącymi

<sup>3</sup> K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 40–41.

wartości oferowane przez przedsiębiorstwo na rynku wewnątrzorganizacyjnym oraz zewnętrznym.

Równolegle do przebudowy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wirtualnego realizującego reguły marketingu wirtualnego, niezbędne jest ponowne zdefiniowanie procesów podejmowanych w firmie, które wysuwają się na pierwszy plan, ograniczając lub nawet całkowicie eliminując znaczenie poszczególnych funkcji dominujących w przedsiębiorstwach stosujących instrumenty marketingu klasycznego. Zarządzanie procesami wymaga przede wszystkim wyodrębnienia procesów podstawowych oraz wspierających, następnie zaś określenia zespołów procesowych i wskazania tzw. właścicieli procesów. Warunkiem sprawnego realizowania wydzielonych procesów jest stworzenie odpowiedniego systemu informacji marketingowej, który w przypadku marketingu wirtualnego powinien charakteryzować się zdecentralizowanym dostępem do danych oraz symultanicznym ich przetwarzaniem.

Przedsiębiorstwa wirtualne unikają funkcjonowania w tzw. obszarze rynkowym, w którym tradycyjne firmy dokonywały transakcji kupna-sprzedaży, wykorzystując w tym celu klasyczne instrumenty marketingowe. Działają one w obrębie tzw. przestrzeni rynkowej, mającej charakter niematerialno-komunikacyjny i oferują nabywcom wartości niematerialne, wśród których do najważniejszych należą informacje o produkcie materialnym. Stają się one wartościami rynkowymi, jeżeli zaspokajają oczekiwania nabywców. Informacje o produktach mają zatem zasadniczy wpływ na zyskowność prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności. Dlatego też, tak ważnym zagadnieniem jest stworzenie odpowiedniego systemu informacji marketingowej, umożliwiającego przeprowadzanie transakcji w przestrzeni rynkowej. System taki pozwala przedsiębiorstwu wirtualnemu pozyskiwać informacje dotyczące nabywców, natomiast nabywcom umożliwia zdobywanie kompleksowych informacji na temat produktów kreowanych przez firmę. Dzięki temu, ulega zdecydowanemu skróceniu dystans komunikacyjny pomiędzy przedsiębiorstwem oraz odbiorcami, którzy w pewnym sensie stają się integralnym organicznym komponentem firmy.

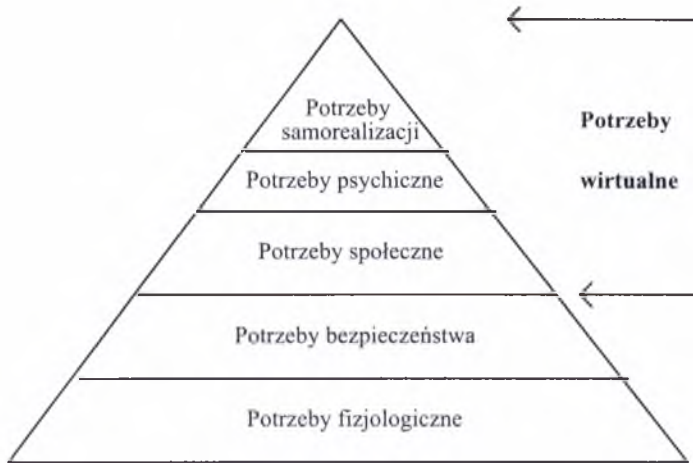
Istotne znaczenie informacji oraz pozostałych wartości niematerialnych, współtworzących łącznie przestrzeń rynkową, decyduje o tym, że procesom wymiany tych wartości towarzyszy współpraca poszczególnych podmiotów funkcjonujących w przestrzeni rynkowej, gdyż zakłócenia działania któregośkolwiek jej elementu spowodowałyby zakłócenia całej przestrzeni wirtualnej. Dlatego, funkcjonowanie przedsiębiorstwa wirtualnego nie wiąże się z podejmowaniem walki konkurencyjnej mającej na celu osłabienie lub całkowite wyeliminowanie konkurentów, co było i jest cechą charakterystyczną działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa tradycyjne, wykorzystujące klasyczne instrumenty marketingowe.

Podstawowymi instrumentami klasycznej teorii marketingu są elementy określane w skrócie jako 4P, czyli produkt, cena, dystrybucja i promocja.

Koncepcja marketingu wirtualnego zwraca uwagę na konieczność innego podejścia do narzędzi marketingowych. Zgodnie z założeniami tej koncepcji do najważniejszych instrumentów marketingowych można zaliczyć:

- produkty wirtualne,
- megastrategie wirtualne,
- procesy, tworzące wirtualny łańcuch wartości,
- wiedzę menedżerską.

Produkty wirtualne służą zaspokojeniu potrzeb nabywców należących do górnych pięter piramidy potrzeb Maslowa. Chodzi tutaj o trzy grupy potrzeb: potrzeby samorealizacji, uznania (inaczej psychiczne, które określane są też jako potrzeby ego) oraz miłości (inaczej społeczne).<sup>4</sup> Są to zatem potrzeby wirtualne (rycina 1), których zaspokojenie jest możliwe jedynie w przypadku komplementarności oczekiwań nabywców oraz wirtualnej oferty produktowej przedsiębiorstwa, w wyniku czego dochodzi do wymiany niematerialnych wartości oferowanych przez firmę i niematerialnych wartości kreowanych przez odbiorców.



Ryc. 1. Potrzeby wirtualne w piramidzie potrzeb Maslowa  
Virtual needs in the Maslov pyramid of needs

Źródło: opracowanie własne.

Produktami oferowanymi przez przedsiębiorstwo wirtualne są wartości niematerialne, związane z fizycznym dobrem wytwarzanym w firmie. Następuje więc tutaj swoista dematerializacja fizycznej postaci produktu, której znaczenie zredukowane zostaje przez wartości dodane, takie jak: pozycjonowanie produktu w świadomości nabywców, prestiż firmy, prestiż marki, opakowanie, itp.

<sup>4</sup> L. J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London 1991, s. 304.

W rzeczywistości transakcja rynkowa nie powinna być utożsamiana z procesem wymiany produktu fizycznego (na przykład samochodu) na pieniądź, ale z wymianą wartości niematerialnych kreujących przestrzeń rynkową. Przedsiębiorstwo produkujące samochody oferuje zbiór wartości niematerialnych, takich jak: status społeczny, uznanie, prestiż, w zamian zaś otrzymuje od nabywcy zbiór innych wartości niematerialnych: zapewnienie lojalności zakupowej strategicznego odbiorcy, kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród innych nabywców poprzez nieformalny przekaz ustny, itp.

Jak z tego wynika, przedsiębiorstwo wirtualne aby zwiększyć swój udział w rynku musi oferować nabywcom tzw. produkt dodany, czyli niematerialne wartości, które wzbogacają fizyczną postać produktu, odróżniając ją tym samym od materialnych produktów oferowanych przez inne firmy. Produkt fizyczny spełnia zatem jedynie rolę środka do osiągnięcia celu, jakim jest dostarczenie nabywcom wartości niematerialnych, zaspokajających ich indywidualne potrzeby. Należy jednak podkreślić, że polskie przedsiębiorstwa nie są jeszcze przygotowane do stosowania marketingu wirtualnego, tym bardziej, że wiele z nich nie w pełni realizuje nawet założenia klasycznej koncepcji marketingowej.

Wartości niematerialne oferowane nabywcy należy rozpatrywać z trzech punktów widzenia:

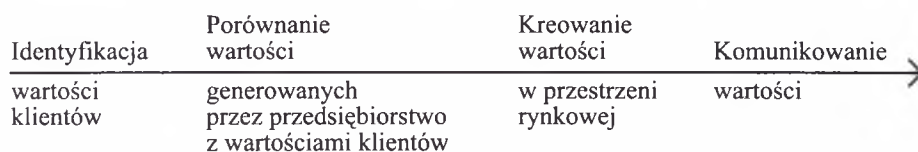
- treści,
- kontekstu,
- infrastruktury.

Treść określa zasób potencjału informacyjnego wkomponowanego w produkt fizyczny oraz go uzupełniającego. Kontekst odzwierciedla sposób postrzegania produktu przez nabywców oraz ich stosunek do danego produktu i wytwarzającego go przedsiębiorstwa. Infrastruktura natomiast jest czynnikiem umożliwiającym wykreowanie określonych wartości, pożądaných przez nabywców, gdyż obejmuje swoim zakresem działania wytwórcę.

Należy podkreślić, że specyfika przedsiębiorstwa wirtualnego decyduje o jego bardzo dużej skłonności do podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych, których zasadniczym celem jest rozwiązywanie problemów nabywców w możliwie krótkim czasie po ich zidentyfikowaniu. W wyniku tych działań powstają produkty innowacyjne o charakterze niematerialnym, przy czym ich kreowanie odbywa się podczas realizacji procesów tworzących tzw. wirtualny łańcuch wartości (rycina 2). Łańcuch ten obejmuje ciąg działań tworzących następującą sekwencję:

- identyfikacja wartości klientów,
- porównanie wartości generowanych przez przedsiębiorstwo z wartościami reprezentowanymi przez klientów,
- kreowanie wartości w przestrzeni rynkowej,
- komunikowanie wartości.

Po osiągnięciu harmonii i zgodności wartości niematerialnych, oferowanych w przestrzeni rynkowej, następuje przejście do obszaru rynkowego, w ramach



Ryc. 2. Wirtualny łańcuch wartości  
Virtual chain of values

Źródło: K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997, s. 22.

którego dokonywana jest wymiana fizycznej postaci produktów, spełniających rolę nośników wartości niematerialnych. Widać więc wyraźnie, że fizyczne (materialne) łańcuchy wartości wspierają oraz wspomagają preferowany przez przedsiębiorstwo łańcuch wartości niematerialnych (wirtualnych). Wartości kreowane w przestrzeni rynkowej, a więc wartości niematerialne generowane w ramach łańcucha wirtualnego, mają zdecydowanie większą siłę oddziaływania w długim okresie czasu w porównaniu z produktami materialnymi, które wywierają wpływ na nabywców w krótkim horyzoncie czasu. Zgodnie z zasadą Pareto, do sukcesu przedsiębiorstwa aż w 70% przyczyniają się wartości niematerialne, podczas gdy pozostałe 30% zależy od produktów materialnych. Przedsiębiorstwa nie mogą zatem funkcjonować jedynie w obrębie przestrzeni rynkowej, całkowicie rezygnując z podejmowania działań w obszarze rynkowym, co wynika z istniejących obecnie uwarunkowań zewnętrznych.

Wykreowanie odpowiednich produktów wirtualnych wymaga od przedsiębiorstwa stworzenia marketingowej megastrategii. Ponieważ megastrategia formułowana może być jedynie na poziomie niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, ma ona charakter intuicyjny. Opracowywana jest przez naczelne kierownictwo firmy na bazie kulturowych artefaktów tworzących organizacyjną osobowość przedsiębiorstwa, dlatego też jej założenia nie mogą być wynikiem wspólnej pracy menedżerów wszystkich szczebli zarządczych przedsiębiorstwa wirtualnego. Nie oznacza to jednak, że treść megastrategii marketingowej nie jest znana, czy akceptowana przez pracowników niższych szczebli w hierarchii firmy. Ponieważ jednym z najistotniejszych komponentów przedsiębiorstwa wirtualnego jest jego silna innowacyjna kultura organizacyjna, wszyscy członkowie organizacji utożsamiając się z nią, akceptują megastrategię, która bezpośrednio wynika z podzielanych przez ogół pracowników wartości korporacyjnych.

Podstawą formułowania megastrategii marketingowej jest realokacja dwóch zasadniczych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa wirtualnego, którymi są:<sup>5</sup>

- wiedza menedżerska,
- relacje zachodzące pomiędzy firmą i przestrzenią rynkową.

Przesuwanie tych wartości niematerialnych, w celu stworzenia optymalnej ich kompozycji, umożliwia przedsiębiorstwu wchodzenie na nowe fragmenty przestrzeni rynkowej, co samo w sobie generuje dodatkowe wartości. Wynika z tego, że megastrategia marketingowa nie opiera się na klasycznej analizie strategicznej, której przedmiotem jest wnętrze organizacji oraz jej otoczenie, z punktu widzenia zachodzących tam dotychczas przeobrażeń. Megastrategia w przedsiębiorstwie wirtualnym jest formułowana na podstawie antycypowanych zjawisk przyszłych, nie zaś tendencji występujących w przeszłości, czas przeszły ogranicza bowiem swobodę decyzyjną kierownictwa firmy. Dlatego też, tak duże znaczenie przywiązuje się do zasobów wiedzy menedżerskiej, gdyż stanowią one swego rodzaju gwarancję w miarę poprawnego przewidywania scenariuszy wydarzeń, które mogą zaistnieć w przyszłości i w związku z tym muszą zostać ujęte w treści megastrategii.

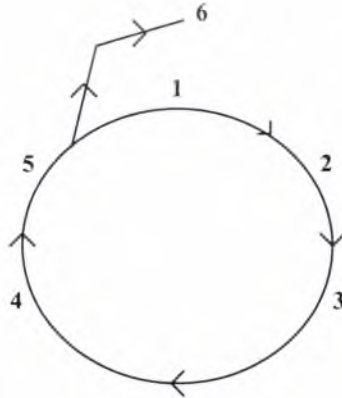
Punktem wyjścia megastrategii marketingowej jest założenie o spiralnym charakterze rozwoju organizacyjnego w przedsiębiorstwie wirtualnym. Wynika z tego, że firma funkcjonuje w ramach pewnych powtarzających się cykli spirali wirtualnej (rycina 3), którą jest w stanie samodzielnie generować, przechodząc na coraz wyższe jej poziomy. Kolejnymi etapami cyklu spirali są:

- spadek zysków,
- inwestycje w zasoby ludzkie i rzeczowe,
- system motywacyjny przyczyniający się do wzrostu produkcji;
- doskonalenie obsługi klienta,
- wzrost sprzedaży i rozwój nowych produktów wirtualnych,
- wzrost zysków umożliwiający dodatkowe inwestycje w zasoby ludzkie i rzeczowe.

W przypadku wystąpienia w firmie spadku zysku, należy rozpocząć lub nasilić inwestycje w kapitał osobowy i rzeczowy (zamiast je ograniczać), aby dzięki temu osiągnąć wyższe zyski w przyszłości. Widać zatem, że spadek zysków nie prowadzi do obniżania kosztów, ale staje się silnym impulsem do zwiększania nakładów na doskonalenie i motywowanie personelu, bowiem zdecydowana poprawa obsługi nabywców nie jest możliwa bez spontanicznego zaangażowania się wszystkich pracowników przedsiębiorstwa wirtualnego. Należy podkreślić, że dominujące znaczenie odgrywają tutaj zasoby ludzkie, które wraz z poziomem wiedzy menedżerskiej stanowiąc podstawowe wartości niematerialne, pozwalają sformułować i zrealizować marketingową megastrategię wirtualną, a w szczegól-

<sup>5</sup> K. Perechuda, *op. cit.*, s. 62.





Ryc. 3. Spirala wirtualna  
Virtual spiral

- 1 – Spadek zysków
  - 2 – Inwestycje w zasoby ludzkie i zasoby rzeczowe
  - 3 – System motywacyjny przyczyniający się do wzrostu produkcji
  - 4 – Doskonalenie obsługi klienta
  - 5 – Wzrost sprzedaży i rozwój nowych produktów
  - 6 – Wzrost zysków umożliwiający dodatkowe inwestycje w zasoby ludzkie i rzeczowe
- Źródło: K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997, s. 29.

ności kreować nowe produkty oraz właściwie nimi zarządzać. Zasoby finansowe oraz rzeczowe, patrząc przez pryzmat megastrategii marketingowej, spełniają jedynie rolę wspomagającą.

Kolejnym niezwykle istotnym komponentem marketingu wirtualnego są procesy realizowane w przedsiębiorstwie, które jest organizacją procesualną, co oznacza, że następuje w niej odejście od funkcjonalnego modelu zarządzania. Funkcje, które dominowały w tradycyjnych przedsiębiorstwach, schodzą na dalszy plan, natomiast największe znaczenie przypisywane jest procesom, przebiegającym w poprzek klasycznie wyodrębnianych funkcji. Procesualny charakter przedsiębiorstwa odzwierciedla jego orientację na kompleksową realizację potrzeb nabywców, co umożliwia permanentne doskonalenie organizacji.

#### MARKETING PROCESOWY

Najważniejszym procesem w przedsiębiorstwie jest pełna obsługa klienta (rycyna 4), który to proces prostopadle przenika klasyczne pionowe funkcje, takie jak:

- finanse,
- działalność badawczo-rozwojowa,
- zaopatrzenie,



Ryc. 4. Proces obsługi nabywców w przedsiębiorstwie wirtualnym  
The process of customers' service in a virtual company

F1, F2, F3, F4, F5 – klasyczne funkcje realizowane w przedsiębiorstwie, gdzie F1 oznacza finanse, F2 – działalność badawczo-rozwojową, F3 – zaopatrzenie, F4 – produkcję, F5 – marketing.  
Źródło: opracowanie własne.

- produkcja,
- marketing.

Obok procesów podstawowych, wśród których największe znacznie odgrywa wspomniana obsługa klienta, wyróżnia się procesy wspierające. Prawidłowy przebieg obu grup procesów uzależniony jest od sprawności sieci komunikacyjnej, w ramach której można mówić o informacyjnych procesach: interorganizacyjnych, interfunkcjonalnych oraz interpersonalnych. Realizacja poszczególnych procesów wymaga opracowania dynamicznego układu ról organizacyjnych, wśród których pierwszoplanowymi są role właścicieli procesów podstawowych oraz zarządców procesów wspierających. Pełniący je pracownicy, wraz z uczestnikami procesów oraz nabywcami, wchodzi w skład tzw. zespołów procesowych samodzielnie koordynujących dany proces. Umożliwia to redukcję poziomów zarządzania oraz rozszerzenie kompetencji decyzyjnych członków zespołu, a tym samym pozwala sprostać wyzwaniom, jakie niesie ze sobą podlegające ciągłym zmianom otoczenie marketingowe.

Właściwe zarządzanie procesami realizowanymi w przedsiębiorstwie wymaga dysponowania odpowiednimi zasobami tzw. wiedzy menedżerskiej, która jest jednym z najważniejszych zasobów niematerialnych współczesnej organizacji. Z drugiej strony wiedza menedżerska może być rozpatrywana w kategoriach procesowych, ponieważ jej zdobywanie, przyswajanie oraz pogłębianie stanowi swoisty proces przenikający wszystkie pozostałe procesy podstawowe i wspierające, będąc jednocześnie jednym z kluczowych procesów podstawowych, którego specyfika umożliwia permanentne doskonalenie kompleksowej obsługi klienta oraz decyduje o tożsamości przedsiębiorstwa. Dzięki temu jest czynnikiem w istotny sposób wpływającym na efektywne stosowanie zasad marketingu procesowego. Zasoby wiedzy menedżerskiej można określić mianem kapitału intelektualnego firmy, którego nośnikami są pracownicy spełniający rolę

właścicieli oraz uczestników procesów. Ich realizacja umożliwia generowanie wartości dodanych, a więc wartości niematerialnych, które są nabywane przez odbiorców i służą zaspokojeniu ich indywidualnych potrzeb, co jest równoznaczne z rozwiązywaniem przez przedsiębiorstwo problemów swoich nabywców. Kapitał intelektualny składa się z dwóch elementów:<sup>6</sup>

- zasobów ludzkich, które tworzą pracownicy (aktorzy organizacyjni), pozyskujący, generujący i eksploatujący aktywa intelektualne;
- aktywów intelektualnych, które są źródłem innowacji produktowych oraz umożliwiają wykreowanie długookresowych relacji przedsiębiorstwa z nabywcami.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstwa systematycznego inwestowania w zasoby niematerialne, w tym przede wszystkim w aktywa intelektualne, oraz właściwego zarządzania nimi, ponieważ ich jakość i ilość decyduje o generowaniu zupełnie nowych wartości dodanych, takich jak: prestiż, pewność, niezawodność, które są przedmiotem transakcji dokonywanych również przez przedsiębiorstwo wirtualne w przestrzeni rynkowej przy wykorzystaniu instrumentów marketingu wirtualnego.

#### MARKETING RADYKALNY

Marketing radykalny, nazywany także wywrotowym<sup>7</sup>, jest czymś więcej niż sumą innowacyjności oraz skuteczności działania na rynku. Różni się on od marketingu tradycyjnego wizją rynku oraz stosowanymi technikami i ogólnym podejściem do nabywców. Tajemnica powodzenia marketingu radykalnego kryje się w trzech elementach: silnym związku z nabywcą, długookresowym zaangażowaniu oraz chęci jak najlepszego wykorzystania zasobów pozostających w dyspozycji firmy. Wymienione rysy charakterystyczne można w skrócie wyjaśnić w następujący sposób:

**Niezwykle silna więź z grupą docelowych nabywców.** Marketing radykalny charakteryzuje się brakiem przedmiotowego traktowania nabywców, na których nie patrzy się z góry i nie traktuje się ich jak kogoś, kto nie jest i nigdy nie będzie równorzędnym partnerem przedsiębiorstwa. Do każdego odbiorcy firma odnosi się z szacunkiem, respektując jego indywidualne potrzeby i niepowtarzalną osobowość. Pozwala to na bardzo dobre zrozumienie potrzeb i zachowań nabywców, a tym samym ich poznanie, dzięki czemu powstają doskonałe koncepcje marketingowe oraz pomysły nowych produktów bez konieczności

<sup>6</sup> K. Perechuda, *op. cit.*, s. 65.

<sup>7</sup> Koncepcja marketingu radykalnego została wyczerpująco przedstawiona w książce S. Hill, G. Rifkin, *Marketing radykalny. Od Harvardu do Hartleya – 10 historii wielkich wywrotowców*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

organizowania rozbudowanego zaplecza w postaci skomplikowanych struktur organizacyjnych i bez ponoszenia olbrzymich wydatków na utrzymywanie tych struktur oraz prace badawczo-rozwojowe. Budowaniu silnych relacji z nabywcami sprzyja podchodzenie do uwarunkowań rynkowych w sposób emocjonalny, natomiast stosunek intelektualny spełnia jedynie funkcje drugorzędne. Menedżer do spraw marketingu jest w pełni emocjonalnie związany z określonym produktem, utożsamia się z nabywcą, do którego wyrób ten jest adresowany i w co może trudno uwierzyć nie dąży za wszelką cenę do zrobienia szybkiej i błyskotliwej kariery polegającej na wspinaniu się na kolejne szczeble w hierarchii firmy;

**Długookresowa perspektywa działania.** Podejście takie wpływa nie tylko na codzienne decyzje budżetowe, ale na kwestie, do których przywiązywana jest w marketingu radykalnym zdecydowanie większa waga, czyli ciągła troska o nabywcę, utrzymywanie aktywnej komunikacji z rynkiem oraz bezwzględne przywiązanie do doskonałej jakości produktu. Niedopuszczalne jest przekazywanie odbiorcom nieprawdziwych informacji o produkcie lub przedsiębiorstwie, ponieważ z założenia o nawiązaniu długookresowej więzi z nabywcą wynika, że również w przyszłości trzeba będzie spojrzeć mu w oczy, co jest możliwe jedynie przy zachowaniu pełnej szczerości. Raz stracone lub nawet zachwiane zaufanie bardzo trudno jest bowiem odzyskać i przekonać nabywcę o swoich szczerych intencjach.

Marketing radykalny nie polega zatem na dążeniu do osiągnięcia zysków w jak najkrótszym czasie, ale koncentruje się na wzroście i ekspansji. Cechuje się zdecydowanie pozytywnym nastawieniem, ponieważ przedsiębiorstwo rozpoczynając działalność nie bierze pod uwagę, że może ponieść porażkę rynkową, ale zakłada, iż będzie skutecznie kreować nową wartość dla nabywców. Wierzy bowiem niezachwianie w oferowane przez siebie produkty, a raczej wartości, których są one nośnikami. Priorytetowo traktowane są dwie zmienne: wysoka jakość produktów oraz możliwie najwyższy poziom obsługi nabywców, gdyż jedynie ich zachowanie gwarantuje zbudowanie lojalnych postaw nabywców, a tym samym pozwoli na długookresowy wzrost firmy;

**Dysponowanie ograniczonymi środkami.** Na pierwszy rzut oka wydaje się, iż ograniczone zasoby stanowią istotną barierę na drodze dynamicznego rozwoju firmy. W marketingu radykalnym fakt ten traktowany jest jednak nie jako zagrożenie, ale szansa, którą należy wykorzystać, ponieważ połączenie bardzo dobrej znajomości nabywców z długookresowym zaangażowaniem oraz niewielkimi zasobami sprzyja wyraźnie innowacyjności. Często bowiem wyjątkowa inteligencja i pomysłowość oraz umiejętność twórczego myślenia muszą zastąpić zasoby, których przedsiębiorstwa nie posiada.

Na podstawie licznych obserwacji i badań można sformułować dziesięć zasad marketingu radykalnego:

1) faktycznym szefem marketingu jest dyrektor naczelny – w dobie organizacji wirtualnych przedsiębiorstwo może bowiem funkcjonować bez pracowników, ale żadna firma nie jest w stanie zaistnieć i rozwijać się bez nabywców;

2) marketingowa komórka organizacyjna jest mała i płaska – zasada ta jest bezpośrednią konsekwencją pierwszej reguły, ponieważ dyrektor naczelny nie byłby w stanie w pełni zaangażować się w działalność marketingową, gdyby oddzielały go od pracowników realizujących bieżące zadania liczne szczeble hierarchiczne w strukturze organizacyjnej. Oczywiście w praktyce nie można wyeliminować pewnej ilości szczebli zarządzania, niezbędnej do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale aby jednocześnie nie odczuwać negatywnych skutków opóźnień w przepływie informacji, ich ewentualnego zniekształcenia, itp. należy włączyć działania marketingowe do każdej komórki organizacyjnej przedsiębiorstwa, tworząc model marketingu zdecentralizowanego lub częściowo scentralizowanego, który jest idealnym rozwiązaniem dla firmy działającej zgodnie z zasadami marketingu radykalnego;

3) wyjście zza biurka i spotkanie twarzą w twarz z tymi, którzy są najważniejsi dla firmy, czyli nabywcami – nie negując całkowicie przydatności wyników badań marketingowych i analiz rynkowych, dla menedżera radykalnego ważniejsze są dane zebrane osobiście. Woli zatem przeczytać listy od nabywców, niż polegać na raportach z badań, co więcej, aktywnie poszukuje nabywców w miejscach, gdzie mieszkają, pracują, odpoczywają;

4) zachowanie ostrożności w stosunku do wyników badań rynkowych – zdaniem menedżerów działających zgodnie z zasadami marketingu radykalnego, badania rynkowe opierają się na średniej, mówiąc czego oczekuje przeciętny nabywca, a w rzeczywistości kogoś takiego po prostu nie ma. Każdy jest bowiem inny, dlatego należy w sposób indywidualny poznać każdego nabywcę i jego potrzeby. Badania rynku mają zatem jedynie uzupełnić wiedzę o nabywcach, ale nigdy nie są w stanie jej zastąpić, gdyż staną się wówczas bardzo niebezpiecznym narzędziem, które może nawet doprowadzić do porażki rynkowej;

5) zatrudnianie tylko i wyłącznie entuzjastów – przyjmując kogoś do pracy w służbach marketingowych należy przede wszystkim brać pod uwagę jego zapał, zaangażowanie i talent, a nie tylko formalne kwalifikacje marketingowe. Powinna być to osoba pasjonująca się dziedziną życia, z którą związana jest dana firma i oferowane przez nią produkty, gdyż dzięki temu posiada ona inną ważną cechę, jaką jest silna wiara w to, co przedsiębiorstwo pragnie osiągnąć;

6) „miłość” i szacunek do nabywców – nabywcy traktowani są jak przyjaciele, z którymi przedsiębiorstwo się w pełni utożsamia zgodnie z regułą „my jesteśmy nimi, a oni są nami”. Nabywców postrzega się jako jednostki, nie zaś jednorodną masę. Nawet, jeżeli grupą odbiorców jest milion osób, to przedsiębiorstwo widzi w nich milion indywidualności, przy czym od każdej można się wiele nauczyć;

7) zbudowanie wraz z nabywcami wspólnoty – przedsiębiorstwo podejmuje aktywne działania zachęcające nabywców do przyłączenia się i stworzenia wspólnoty, do której przynależność jest powodem do dumy. Systematycznie organizowane są różnego typu imprezy, na których spotykają się pracownicy firmy i nabywcy, a zewnętrznym przejawem faktu, iż dana osoba należy do takiego kręgu jest np. noszenie ubrań, używanie przedmiotów, itp. z firmowym znakiem przedsiębiorstwa;

8) świeże spojrzenie na mieszkankę marketingową – w marketingu radykalnym wykorzystywane są głównie instrumenty umożliwiające bezpośredni dialog z nabywcami, należące do grupy narzędzi typu „one-to-one”. Oddziaływanie za pomocą tych narzędzi skierowane jest nie do grup nabywców wyodrębnionych ze względu na kryteria demograficzne, geograficzne, czy psychograficzne, ale ze względu na zmienne behawioralne odzwierciedlające ich indywidualne zachowania i postawy;

9) kierowanie się tzw. „zdrowym nierozsądkiem” – określona doza intuicji w połączeniu z wybitną inteligencją sprawia, że mimo niewielkich zasobów i nieprzestrzegania tradycyjnych reguł działania marketingowego, często pozornie wbrew logice, osiąga się zamierzone cele, ponosząc przy tym zdecydowanie niższe koszty, co jest możliwe dzięki pomysłowości i innowacyjności radykalnych entuzjastów;

10) wierność marce – celem nadrzędnym jest niezmiennie utrzymanie bardzo wysokiej jakości produktów. Nawet w przypadku pojawienia się groźby wyparcia z rynku, radykalne przedsiębiorstwo nie podejmie decyzji o zastosowaniu komponentów gorszej jakości do produkcji swoich wyrobów, aby nie obniżyć ich jakości, a tym samym utrwalonego pozytywnego wizerunku marki, która pozostaje niezmienną. W marketingu radykalnym przedsiębiorstwo jest lojalne w stosunku do swoich nabywców i wprowadza dla nich i dzięki nim nowe produkty na rynek.

#### INNE SPOJRZENIE NA MARKETING, CZY POWRÓT DO KLASYKI

W teorii marketingu pojawiają się systematycznie mniej lub bardziej nowatorskie koncepcje. Ich przykładami są przedstawione koncepcje marketingu procesowego, wirtualnego i radykalnego. Nasuwa się w takim razie pytanie, czy wnoszą one do teorii i praktyki coś nowego, czy ich narodziny są jednoznaczne z brakiem przydatności w obecnym świecie założeń klasycznego marketingu. Jednym słowem, czy poglądy te naprawdę stanowią nowość w teorii marketingu, czy są jedynie zmienionym opakowaniem starego produktu, jakim w tym przypadku jest tradycyjny marketing. Wydaje się, że pod powłoką nowych określeń, podziałów, definicji, itp. w rzeczywistości kryje się to, co zawsze leżało, a raczej powinno leżeć u podstaw koncepcji marketingowej. Tym czymś jest

po prostu możliwie najlepsze zaspokajanie potrzeb nabywców, którzy dla przedsiębiorstwa są najważniejszymi arbitrami przydatności oferowanych przez nie produktów.

Niezależnie zatem, z jaką koncepcją marketingową mamy do czynienia, jej sens można sprowadzić do jednego stwierdzenia, iż w centrum zainteresowania każdej firmy muszą stale znajdować się nabywcy i zgłaszane przez nich potrzeby, gdyż przedsiębiorstwo istnieje na rynku i prowadzi swoją działalność dla nich oraz dzięki nim. Czynnikiemami różniącymi poszczególne koncepcje są z reguły instrumenty, za pomocą których przedsiębiorstwo powinno spełniać postawione przed nim cele i sposoby wykorzystania proponowanych narzędzi. Wynika to jednak przede wszystkim z postępu cywilizacyjnego, który przejawia się powstawaniem nowoczesnych technologii, umożliwiających posługiwanie się w doskonalszy sposób dotychczas znanymi narzędziami marketingowymi oraz przyczyniających się do wykreowania dotąd nieznanymi w marketingu instrumentów, które z kolei służą coraz lepszemu zaspokajaniu potrzeb nabywców, ulegających przeobrażeniom przebiegającym równolegle z rozwojem myśli naukowo-technicznej.

Można zatem powiedzieć, że idea, która leżała u podstaw narodzin i rozwoju marketingu nie straciła na aktualności i nadal powinna spełniać rolę drogowskazu dla przedsiębiorstw, jeżeli chcą one skutecznie konkurować w warunkach współczesnego rynku. Nasuwa się tu porównanie tej idei do rdzenia produktu, natomiast pojawiające się co jakiś czas nowe podejścia do marketingu spełniają rolę kolejnych poziomów tego wyrobu, stanowiąc o jego doskonaleniu i rozszerzeniu, ale nie zmieniając samej istoty wartości, jakie niesie ze sobą marketing od początku swojego istnienia.

Procesy oraz wiedza menedżerska są bowiem jednymi z najważniejszych, o ile nie najważniejszymi komponentami nowoczesnego marketingu. Niezależnie od sposobu jego przedstawiania, charakteryzuje się on następującymi cechami:

- kreowaniem oraz dostarczaniem wartości niematerialnych,
- prowadzeniem działalności w przestrzeni rynkowej,
- kooperacją zamiast walki o nowe rynki zbytu,
- upodmiotowieniem klienta,
- budową niematerialnych więzi z klientem,
- kreowaniem długofalowego pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa,
- kreowaniem informacji, które stają się same w sobie produktem.

### SUMMARY

In this article three marketing concepts were presented. They are: virtual marketing, process marketing and radical marketing. The authoress underlined elements which distinguish them and decide about their value. In the end she showed her own opinions related to the level of novelty of the mentioned concepts.