

Dr Maria JOHANN
Szkoła Główna Handlowa
i Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

ROLA MARKETINGU W KSZTAŁTOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA®

Zasadniczą rolę w uzyskiwaniu przewagi na rynku odgrywają czynniki związane z decyzjami podejmowanymi przez konsumentów. Przedsiębiorstwa, które zapewnią odbiorcom wyższą wartość odnoszącą się do oferowanych korzyści, osiągają lepsze wyniki, kształtują korzystny wizerunek oraz budują mocną pozycję na rynku.

Słowa kluczowe: *marketing zintegrowany, marketing relacji, marketing wewnętrzny, marketing społecznie odpowiedzialny.*

WPROWADZENIE

Zdobycie oraz utrzymanie pozycji na rynku przez przedsiębiorstwo, zależy w dużym stopniu od prawidłowego rozpoznania czynników konkurencyjności typowych dla danej branży, a następnie opracowania wyróżniającej się strategii oraz dostosowania prowadzonych działań do zmieniającego się środowiska zewnętrznego. Odpowiedni dobór oraz struktura czynników konkurencyjności jest istotnym zadaniem dla przedsiębiorców, a umiejętność stworzenia oferty o wyższej wartości dla nabywców umożliwia lepsze zaspokojenie ich potrzeb, co z kolei prowadzi do zwiększenia sprzedaży oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. W obecnym kształcie koncepcja budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o działania marketingowe kładzie nacisk na szerszą perspektywę tych działań i konieczność uwzględnienia w realizowanej strategii zarówno zintegrowanych komponentów marketingu mix, jak i znaczenia budowania relacji z uczestnikami rynku, stosowania praktyk z zakresu marketingu wewnętrznego i realizowania zasad marketingu społecznie odpowiedzialnego.

Koncepcja marketingowa opiera się na założeniu, że kluczem do osiągnięcia celów organizacji jest umiejętność określenia potrzeb konsumentów, a następnie stworzenie oferty rynkowej, która spełniałaby oczekiwania odbiorców i wyróżniała się na tle ofert konkurencyjnych. Podstawowe znaczenie dla zastosowania koncepcji marketingowej ma opracowanie, wdrożenie i realizacja strategii marketingowej, która powinna być zgodna z kierunkami rozwoju firmy, przyjętą strategią konkurencji oraz wyznaczonymi celami, a także uwzględniać czynniki rynkowe warunkujące funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ze względu na fakt, że decyzje dotyczące działań marketingowych przenikają całokształt obszarów decyzyjnych firmy, strategię marketingową należy formułować na wszystkich poziomach zarządzania, począwszy od zarządu przedsiębiorstwa, poprzez zarządy strategicznych jednostek gospodarczych, aż do decyzji podejmowanych na poziomie funkcjonalnym [7, s. 18-21]. W procesie formułowania strategii, należy mieć na względzie założenia strategiczne dotyczące koncepcji rozwoju firmy oraz realizowanej strategii konkurencji, działania prowadzone przez konkurentów, szanse i zagrożenia rynkowe, a przede wszystkim potrzeby nabywców,

które firma zamierza zaspokoić. Kolejnym krokiem prowadzącym do wyboru strategii jest określenie rynku docelowego, czyli grupy odbiorców, do której firma kieruje swoją ofertę, a etapem, który bezpośrednio poprzedza opracowanie kompozycji marketingowej jest pozycjonowanie wiążące się z określeniem miejsca oferty w świadomości konsumenta z punktu widzenia istotnych cech.

Celem artykułu jest zaprezentowanie działań marketingowych, które należy uwzględnić w opracowywanej strategii, aby przedsiębiorstwo mogło osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku.

MARKETING ZINTEGROWANY

Kluczowe znaczenie w procesie formułowania strategii marketingowej ma wybór odpowiedniej struktury oraz kształtu instrumentów marketingowych, co pozwala na stworzenie własnej, unikalnej koncepcji działań skierowanych do nabywców. Tworzenie kompozycji marketingowej może opierać się na wykorzystaniu tradycyjnego zestawu elementów marketingu mix „4P” – składającego się z produktu (product), ceny (price), dystrybucji (place) i promocji (promotion) lub - w przypadku usług - jego rozszerzonej wersji do postaci „7P”, w której dodatkowo uwzględnia się personel (personnel), świadectwo materialne (*physical evidence*) i proces (*process*)¹. W praktyce przyjęcie jakiegokolwiek podziału ma charakter umowny i zależy wyłącznie od przyjętych kryteriów służących do klasyfikacji poszczególnych elementów, które wpływają na decyzje i ocenę konsumenta. Opracowując strategię marketingową należy przede wszystkim wziąć pod uwagę wyznaczone cele, specyfikę oferty oraz charakter rynku docelowego i do nich odpowiednio dobrać elementy kompozycji marketingowej.

Podstawowe znaczenie dla skuteczności prowadzonych działań ma umiejętność dostosowania kompozycji marketingowej do potrzeb odbiorców rynku docelowego, a także wyeksponowanie tych elementów, które mają stanowić o przewadze konkurencyjnej. Zadanie to jest niezwykle trudne ze względu

¹ Marketing mix – termin wprowadzony przez E.J. McCarthy'ego w 1960 r., oznaczający kompozycję marketingową, tzw. „4P”. Rozbudowaną jego wersję stanowi koncepcja „7P”, autorstwa M.J. Bitnera i B.H. Boomsa, mająca zastosowanie w przedsiębiorstwach usługowych. Robert Lauterborn przedstawił koncepcję „4 C” (Customer solution, Customer cost, Convenience, Communication), podkreślając znaczenie dostarczania korzyści klientowi w oparciu o poszczególne elementy kompozycji marketingowej.

na zmieniające się preferencje nabywców oraz rosnącą liczbę konkurencyjnych ofert. Oprócz tego, na wartość oferty wpływają czynniki, które kształtowane są w różnej perspektywie czasowej. W stosunkowo krótkim okresie, a więc na bazie istniejącej technologii, przy określonej wielkości przedsiębiorstwa oraz sieci dystrybucyjno-serwisowej można dokonywać pewnych zmian w zakresie produktu, prowadzić działania promocyjne oraz dostosowywać ceny do zmieniających się warunków rynkowych. Czynniki wymagające długofalowych działań wiążą się ze strategią rozwoju firmy oraz ze strategią konkurencji, czego przykładem jest m.in. profil prowadzonej działalności, zakres świadczonych usług, jakość produktu, wizerunek firmy, pozycja firmy i jej renoma [5, s. 169-170].

Przy tworzeniu zintegrowanej struktury instrumentów marketingowych należy wziąć pod uwagę ich specyfikę oraz istniejące między nimi zależności, co oznacza, że w przypadku zmiany jednego elementu może zachodzić konieczność dostosowania pozostałych elementów, np. zmiana produktu może wymagać zmiany kanałów dystrybucji oraz zastosowania innego typu reklamy. Między poszczególnymi elementami mogą także zachodzić związki substytucyjne i komplementarne. Substytucyjność poszczególnych elementów umożliwia tworzenie różnych wariantów działań, natomiast komplementarność wiąże się z koniecznością zwrócenia szczególnej uwagi na te elementy, które są ze sobą skorelowane i wymagają zastosowania podobnych działań, np. wysoka jakość produktu wymaga wysokiej jakości obsługi klienta. Trudności związane z tworzeniem zintegrowanej struktury kompozycji marketingowej wynikają także z faktu, że poszczególne elementy mają charakter nie tylko ilościowy, ale i jakościowy, co oznacza, że nie mogą być one przedmiotem mierzenia, lecz wartościowania, a siła ich oddziaływania nie może być precyzyjnie określona [1 s. 60-63].

MARKETING RELACJI

Tworzenie wartości dla klienta w oparciu o marketing zintegrowany okazało się jednak w dłuższym okresie niewystarczające. Na skutek zmian zachodzących na rynku, związanych z nasilającą się konkurencją, zaczęto szukać rozwiązań, które zapewniłyby przedsiębiorstwu długoterminową przewagę na rynku. W tych warunkach ukształtowała się koncepcja marketingu relacji (relationship marketing). W początkowym okresie koncepcja ta koncentrowała się jedynie na konieczności tworzenia, utrzymywania i wzbogacania relacji z klientami². Dopiero badania prowadzone w kolejnych latach nadały nowy wymiar teoretyczny marketingowi relacji, a potrzebę budowania więzi rozszerzono na inne podmioty istotne dla firmy. W modelowych ujęciach zaprezentowano istniejące powiązania w przedsiębiorstwie, w których istotną rolę odgrywają zarówno klienci, dostawcy, pośrednicy, pracownicy, jak i inne grupy interesariuszy. Podkreślono znaczenie wzajemnych powiązań, pomiędzy jakością, obsługą klienta i marketingiem³.

Zbudowanie teorii marketingu relacji wymagało zmian podejścia do prowadzonych działań, które dotychczas koncentrowały się na realizacji transakcji, a podstawowym

kryterium oceny była ilość sprzedanych produktów. W marketingu relacji sprzedaż powinna stanowić początek budowy więzi z nabywcą, a wiedzę na temat klienta oraz jego potrzeb należy gromadzić i wykorzystywać w ramach prowadzonych działań. Istotną cechą wymiany bazującej na relacji jest koncentracja na obsłudze klienta oraz zwiększaniu wartości oferty, która powstaje w wyniku wzajemnych uzgodnień zainteresowanych stron. Komunikacja marketingowa powinna mieć charakter zindywidualizowany oraz interaktywny, a jej podstawowym celem jest tworzenie wartości dla klienta. Podstawę do oceny prowadzonych działań stanowi skuteczność rozwiązywania problemów nabywców oraz zapewnienie im wysokiego poziomu obsługi [4, s. 79-81]. Umiejętność budowania i utrzymywania relacji jest równie istotna w kontaktach z partnerami handlowymi, pracownikami oraz innymi podmiotami, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że na rynku konkuruje się obecnie w oparciu o sieć powiązań, jakie zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwami i innymi organizacjami, a tworzenie wartości dla klienta stanowi wypadkową prowadzonych działań wewnątrz i na zewnątrz firmy.

Nowe podejście wiązało się z przyjęciem nadrzędnego celu, jakim jest nawiązywanie długoterminowych relacji, co należało uwzględnić w strategicznych działaniach przedsiębiorstwa oraz stworzyć instrumenty umożliwiające realizację tego celu. Niezbędnym warunkiem wdrożenia marketingu relacji stała się baza danych pozwalająca na wyróżnienie kluczowych klientów, a do budowania i umacniania więzi zaczęto wykorzystywać programy lojalnościowe. Zastosowano także nowe wskaźniki służące do pomiaru efektywności działań marketingowych, m.in.: wartość życiową klienta (customer lifetime value), stopę zatrzymania klientów (retention rate) oraz wskaźnik utraty nabywców (defection rate).

MARKETING WEWNĘTRZNY

Bardzo istotnym obszarem działań realizowanych w ramach marketingu relacji jest tworzenie i umacnianie więzi z pracownikami firmy. Koncepcję tę z czasem rozbudowano, a całość działań skierowanych do personelu, zaczęto określać jako marketing wewnętrzny. Opiera się on na założeniu, że decydujący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa ma wiedza, umiejętności i zachowania pracowników, czego wyrazem powinno być odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi. Personel odgrywa szczególną rolę w firmach prowadzących działalność usługową. Od kwalifikacji oraz odpowiedniej postawy pracowników zależy w dużej mierze zaspokojenie potrzeb, satysfakcja i lojalność klientów. Jednym z podstawowych kryteriów oceny świadczonych usług jest właśnie obsługa klienta, która może stanowić istotny czynnik w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Ze względu na istniejący związek pomiędzy zadowoleniem pracowników a efektami ich pracy, potraktowanie personelu firmy jak klientów wewnętrznych oraz prowadzenie odpowiednich działań ukierunkowanych na zaspokojenie ich potrzeb powinno stanowić integralny element strategii marketingowej przedsiębiorstwa.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie realizującym zasady marketingu wewnętrznego wiąże się z koniecznością stworzenia odpowiedniego systemu rekrutacji, szkoleń, motywacji, kontroli i ocen, a także dobrej

² Istotny wkład w formułowanie i rozwijanie koncepcji marketingu relacji mieli m.in. L. Berry (1983) i T. Levitt (1983).

³ Modele opracowane w latach 90. autorstwa A. Payne'a, D. Ballantyne'a, M. Christophera, E. Gummessona.

komunikacji wewnątrz firmy i klimatu sprzyjającego większemu zaangażowaniu zatrudnionych. W selekcji kandydatów powinni uczestniczyć członkowie zespołu, ponieważ ocena pracowników uzależniona jest od osiągnięć grupy. W ramach systemu motywacji należy uwzględnić zarówno bodźce finansowe, jak i pozafinansowe, a istotnym elementem prowadzonych działań są szkolenia umożliwiające indywidualny rozwój oraz podnoszenie skuteczności pracy zespołowej. Ważnym obszarem marketingu wewnętrznego jest zapewnienie prawidłowej komunikacji w firmie, dzięki czemu możliwa jest koordynacja prowadzonych działań, a także dobra współpraca pomiędzy poszczególnymi działami i komórkami realizującymi funkcje marketingowe. Skuteczność prowadzonych działań podnosi także zwiększanie świadomości marketingowej wśród zatrudnionych pracowników [3, s. 11].

Praktyki organizacyjne związane z marketingiem wewnętrznym nie tylko wpływają na wzrost satysfakcji i lojalności pracowników oraz wyższą wydajność ich pracy, ale pośrednio oddziałują na większe zadowolenie klientów spowodowane lepszym wykonaniem usług, co ostatecznie sprzyja poprawie wyników firmy [2].

MARKETING SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNY

Przez długi czas cele ekonomiczne i społeczne postrzegano, jako odmienne, a wręcz konkurencyjne wobec siebie. Jednak było to spojrzenie krótkowzroczne nieuwzględniające długookresowych związków pomiędzy przedsiębiorstwami a środowiskiem społecznym, w jakim funkcjonują. Zdolność konkurowania zależy bowiem w dużym stopniu od otoczenia zewnętrznego, m.in. od poziomu wykształcenia lokalnej siły roboczej. Zaangażowanie przedsiębiorstw w poprawę sytuacji społecznej wpływa korzystnie na warunki prowadzenia biznesu, a dobrze wykształceni pracownicy przyczyniają się do wytwarzania produktów wysokiej jakości. Innym przykładem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest wspieranie ochrony przyrody oraz prowadzenie działań na rzecz zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska, co przyczynia się pośrednio do wytwarzania produktów o wyższej wartości dla konsumentów [6, s. 39-40]. Istotny wpływ na decyzje strategiczne przedsiębiorstw miała koncepcja zrównoważonego rozwoju (sustainable development)⁴. Jej realizacja opiera się na zachowaniu równowagi pomiędzy polityką gospodarczą, społeczną i ochrony środowiska, czego wyrazem jest konieczność uwzględniania skutków decyzji ekonomicznych oraz ich wpływu na pozostałe obszary. Wiele przedsiębiorstw, w tym korporacji międzynarodowych, przyjęło zrównoważony rozwój, jako jedną z podstawowych zasad prowadzonej działalności.

Koncepcja marketingu społecznie odpowiedzialnego wiąże się ściśle z działalnością marketingową przedsiębiorstw kierujących się zasadami społecznej odpowiedzialności. Decyzje marketingowe w takich firmach powinny uwzględniać szerszy kontekst dla prowadzonych działań, tzn.: etyczny, środowiskowy, prawny oraz społeczny, a realizacja podstawowego celu, jakim jest zaspokojenie potrzeb konsumentów, powinna pozostawać w zgodzie z długookresowym intere-

sem społecznym. W praktyce działalność związana ze społeczną odpowiedzialnością często przybiera formy public relations lub reklamy, służąc tworzeniu wizerunku firmy lub marki poprzez tzw. marketing prospołeczny (cause related marketing). Inicjatywy tego typu wspierają wiele obszarów życia społecznego, a ich celem jest także poprawa wizerunku firmy na rynku [6, s. 36]. Do podstawowych korzyści związanych ze stosowaniem marketingu społecznego można zaliczyć: zwiększenie stopnia świadomości marki, zwiększenie lojalności klientów, wzrost sprzedaży, przyciągnięcie uwagi mediów, a przede wszystkim kreowanie wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie, co sprzyja realizacji długofalowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

PODSUMOWANIE

Mimo że założenia koncepcji marketingowej pozostają od lat takie same, a umiejętność zaspokojenia potrzeb konsumentów nadal jest podstawowym celem prowadzonych działań marketingowych, to spojrzenie na kwestię wartości dla klienta znacznie zmieniło się na przestrzeni czasu. Pojęcie wartości ma obecnie dużo szerszy wymiar, a do kluczowych komponentów wartości należą zarówno korzyści związane z ofertą rynkową firmy, jak i elementy istotne dla nabywcy w długim okresie, a także czynniki ważne z punktu widzenia całego społeczeństwa. Dzięki takiemu podejściu przedsiębiorstwa realizują skuteczniej cele długookresowe i kształtują korzystny wizerunek, a ich pozycja rynkowa umacnia się z upływem lat.

LITERATURA

- [1] **GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK I. 2000.** *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy.* PWE, Warszawa.
- [2] **HESKETT J.I., SASSER W.E., SCHLESINGER L.A. 1997.** *The service profit chain.* Free Press.
- [3] **KOTLER P., KELLER K.L. 2007.** *A framework for marketing management.* Pearson Prentice Hall.
- [4] **OTTO J. 2001.** *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie.* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [5] **PIERŚCIONEK Z. 2003.** *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa.* PWN, Warszawa.
- [6] **PORTER M.E., KRAMER M.P. 2007.** *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej, [w:] społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.* Harvard Business Review, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [7] **RUTKOWSKI I. 2004.** *Istota strategii marketingowych, [w:] wrzosek w. (Red.), Strategie marketingowe.* WE, Warszawa.

THE ROLE OF MARKETING IN BUILDING COMPANY COMPETITIVE ADVANTAGE

SUMMARY

Factors influencing consumer decisions play crucial role in gaining competitive advantage. The enterprises which create superior customer value by delivering more benefits than competitors achieve better results, build strong brands and a remarkable position in the market.

Key words: *integrated marketing, relationship marketing, internal marketing, social responsibility marketing.*

⁴ Zrównoważony rozwój (sustainable development) – pojęcie zdefiniowane po raz pierwszy 1987 r. w raporcie Our Common Future opracowanym przez Światową Komisję Środowiska i Rozwoju ONZ.