

# Dariusz Oczachowski

---

## Marketing w niełasce : jak zapewnić znaczniejszą pozycję marketerów w przedsiębiorstwie usługowym?

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 155-171

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

dr DARIUSZ OCZACHOWSKI  
Politechnika Koszalińska

## MARKETING W NIEŁASCE – JAK ZAPEWNIĆ ZNACZNIEJSZĄ POZYCJĘ MARKETERÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE USŁUGOWYM?

### Streszczenie

Z treści obecnie prowadzonych dyskusji i zawartości publikacji poświęconych marketingowi można wysnuć wniosek, że marketing (reprezentowany przez profesjonalnych marketerów zatrudnionych w komórkach marketingowych organizacji) popadł w kłopoty, będąc coraz częściej traktowany przez naczelnych menedżerów jako drugorzędny, o coraz mniejszym znaczeniu. Są co najmniej trzy przyczyny tego stanu rzeczy: przenikanie marketingu do całej organizacji (przejmowanie zadań marketerów przez innych pracowników), niezdolność marketerów do wykazania się przed naczelnym kierownictwem na ile efektywne są ich działania, stały wzrost wiedzy klientów pozwalającej im uodpornić się na skutki stosowanych przez marketerów technik. Jedyny w obecnych warunkach sposób odwrócenia tego niekorzystnego dla marketerów trendu to doprowadzenie do tego, by stali się oni bardziej efektywni w opinii naczelnego kierownictwa. To zaś wymaga zapewnienia im potrzebnej do tego wiedzy przez uczonych–badaczy marketingu, efektywnego procesu nauczania marketingu w szkołach i mądrego jego realizowania w praktyce.

### Upowszechnienie marketingu w przedsiębiorstwie

Marketing, ten uprawiany jako nauka, liczy już sobie bez mała sto lat (przynajmniej w Stanach Zjednoczonych)<sup>1</sup>. W tym czasie był różnie postrzegany przez wykorzystujących (i rozwijających) go marketerów i klientów. Swój najlepszy czas zaczął mieć po drugiej wojnie światowej, w warunkach szybko rozwijającej się produkcji w USA, Europie Zachodniej i Japonii, w epoce pozornego nadmiaru dóbr, pierwszej w znanych nam dziejach. Ten nadmiar dotyczył zresztą zaledwie skrawka ówczesnego świata (a także i dzisiejszego), był tam jednak na tyle wyraźny, że gwałtownie wzrosło zapotrzebowanie najpierw

---

<sup>1</sup> S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic For Marketing*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, January, s. 1.

na specjalistów sprzedawców, a wkrótce i „prawdziwych naukowych” marketerów zdolnych nie tylko rozpoznawać ludzkie pragnienia, ale i je kreować. W pierwszych dekadach dwudziestego wieku marketing, który można by nazwać naukowym, w USA (gdzie indziej znajdował się on jeszcze w stadium przednaukowym) koncentrował się głównie na kwestii sprzedaży. Z czasem obszar badawczy poszerzył się. Już w latach trzydziestych powszechnie wykorzystywano w marketingu naukową wiedzę psychologiczną, choć jej „złoty wiek” nadszedł dopiero trzy dekady później. Bardzo owocne dla rozwoju marketingu jako nauki i powszechności kształcenia w tym zakresie były lata 1961–1980. Większość koncepcji marketingowych wykładanych w rozmaitych szkołach (od zawodowych po akademickie) powstało właśnie w tym okresie, choć niektóre z tych znanych mają o wiele starszy rodowód (jak choćby marketingowe rozumienie użyteczności, sformułowane na początku dwudziestego wieku). Wraz z rozwojem wiedzy marketingowej wzrastało znaczenie marketerów, zwłaszcza tych pracujących w promocji, a przede wszystkim reklamie, z którą powszechnie utożsamiano marketing. Rozbudowywały się komórki (działy) marketingu w przedsiębiorstwach, zwłaszcza tych największych. Początkowo odnosiło się to głównie do przedsiębiorstw przemysłowych, z czasem marketing upowszechnił się także w usługach. Organizacje, a zwłaszcza przedsiębiorstwa usługowe szybko doświadczyły problemów z intensywną konkurencją, do czego przyczyniła się względna łatwość imitacji w usługach, i zmuszone zostały do znalezienia sposobu na utrzymanie się na rynku. Takim sposobem był marketing. W tych właśnie przedsiębiorstwach mógł on odgrywać nawet większą rolę niż w przedsiębiorstwach wytwarzających dobra materialne (szczególnie tych z obszaru hi-tech, z wielkimi budżetami na R & D), z powodu większych trudności z zapewnieniem sobie i utrzymaniem korzystnej pozycji względem konkurentów.

Marketing do lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia był przede wszystkim marketingiem funkcjonalnym. Typowe zadania marketingowe wykonywali nieomal wyłącznie pracownicy komórki marketingowej. Pozostali zatrudnieni, jeśli nawet w nich uczestniczyli, to na zasadzie wykonywania działalności ubocznej, niejednokrotnie w sposób przypadkowy. Oczywiście należy mieć świadomość upraszczającego i uogólniającego charakteru takiego stwierdzenia. Wiele zależało od rodzaju przedsiębiorstwa, jego wielkości czy typu wykonywanej pracy. Można jednak pokusić się o stwierdzenie, że przeważał stan, w którym za marketing w przedsiębiorstwie odpowiadali przede wszystkim profesjonalni marketerzy wspierani przez sprzedawców. Tak więc marketing

miał w organizacji swoje „siedlisko”, własną jednostkę organizacyjną, i nie przenikał daleko i często poza nią do innych jednostek. Tak się sprawy miały do lat osiemdziesiątych, kiedy to właśnie badacze usług zaproponowali uprawianie innego marketingu, przede wszystkim w organizacjach usługowych. Był to marketing relacji bądź partnerski (pojęcia te nie dla wszystkich badaczy stanowią synonimy), a do jego pionierów zaliczyć można takich badaczy, jak: L.L. Berry, T. Levitt czy B.B. Jackson. Koncepcja ta rozwinęła się bardzo w następnej dekadzie za sprawą badaczy głównie spoza Stanów Zjednoczonych (szkoła norweska, australijska, brytyjska).

Jedną z naczelných idei marketingu relacji było upowszechnienie marketingu w organizacji. Chodziło o to, by nie był on wyłącznie bądź prawie wyłącznie domeną pracowników działu marketingu, ale by przenikał całą organizację – z marketingu funkcjonalnego miał się stać marketingiem interpunkcyjnym<sup>2</sup>. Pomysł, by do marketingu włączyli się także inni pracownicy organizacji, oprócz etatowych marketerów, z wolna zaczął być coraz bardziej akceptowany. Przyczyniły się do tego marketingowe programy szkoleniowe, podkreślające znaczenie tak zwanych part-time marketerów, czyli marketerów wspierających, „nieprofesjonalnych”. Pracownicy ci coraz częściej przejawiali postawę charakterystyczną dla zatrudnionych w dziale marketingu, a nawet przejmowali pewne ich zadania. Uwrażliwienie na klienta przestało być wyłącznie sprawą samych marketerów. Marketing przeniknął w dół organizacji, orientacja marketingowa stała się wszechobecna. Rzecz jasna można takie twierdzenie uznać za przesadne, niemniej doszło do pozbawienia profesjonalnych marketerów znacznej części ich władzy wynikającej z wyłączności wiedzy i działań skierowanych przede wszystkim na klientów. Marketerzy musieli podzielić się nią z wieloma innymi członkami organizacji. Nastąpiło swoiste „przesunięcie akcentu”. Marketing nie przestał nagle być istotnym składnikiem kultury prowadzenia biznesu, ale sami marketerzy już nie byli wyłącznie z nim utożsamiani. Owe zmiany można było zauważyć zwłaszcza w organizacjach usługowych. W nich bowiem zawsze miano do czynienia z większą liczbą kontaktów pracowników z osobami z zewnątrz organizacji, co sprawiało, że nieomal od zawsze marketingiem, nawet jeśli intuicyjnym i nieprofesjonalnym, zajmowała się tam relatywnie większa część personelu niż w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Można pokusić się o stwierdzenie, że to właśnie w usługach obniżenie znaczenia marketerów było najwyraźniejsze, gdyż miało najsolidniejsze podstawy. Przedsiębiorstwa przemysłowe także jednak poddały się tej zmianie. W rezulta-

---

<sup>2</sup> *Advances in Relationship Marketing*, ed. A. Payne, Kogan Page 1995, s. 30.

cie ci, którzy dotąd bardzo słabo byli łączeni z działaniami stricte marketingowymi, jak choćby inżynierowie zajmujący się konstruowaniem i testowaniem produktów, stali się wykonawcami zadań jak najbardziej marketingowych. Gwoli sprawiedliwości wypada przyznać, że spełniali je oni już wcześniej, nie zawsze zdając sobie z tego sprawę, niemniej teraz owe zadania były już wykonywane w pełni świadomie i celowo. Orientacja marketingowa zatriumfowała w swojej najbardziej rozwiniętej formie, ale sami marketerzy stracili na tym. Odtąd byli już tylko jednymi z tych bardzo licznych pracowników organizacji, którzy dbają o uzgodnienie jej działań z oczekiwaniami i wyobrażeniami podmiotów zewnętrznych.

Marketing rozumiany jako grupa pracowników z przypisanymi im zadaniami popadł w stan „niełaski” w organizacji. Nie został z niej wyeliminowany, ale też nie zyskał na prestiżu. Co najwyżej mógł, z mizernym zwykle skutkiem, zabiegać o jak najwolniejszy spadek tego prestiżu. Ta przykra dla marketerów sytuacja zdaje się być ledwie częściowo usprawiedliwiona. Nie sposób zignorować faktu, że wraz ze wzbogacaniem wiedzy i umiejętności marketingowych innych pracowników organizacji i umożliwieniem im wykonywania zadań marketingowych musi spadać znaczenie samych marketerów. Jednak wśród owych zadań są te łatwe do opanowania i te dużo trudniejsze. Wykształcenie pewnych umiejętności niezbędnych choćby sprzedawcy do nawiązywania i podtrzymywania kontaktu z klientem nie wymaga więcej niż krótkiego szkolenia, o ile tylko osoba chcąca wykonywać ten zawód ma odpowiednie predyspozycje psychiczne (a także niekiedy i fizyczne). Czym innym jest natomiast wykształcenie przyszłego analityka, badacza lub menedżera marki (by potraktować to jako przykład). Tu potrzeba znacznie wyższych kompetencji, których wykształcenie wymaga długiego szkolenia. Umiejętności takie nie są ani potrzebne, ani możliwe do szybkiego wykształcenia u pracowników niebędących marketerami, a ich wartość trudno przecenić. Wskazuje to na wciąż bardzo ważną rolę marketerów w organizacji.

W usługach nie da się budować przewagi (USP – *unique selling proposition*) na kreatywności inżynierskiej w takim stopniu jak w produkcji materialnej. Przedsiębiorstwa usługowe korzystają z techniki, przyczyniają się do jej tworzenia, lecz nie są jej pełnymi wytwórcami. Zmusza je to do korzystania w szerszym zakresie z dorobku marketingu. Inżynier w firmie usługowej nie ma zazwyczaj tak silnej pozycji wobec marketera jak w przedsiębiorstwie produkcyjnym. W tym drugim, zwłaszcza jeśli jest to przedsiębiorstwo z obszaru zaawansowanej technologii, pozycja inżyniera (konstruktora) jest silniejsza, i to,

niestety, kosztem marketera. Inżynier bowiem w znacznie większym stopniu może przyczynić się do stworzenia unikalnej propozycji dla klienta. W usługach triki marketingowe są bardziej potrzebne.

Reasumując wypada stwierdzić, że sukces orientacji marketingowej – wszędzie tam, gdzie się rzeczywiście dokonał, co nie jest wcale powszechne – zaproponowanej przez reprezentantów marketingu relacji stał się przyczyną spadku znaczenia pracowników tradycyjnej komórki marketingowej. Nie była to jednak jedyna przyczyna.

### **Marketer wobec problemu efektywności marketingu**

Odebranie marketingu marketerom, będące rezultatem upowszechnienia się w przedsiębiorstwach właściwie rozumianej orientacji marketingowej, to ważna przyczyna obniżenia znaczenia służb marketingowych. Ważna, lecz nie jedyna i zapewne nie najważniejsza. O wiele istotniejsze wydaje się rozczarowanie kierowników przedsiębiorstw korzyściami z podejmowanych działań marketingowych, a zwłaszcza możliwościami wyznaczania zależności pomiędzy kosztami tych działań a uzyskaną dzięki nim wartością dodatkową (marketingową). Jest to typowy problem niemożności ustalenia wystarczająco precyzyjnie efektywności podjętego działania. Rozumienie efektywności w marketingu (a także skuteczności) nie różni się od tego powszechnie akceptowanego przez ekonomistów<sup>3</sup>. Jednak o ile na innych obszarach przynależnych do działalności gospodarczej zdołano, jak się wydawało (choć i to zdaje się problematyczne), choćby w części uporać się z tym problemem, wypracowując metody i techniki służące właśnie wyznaczaniu efektywności, o tyle w marketingu, zdaniem jego krytyków (kierowników organizacji), sprawy pod tym względem mają się źle. I to nie dlatego, żeby nie starano się robić w tym kierunku postępu. Przeciwnie, opracowano różne metody mające służyć pomiarowi efektywności, jednak ich skuteczność nie zadowalała zarządzających przedsiębiorstwami.

Na obronę marketingu można co prawda przywołać argument, że gdzie indziej wcale nie jest wyraźnie lepiej, ale niewiele mu to pomaga. Naczelne kierownictwo ma silny argument przeciw marketingowi, który trudno wytrącić mu z ręki. Szczególnie słaba okazuje się zdolność marketerów do wyznaczania efektywności cząstkowych, a więc efektywności poszczególnych działań podejmowanych w trakcie realizacji strategii marketingowej, a jest to kwestia kluczowa. O ile efektywność całej strategii można w pewnym przybliżeniu ustalić, porównując ogólne wydatki na marketing z dodatkowymi korzyściami (np. wzrost

---

<sup>3</sup> *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005, s. 16–21.

sprzedaży), oczywiście przy przyjęciu pewnych założeń, co do których prawdziwości można mieć wątpliwości (jak choćby o niewystąpieniu nieznanych czynników wpływających znacząco na samą strategię), o tyle efektywności pojedynczych działań i instrumentów nie sposób wyznaczyć wystarczająco precyzyjnie. Jako przykład może posłużyć choćby trudność rozstrzygnięcia, czy większą korzyść przyniosło przedsiębiorstwu obniżenie ceny, czy wydatki na reklamę w sytuacji, gdy oba te instrumenty wykorzystano jednocześnie. Marketerzy uważają, że nawet w takich warunkach można ową cząstkową efektywność wyznaczyć, jednak w dzisiejszych dynamicznych czasach może do tego dojść tylko w szczególnie sprzyjających okolicznościach, jeśli poważnie traktować rygorystyczny metodologiczny postępowania naukowego.

Zatem nie należy się dziwić, że naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa ma do marketerów coraz mniejsze zaufanie. W rezultacie wydatki łączne na marketing nie tylko nie rosną, ale nawet się obniżają. Tam zaś, gdzie rosną, to i tak wolniej niż choćby wydatki na badania i rozwój oraz na produkcję. Dotyczy to przedsiębiorstw w krajach rozwiniętych, można jednak domniemywać, że podobnie jest i w Polsce, a więc w kraju o zawsze relatywnie niskich wydatkach na tę sferę (uwzględniając wielkość przedsiębiorstw). Nie można uciekać się jednak wyłącznie do generalizacji, wyrażając opinie o wydatkowaniu środków i wpływie marketingu w przedsiębiorstwach.

Argumentem na potwierdzenie powyższych stwierdzeń odnoszących się do obecnej kondycji marketingu może być badanie dokonane według tej samej metodologii w siedmiu zaawansowanych gospodarczo krajach: Holandii, USA, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Australii, Szwecji i Izraelu<sup>4</sup>. Przedstawione w źródłowym artykule wyniki odnoszą się tylko do jednego ze zbadanych krajów – Holandii, nie różnią się jednak istotnie od tych uzyskanych w pozostałych sześciu krajach, gdy chodzi o ogólną pozycję marketerów w przedsiębiorstwie. Badanie miało m.in. na celu rozpoznanie, kto ma wpływ na jakie decyzje. Uwzględniono 4 działy przedsiębiorstwa: marketing, sprzedaż, finanse oraz badania i rozwój wraz z produkcją, i następujące obszary decyzyjne: reklamowe; dotyczące pomiaru zadowolenia klienta; segmentacja, pozycjonowanie; relacje i lojalność; obsługa klienta; ceny; dystrybucja; strategia; rozwój produktu; wchodzenie na rynki zagraniczne; wybór partnera do prowadzenia biznesu;

---

<sup>4</sup> P.C. Verhoef, P.S.H. Leeflang, *Getting Marketing back into the Boardroom: The Influence of the Marketing Department in Companies Today*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2010, Vol. 2, No. 1, May, s. 35–41. Artykuł ten jest skróconą i poprawioną wersją pełnego tekstu obu autorów: P.C. Verhoef, P.S.H. Leeflang, *Understanding Marketing Department's Influence within the Firm*, „Journal of Marketing” 2009, Vol. 73 (March), s. 14–37.

wydatki na technologie informatyczne. Ponadto badaniu poddano postrzeganie znaczenia działu marketingu oraz znaczenia przypisywanego działowi marketingu przez naczelne kierownictwo. Pomiar wpływu działu marketingu na decyzje (z siedmiu wyselekcjonowanych obszarów) polegał na rozdysponowaniu 100 punktów pomiędzy wymienione cztery działy przedsiębiorstwa w odniesieniu do każdego z siedmiu obszarów decyzyjnych. Im więcej punktów otrzymał dany dział, tym większy był jego wpływ na określony obszar decyzyjny. Badaniu poddane zostało grono naczelników menedżerów (CEOs – Chief Executive Officers) z firm zatrudniających co najmniej 250 pracowników z różnych sektorów gospodarki holenderskiej (z przewagą firm usługowych). Uzyskane wyniki porównano z wynikami podobnego badania przeprowadzonego w 1999 r. Przedstawienie w tym miejscu bardziej szczegółowych wyników badania nie wydaje się celowe, wystarczy ich uogólnienie. I tak okazało się, że w porównaniu do 1999 r. wpływ działu marketingu zmalał w kwestii decyzji z zakresu rozwoju produktu, formułowania strategii, ekspansji na nowe rynki oraz wyboru partnerów do prowadzenia biznesu. Jednocześnie zaobserwowano wzrost znaczenia działu marketingu w obszarze reklamy i zarządzania klientami. Okazało się także, że przedsiębiorstwa z silnymi działami marketingu osiągają lepsze rezultaty, co oznacza, że istnieje potrzeba tworzenia w przedsiębiorstwach silnych działów marketingu. Do takiego wniosku skłaniają wyniki badania z Niemiec, Wielkiej Brytanii, USA, Australii i Izraela.

Rezultaty przedstawionego tu jako przykład badania dotyczącego znaczenia działu marketingu w przedsiębiorstwie, gdyby potraktować je kompleksowo, prowadzą do dwóch konkluzji. Po pierwsze, można niestety dostrzec spadający wpływ tego działu na kluczowe decyzje z zakresu jego specjalizacji. To musi wywoływać niepokój i skłaniać do podejmowania działań naprawczych. Jednocześnie okazuje się, że silny dział marketingu ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co oznacza, że przedwcześnie są opinie o jego małej ważności bądź wręcz zbędności. Co wobec tego przeważa: argument na rzecz spadku znaczenia działu marketingu i zarazem profesjonalnych marketerów czy też ten o jego wciąż co najmniej równie ważnej jak wcześniej roli? Wydaje się, że w ciągu ostatniej dekady dostrzegalne jest pogorszenie pozycji komórek marketingowych w przedsiębiorstwach, a więc i samych marketerów. Jednak sam marketing, realizowany przez wielu pracowników przedsiębiorstwa, niekoniecznie (a nawet przeważnie) będących marketerami, ma się całkiem dobrze. Stwierdzony związek pomiędzy siłą działu marketingu a osiągnięciami przedsiębiorstwa napawa optymizmem co do szansy podniesienia w przyszłości



statusu marketerów i przywrócenia im choćby wcześniejszej pozycji. Niestety ważna, jeśli nie najważniejsza, jest tu opinia o marketingu tych, którzy decydują o jego miejscu w przedsiębiorstwie – opinia przedstawicieli naczelnego kierownictwa. A wśród nich zdaje się dominować przeświadczenie, że marketing utracił swoje dawne znaczenie strategiczne i ogranicza się do podejmowania decyzji o charakterze taktycznym, głównie z zakresu reklamy, sprzedaży i komunikacji. Owo „blednięcie marketingu” w opinii szefów przedsiębiorstw wynika z przekonania, że marketerzy w niewielkim stopniu przyczyniają się do wzrostu sprzedaży czy wartości przedsiębiorstwa i że ponadto nie potrafią precyzyjnie wykazać, jakich korzyści przysparza każda wydana na marketing suma. Argument o swoistej „impotencji” marketingu co do własnej efektywności jest wśród naczelnych menedżerów powszechny. Nie neguje się zupełnie jego pozytywnego wpływu na sytuację przedsiębiorstwa, podnosi się jednak argument o nadmiernych stratach (wydatki na marketing), które powoduje i których nie daje się ograniczyć, gdyż tak naprawdę niewiele wiadomo o tym, które z działań marketingowych są skuteczne, i na ile, a które nie.

Sytuację marketingu można streścić następująco<sup>5</sup>:

- funkcja marketingowa traci na znaczeniu w hierarchii przedsiębiorstwa,
- kwestie marketingowe są coraz mniej ważne dla naczelnego kierownictwa,
- marketing postrzegany jest jako koszt, a nie inwestycja,
- marketerzy są marginalizowani, w tym znaczeniu, że wiele istotnych decyzji i działań z zakresu marketingu przechodzi do innych działów przedsiębiorstwa,
- znika synergia z łączenia decyzji marketingowych,
- wzrasta pozycja menedżerów działów finansowych i innych posługujących się „twardą arytmetyką” wobec menedżerów odpowiedzialnych za marketing,
- większość kierowników działów marketingu sprawuje swoją funkcję stosunkowo krótko (są zastępowani z powodu przypisywanego im nieosiągnięcia wyników oczekiwanych przez kierownictwo).

Zatem niezdolność marketingu, w opinii zarządzających przedsiębiorstwami, do wykazania się wymaganą efektywnością i umiejętnością jej mierzenia sprawia, że położenie pracowników komórek marketingowych stało się trudniejsze niż jeszcze choćby dekadę wcześniej.

---

<sup>5</sup> Ibidem, s. 35.

## Marketer wobec postępu wiedzy

Zmieniająca się na niekorzyść sytuacja marketerów jest skutkiem nie tylko dwóch wymienionych wcześniej przyczyn: upowszechniania się postawy pro-marketingowej wśród pozostałych pracowników przedsiębiorstw (czy też szerzej – organizacji) oraz spadającego zaufania do umiejętności wyznaczania przez marketerów parametrów charakteryzujących efektywność ich pracy, lecz także jeszcze jednej, zdaniem autora, nie mniej istotnej. W przeciwieństwie do wyżej wymienionych jest to przyczyna całkiem niezależna od samych marketerów. Przyczyną tą jest stały, i być może coraz szybszy, wzrost wiedzy o marketingu tych, na których jest on skierowany, a więc klientów przedsiębiorstw.

Większość ludzi, nawet tych profesjonalnie zajmujących się marketingiem, ma stosunkowo krótką perspektywę historyczną. W przypadku naukowego marketingu, liczącego sobie, jak już wspomniano, blisko sto lat, rzeczywista perspektywa jest mniej więcej o połowę krótsza i mieści się w okresie po 1945 roku, a nawet w ciągu ostatnich dwóch, trzech dekad. Rzadko sięga się dalej, a to dopiero uświadamia, jak wielka zmiana zaszła w pozycji marketera wobec klienta w ciągu ostatniego stulecia, a tym bardziej dłuższego okresu, w odniesieniu do wiedzy: wiedzy marketera pozwalającej na pożądane oddziaływanie na klienta (kreowanie postawy prozakupowej) oraz wiedzy klienta umożliwiającej obronę przed skutkami działań marketera, a więc utrudniającemu temu ostatniemu pracę. Przywołując ten argument, dobrze będzie posłużyć się pewnym przykładem z dość odległego czasu. Jest nim postać Phineasa Taylora Barnuma (1810–1891), niezbyt znanego w Polsce pioniera amerykańskiego show-businessu i być może jednego z pierwszych wybitnie utalentowanych marketerów, a z pewnością wyjątkowego specjalistę w dziedzinie public relations, i to w dziewiętnastym stuleciu, zanim jeszcze pojawiły się wspierające marketerów psychologiczne teorie Skinnera, Pawłowa i Masłowa<sup>6</sup>. Był on twórcą, m.in. Muzeum Amerykańskiego w Nowym Jorku. „Pewnego razu przed swoim Muzeum Amerykańskim Barnum ustawił cegły na czterech rogach ulicy. Co 15 minut pewien mężczyzna wychodził z budynku z cegłą w ręce i przechodził na przeciwległy róg ulicy oraz wymieniał cegły z tego rogu na tę, którą trzymał w ręce. Następnie zabierał wymienioną cegłę, przechodził do przeciwległego rogu i dokonywał tej samej czynności. To samo robił z pozostałymi ceglami. Kiedy skończył, zabierał pozostałą, jedną cegłę i wracał do muzeum, a za nim podążał tłum ciekawskich, którzy płacili za wstęp i wchodziłi do budynku, pra-

---

<sup>6</sup> S.R. Olson, *Komunikacja w organizacji i zarządzaniu*, Politechnika Wroclawska, Wroclaw 1995, s. 46.

gnąc dowiedzieć się, dlaczego zamieniał cegły. Dlaczego zamieniał cegły? Aby zmusić ciekawskich do zapłacenia za bilet wstępu i wejścia do budynku. Nie było żadnego innego powodu”<sup>7</sup>.

To jedna ze skutecznych, wykorzystujących wiedzę psychologiczną (marketingową) „sztuczek” Barnuma, przed którą nie mogło się obronić wielu ówczesnych ludzi. Były też i inne. „Pewnego razu zorganizował objazd po kraju i pokazywał »syrenę« (była to wypchana małpa z przyszytym rybim ogonem) oraz kobietę, która twierdziła, że była niańką George’a Washingtona (gdyby nią była naprawdę, musiałaby mieć 130 lat). Na krótko przed przyjazdem do danego miasta wysyłał listy do wydawców miejscowych gazet pod różnymi pseudonimami. W połowie tych listów wychwalał niepowtarzalność i wspaniałość tej wystawy. W pozostałych, również autorstwa Barnuma, pisano, że wystawa jest oszustwem i że jej twórca posuwa się za daleko, twierdząc, że niańka Washingtona nie jest istotą ludzką, ale robotem. Często wywoływało to wiele kontrowersji”<sup>8</sup>. „W tym swoim muzeum Barnum umieścił tablicę z dużą strzałką i napis mówiący: »This way to egress«, czyli »Droga do wyjścia«. Strzałka wskazywała na duże, ciężkie, złowieszczco wyglądające drzwi. W języku angielskim słowo »egress« brzmi jak nazwa egzotycznego zwierzęcia lub ptaka. Słowo to jest archaiczne i wyszło z użytku, a oznacza »wyjście«, czego większość Amerykanów nie wie. Osoby, które przeszły przez te drzwi, orientowały się natychmiast, że są na ulicy i nie mogą wrócić do muzeum – aby wejść z powrotem, musiały ponownie kupić bilet”<sup>9</sup>.

Przykład P.A. Barnuma przedstawiono, aby zwrócić uwagę na ogromny dystans w zakresie wiedzy, a raczej różnicy w wiedzy, jaką mogli mieć ówcześni inteligentni „protomarketerzy” i ich „ofiary”. Przytoczony przykład dzieli od nas dystans 130–140 lat, i co ważne, opisane zdarzenia miały miejsce w Stanach Zjednoczonych, a więc kraju, którego społeczeństwo w tamtym czasie, nawet w mieście takim jak Nowy Jork, stanowili w zdecydowanej większości ludzie o bardzo skromnej wiedzy, najczęściej ubodzy emigranci lub ich potomkowie. Przez kolejne półwiecze sytuacja nie zmieniła się znacząco. Ówcześni „marketerzy” mogli sobie pozwolić na wykorzystywanie ignorancji ludzi, i nawet proste, dziś już nieskuteczne (a może jednak nie?) techniki, które lepiej byłoby nazwać „sztuczkami”, okazywały się skuteczne, i to nawet gdy były powtarzane wobec tych samych ludzi. Stwarzało to wygodne warunki tym wszystkim, któ-

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 46–47.

rych dziś nazywamy marketerami. Nie trzeba było prowadzić rozległych badań, gromadzić wiele informacji, wystarczyło to, co zapewniało doświadczenie. P.A. Barnum był człowiekiem wyjątkowym, było jednak wielu doskonałych sprzedawców, którzy potrafili wykorzystać przewagę, jaką mieli wobec swoich klientów – przewagę wiedzy. Dziś takie sprzyjające warunki zdarzają się znacznie rzadziej z powodu stale zwiększającej się wiedzy ludzi, zwłaszcza tej potrzebnej konsumentom. Jest to skutek upowszechnienia edukacji, najpierw na poziomie średnim, a później także wyższym.

Powyższa uwaga dotyczy mieszkańców krajów rozwiniętych i zamożnych, ale dzisiaj nawet w tych uboższych, ze słabiej wykształconym społeczeństwem, trudno oczekiwać tak korzystnych warunków oddziaływania na ludzi (klientów), jak w Stanach Zjednoczonych w czasach Barnuma. Powszechny dostęp do informacji to już nie tylko przywilej mieszkańców bogatych krajów. Możliwość korzystania z nowoczesnych środków komunikacji i wymiany wiedzy, także tej mającej związek z transakcjami rynkowymi, rozszerzyła się i na uboższe obszary. Współczesne udogodnienia techniczne stwarzają marketerom dodatkowe możliwości, pozwalając rozwijać metody oddziaływania na ludzi, których wcześniej nie tylko nie można było wykorzystać, ale nawet sobie wyobrazić. Skłania to do przeświadczenia, że technika czyni marketera silniejszym wobec klienta. Jednak ów klient, czy to ledwie potencjalny, czy już rzeczywisty, także korzysta z nowoczesnych środków technicznych. Posługiwanie się techniką wymaga nie tylko dostępu do niej, ale i umiejętności posługiwania się nią. O to jednak coraz łatwiej, gdyż przeciętny człowiek, nawet jeśli nie zgromadził w pamięci potrzebnej wiedzy, łatwo może ją uzupełnić w niemal dowolnym miejscu i czasie, właśnie dzięki technice.

Proste metody stymulowania sprzedaży za pomocą manipulowania nie są dziś tak skuteczne jak dawniej. Wtedy porównywanie cen konkurencyjnych dostawców wymagało zazwyczaj wiele wysiłku, dzisiaj powszechnie dostępne są szybkie i tanie usługi porównywania cen. Sprawia to, że jeśli nie będzie się rzeczywiście konkurencyjnym cenowo w stosunku do wszystkich, którzy oferują dany produkt, to wobec łatwości dostępu do produktu (dostawy), posługiwanie się tą metodą (pozorna „taniaść”) nie będzie skuteczne. Również zabiegi takie jak „ceny psychologiczne” nie sprawdzają się dzisiaj – ludzie lepiej teraz liczą. Podobne przykłady można zresztą mnożyć.

W ostatnich kilkunastu latach marketerzy pokładają nadzieję w możliwości wykorzystania do własnych celów wiedzy będącej rezultatem badań nad ludzkim mózgiem. Stworzono nawet pewne koncepcje teoretyczne mające służyć

marketingowi, jak choćby idea „gadziego mózgu” – najbardziej pierwotna część mózgu odpowiedzialna za najprostsze zachowania (ataki, ucieczki), którą to część odpowiednio uaktywniając, można by wywołać pożądane reakcje, także tę najważniejszą – zakup. Idea ta była i jest lansowana przez marketerów, raczej tych mniej kompetentnych bądź mniej uczciwych. Poważni naukowcy odżegnują się od niej, tłumacząc, że jest ona skutkiem nieznamośności rzeczywistego stanu badań nad mózgiem. Tak więc z tej strony marketerzy otrzymali mniej niż oczekiwali. Tym bardziej że badania nad zachowaniem mózgu pod wpływem bodźców marketingowych (np. reklam) wykazały, że niektóre „prawdy” marketingowe trzeba porzucić. Przykładowo, podważono (co jest raczej zgodne z powszechnym przekonaniem wśród „światłych” marketerów) wpływ treści erotycznych w reklamach na wyniki sprzedaży oraz, co bardziej przykre dla marketerów, skuteczność rezultatów zabiegów o jak największą liczbę odbiorców spotów reklamowych. W tym ostatnim przypadku okazało się, że bardzo ważny jest związek zawartości przekazu z indywidualnie interpretowanym kontekstem, np. treścią filmu, w trakcie którego reklama jest emitowana. Brak zgodności sprawia, że mózg selekcyjnie taki przekaz jako bezużyteczny i „kasuje” go, czyniąc reklamę, a więc i poniesiony na nią wydatek, bezwartościową w odniesieniu do danego odbiorcy (dziesiątek, a nawet setek tysięcy odbiorców).

Postęp wiedzy przyrodniczej (medycznej) nie zawsze wspiera więc marketera. Przyczynia się on natomiast wcale nierzadko do stopniowego dezawuowania jego kompetencji, a więc i możliwości decydowania o sukcesie przedsiębiorstwa. Coraz trudniej przychodzi marketerowi jawić się jako ten, który ma najwięcej, lub choćby bardzo dużo, do powiedzenia w sprawie doprowadzenia do zakupu. Jego pozycja pogarsza się nie tylko wobec potencjalnego nabywcy, który jest coraz bardziej uodporniony na marketing, ale także i wobec naczelnego kierownictwa. Główni menedżerowie przedsiębiorstw, nawet jeśli wywodzą się z marketingu, podchodzą dzisiaj do marketerów z większą nieufnością. Potwierdza to zresztą przedstawione w poprzedniej części badanie dotyczące pozycji marketingu (etatowych marketerów) wobec innych ważnych części organizacji. Okazuje się, że szybki rozwój wiedzy może zarówno wzmocnić siłę marketerów, jak i osłabić ich możliwości.

### **Jakie środki zaradcze?**

Przejmowanie i wykorzystywanie wiedzy marketingowej przez nie-marketerów (skutek upowszechniania orientacji marketingowej), coraz szersza wiedza i swoista dojrzałość rynkowa (ekonomiczna) obecnych i przyszłych

klientów, a także nieumiejętność wystarczająco dokładnego wyznaczenia związku pomiędzy nakładami a wynikami w marketingu – to trzy, jak się wydaje, główne przyczyny spadku pozycji marketerów w przedsiębiorstwach w ostatnich latach. Co w takich okolicznościach można zrobić, by odwrócić ową niekorzystną tendencję lub choćby powstrzymać sam proces? Wydaje się, że najważniejsze byłoby skoncentrowanie się na doprowadzeniu do sytuacji, w której marketer byłby traktowany jako osoba, której przedsiębiorstwo jak najwięcej zawdzięcza i która zarazem jest w stanie wykazać z zadowalającą dokładnością związek pomiędzy tym, co jej działania (czy to wykonywane wyłącznie przez komórkę marketingową, czy wspólnie z innymi) zapewniają przedsiębiorstwu a kosztem tych działań. Musi więc marketer stać się tyleż bardziej skuteczny, co „policzalny”. Angielski przymiotnik *accountable* wykorzystywany do oznaczenia takiego stanu wydaje się właściwszy niż polskie słowo „efektywny”, gdyż zawiera w sobie występowanie takiego związku i jego ujawnianie. W słowie „efektywność” owa „ujawnialność” związku pomiędzy efektem a kosztem też się zawiera, lecz, jak się wydaje, nie w tak wyraźny sposób. Nie jest to zresztą najważniejsza kwestia, wypada poprzestać ma stwierdzeniu, że przyszły marketer musi być bardziej efektywny, zwłaszcza w opinii swoich przełożonych (naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa). Oni to bowiem decydują o pozycji marketera poprzez przydzielanie mu środków na jego pracę.

Stanie się bardziej (i wyraźniej) efektywnym (*accountable*) to jedyna droga, jaką powinien podążać marketer. Nie jest on bowiem w stanie wpływać na dwie pozostałe przyczyny swojej słabszej pozycji w przedsiębiorstwie. Marketer nie ma przecież właściwie żadnej możliwości oddziaływania na stan wiedzy członków społeczeństwa, w tym także i tej dotyczącej transakcji rynkowych i okoliczności im towarzyszących. Czasy wspomnianego wcześniej P.T. Barnuma już nie wrócą. Nie da się w przyszłości wywoływać pożądanych zachowań ludzi w masowej skali, stosując proste i tanie środki, bo ludzie uodpornili się już na większość spośród technik wykorzystywanych dotąd przez marketerów, które wcześniej zapewniały przedsiębiorstwu korzyści.

Marketer nie ma też wpływu na coraz częstsze przejmowanie nie tylko wiedzy czy umiejętności, ale i jego zadań przez pracowników innych działów. Jest to bowiem skutek ogólnego wzrostu kultury marketingowej przedsiębiorstw, o co teoretycy marketingu zabiegali od dziesięcioleci i co, gdy się wreszcie stało, okazało się niekorzystne dla samych marketerów. Marketing reprezentowany przez profesjonalnych marketerów (w opozycji do marketerów wspierają-

cych) ma jednak pewną możliwość. Muszą oni w szerszym zakresie korzystać z wiedzy i umiejętności, którymi w przedsiębiorstwie dysponują tylko oni, wiedzy zaawansowanej, jak choćby ta z zakresu badań marketingowych. Chodzi jednak o to, by można było przekonać naczelne kierownictwo o korzyściach, jakie odniosło przedsiębiorstwo z jej zastosowania (z uwzględnieniem kosztów). Jak można by osiągnąć taki stan? Nieodzowne staje się przyspieszenie postępu w trzech dziedzinach: wiedzy dostarczanej marketerowi przez badaczy marketingu, kształcenia marketerów oraz aplikacji pozyskanej wiedzy w praktyce wraz z jej wzbogacaniem w trakcie wykonywanej pracy.

Zaawansowana wiedza tworzona przez badaczy marketingu sytuuje się na dwóch pierwszych z trzech poziomów wiedzy marketingowej: wiedzy stricte naukowej, zaawansowanej aplikacyjnej i aplikacyjnej<sup>10</sup>. Oprócz badaczy-uczonych (zatrudnionych przede wszystkim w uczelniach i pozauczelnianych instytucjach badawczych) wiedzę taką rozwijają również pracownicy profesjonalnych komercyjnych organizacji prowadzących badania z zakresu marketingu (wiedza zaawansowana aplikacyjna), będący także często pracownikami uczelni. Rozwój wiedzy marketingowej odnoszącej się do szeroko pojmowanych organizacji usługowych (a więc i przedsiębiorstw usługowych) wymaga uwzględniania pewnych wyróżnionych właściwości usług, co ma wpływ na wyznaczanie obszarów problemowych i metodologię badawczą. Do owych właściwości należy zaliczyć<sup>11</sup>:

- znaczenie pracownika (współświadczącego usługę),
- bogactwo interakcji (relacji) humanistycznych,
- wtórną pozycję technologii.

Rezultatem ich jest bogatszy obszar poszukiwań naukowych niż w marketingu przedsiębiorstw produkcyjnych (w tych ostatnich, gwoli sprawiedliwości, bardzo ważna jest kwestia udziału wiedzy technicznej w skutecznym i efektywnym marketingu, co różni je od usługowych). Badacz zajmujący się usługami, by móc „zaopatrywać” marketerów-praktyków w taką wiedzę, której wykorzystanie będzie można zmierzyć w kategoriach korzyści kosztu, musi mieć konieczne predyspozycje: kompetencje metodologiczne (wysoka kultura poznaw-

---

<sup>10</sup> D. Oczachowski, *Usługi jako przedmiot procesu poznawczego – sylwetka badacza usług*, w: *Usługi w Polsce – nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Zeszyty Naukowe nr 497, Ekonomiczne Problemy Usług nr 20, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 70.

<sup>11</sup> Ibidem, s.71.

cza), umiejętność łączenia postawy szacunku dla przeszłości (tradycjonalizm) z postawą buntownika (kreatywność), wszechstronność (polihistoryzm)<sup>12</sup>.

Wartościowa, z punktu widzenia możliwości podnoszenia efektywności marketingu, wiedza tworzona przez badaczy marketingu musi być właściwie przyswajana przez uczniów, studentów marketingu w procesie formalnego nauczania czy to w samej szkole (uczelni), czy w miejscu pracy (praktyki, staże). W odniesieniu do tego procesu dydaktycznego także właściwe wydaje się użycie terminu „efektywny”. Chodzi bowiem o to, by absolwent nie tylko zdołał zapamiętać tyle, by zdać konieczny egzamin, lecz by owa wiedza już pozyskana nie „topniała”, ale powiększała się i mogła być użyta wszędzie tam, gdzie może przynieść pożytek.

Nauczanie marketingu z myślą o uczynieniu go efektywnym w pracy zawodowej marketera pozostawia wiele do życzenia, i jest to określenie wysoce eufemiczne. Kształcenie (szkole) stawia sobie wiele różnych celów, w tym także i te osobiste nauczycieli i kierujących szkołami (także właścicieli), niestety często w niewystarczającym stopniu realizuje ten nadrzędny. Absolwent studiów z zakresu marketingu nie jest przygotowany do tego, by formułować problemy dotyczące efektywności i poprawnie je rozstrzygać, dostarczając swoim przełożonym argumentów potwierdzających jego znaczenie dla osiągnięć organizacji (wzrost zysku i wartości). Winni są temu przede wszystkim badacze marketingu, dostarczający mało wartościowej wiedzy (konceptje teoretyczne), ale także i sami marketerzy praktycy, często nieznający bądź znający, lecz niewykorzystujący tego, co marketing stworzył na potrzeby wyznaczania jego skuteczności i efektywności. Niskie kwalifikacje wynoszone ze szkół i uczelni dodatkowo wzmacniają negatywną opinię o marketerach i ich pracy. Dlatego tak wiele zależy od uczących marketingu. Mają oni za zadanie nie tylko przekazać istniejącą i uznaną wiedzę, ale także zadbać o to, by została ona uznana przez uczących się za ważną, wartą zapamiętania, rozwijania i wykorzystywania. W pewnym przynajmniej stopniu może to przynieść korzyści „sprawie marketingu” w przedsiębiorstwie, i o to choćby należy zabiegać.

Od nauczania marketingu wypada przejść do ostatniej kwestii dotyczącej obecnej pozycji marketerów w przedsiębiorstwie – ich pracy i jej rezultatów oraz postrzegania jej przez zwierzchników. Rozczarowanie pracą marketerów okazywane im przez zarządzających przedsiębiorstwami nie ma związku z przygotowaniem zawodowym samych oceniających (naczelnicy menedżerowie). Menedżerowie z kwalifikacjami marketingowymi także często negatywnie oce-

---

<sup>12</sup> Ibidem, s. 72–74.



niają pracę swoich podwładnych zatrudnionych na stanowiskach marketingowych. Co ciekawe, osoby z przygotowaniem marketingowym stosunkowo rzadko osiągają status naczelnych menedżerów, co również daje wiele do myślenia<sup>13</sup>.

Marketerzy muszą umieć pokazać swoją pracę naczelnemu kierownictwu, że swoimi działaniami przyczyniają się wydatnie do wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo. Nie wystarczy, że marketer wykonuje swoją pracę, realizując zadania przypisane do komórki marketingowej. Należy jeszcze umieć przedstawić w przekonujący sposób rezultaty tych działań. Muszą one zostać zrozumiane i docenione przez naczelne kierownictwo. Badanie przeprowadzone przez Dona O'Sullivan i Andrew V. Abelę dotyczące pozycji marketerów w amerykańskich przedsiębiorstwach sektora high-tech wykazało, m.in. że tam, gdzie udaje się marketerom przedstawić kierownictwu miarodajne wyniki efektywności swoich działań, ich pozycja jest wyraźnie wyższa. Marketerzy chcąc nie dopuścić do spadku swojej pozycji w przedsiębiorstwie, muszą starać się o wykazanie, że mają wpływ na rentowność całości wydatków przedsiębiorstwa, w przeciwnym bowiem razie muszą liczyć się ze zmniejszeniem środków przeznaczanych na marketing. Wykazywanie pozytywnego i znaczącego udziału działań marketerów w sukcesach przedsiębiorstwa będzie miało decydujący wpływ na znaczenie marketerów w organizacji przyszłości<sup>14</sup>.

Marketerzy muszą wykorzystywać dostarczaną im przez badaczy i samodzielnie rozwijaną wiedzę tak, aby wykazać się przez zwierzchnikami. Muszą uprawiać swoisty marketing skierowany ku tym, którzy ich oceniają – ku ich szefom. Muszą umieć udowodnić, że są nie mniej cenni niż finansiści czy inżynierowie. To zaś wymaga wychodzenia poza zwyczajowe czynności opanowane w toku formalnej nauki, zarazem przyjęcia bardziej rygorystycznej postawy wobec podejmowanych działań i ich rezultatów. Marketer musi umieć wyrażać wyniki swojej pracy w rozsądnych kategoriach ilościowych. W przypadku negatywnych wyników przedsiębiorstwa marketer musi umieć wykazać, że to nie

---

<sup>13</sup> W przedstawionym wcześniej badaniu firm holenderskich dokonany przez P.C. Verhoefa i P.S.H. Leeftanga ujawniono, że spośród uczestniczących w nim naczelników kierownictwa (CEOs – Chief Executive Officers) przygotowanie marketingowe miało 8%. Marketing nie zajmuje szczególnie znaczącej pozycji, jako ten rodzaj kwalifikacji, który zapewnia awans w hierarchii przedsiębiorstwa do stanowiska naczelnego kierownika. Zob. P.C. Verhoef, P.S.H. Leeftand, *Getting marketing back into the boardroom...*, s. 38.

<sup>14</sup> D. O'Sullivan, A.V. Abela, *Proving Marketing Success Pays off, Marketing Performance Measurement and its Effects on Marketing's Stature and Firm Success*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2010, Vol. 2, No. 2 November, s. 49. Jest to skrócona wersja artykułu: D. O'Sullivan, A.V. Abela, V. Andrew, *Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance*, „Journal of Marketing” 2007, Vol. 71 (April), s. 79–93.

jego wina. Jest to kwestia „być albo nie być” marketingu (działu, komórki) jako znaczącej części organizacji, i samych marketerów, jako tych, których się po-  
waża i którzy mają szansę na awans aż do najwyższego stanowiska.

### **MARKETING IN DISFAVOUR – HOW TO GUARANTEE A BETTER POSITION OF MARKETING IN A SERVICE ENTERPRISE?**

#### **Summary**

From present discussions and publications devoted to marketing one may conclude that marketing (represented by professional marketers employed in marketing units in organizations) has fallen into trouble, as it is regarded by many senior managers (CEOs) as irrelevant and of less and less value. There are at least three reasons of this declining status of marketing: sprawling of marketing into the whole organization (success of marketing orientation); inability of marketers to show their accountability to senior managers; increasing knowledge of customers, enabling them to “immunize” against the effects of marketing techniques. The only way to reverse this unfavorable trend is for marketers to become more accountable and this may be achieved by supplying them with better knowledge by marketing scholars, more effective process of teaching marketing at schools and wise application of marketing principles in business practice.