

Dariusz Oczachowski

Marketer wspierający w systemie informacji marketingowej organizacji usługowej

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 24, 475-489

2012

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr DARIUSZ OCZACHOWSKI
Politechnika Koszalińska

MARKETER WSPIERAJĄCY W SYSTEMIE INFORMACJI MARKETINGOWEJ ORGANIZACJI USŁUGOWEJ

Streszczenie

Sukces organizacji zależy od umiejętności wykorzystania każdego z dostępnych jej zasobów w taki sposób, aby zmaksymalizować jego efektywność, a kluczowy zasób stanowią ludzie. Niniejszy artykuł poświęcono możliwości wykorzystania pracowników organizacji niebędących etatowymi marketerami jako marketerów wspierających (pomocniczych). Przedstawiono w nim korzyści tego rodzaju odejścia dla organizacji oraz warunki, jakie należy spełnić, by okazało się to korzystne. Wykorzystano wyselekcjonowane źródła wtórne zawierające wyniki badań empirycznych.

Wprowadzenie

W działalności gospodarczej kluczowe znaczenie ma wykorzystywanie każdej sposobności do stałego podnoszenia efektywności wszelkich dostępnych jej zasobów, zwłaszcza pracowników, stąd też celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na wartość pracowników jako tzw. marketerów wspierających (pomocniczych, *part-time marketers*) w niektórych działaniach w ramach organizacyjnego systemu informacji marketingowej, zwłaszcza w obszarze badań marketingowych. Przedstawiono w nim argumenty na rzecz korzyści z tego stanu rzeczy oraz wymieniono warunki, których spełnienie wydaje się nieodzowne, by owe działania mogły dojść do skutku, z korzyścią zarówno dla samych pracowników, jak i organizacji jako całości. Praca ma charakter *stricte* teoretyczny, wykorzystuje informacje z wyselekcjonowanych źródeł wtórnych. Stanowi wstępny, eksploracyjny etap sformułowania problemu i poszukiwania najwłaściwszego rozwiązania.

Marketer wspierający w organizacji

Obecne dziesięciolecie finalizuje stuletni już nieomal rozwój marketingu rozumianego nie tylko jako pobudzana intuicją praktyka, lecz także jako wiedza, którą można by uznać za tyleż wartościową, ile mającą walor naukowości. To bowiem mniej więcej w drugiej dekadzie XX wieku pojawiły się w Stanach Zjednoczonych pierwsze pozycje książkowe ze słowem „marketing” w tytule. Sam marketing wywodził się w prostej linii ze sprzedaży albo dystrybucji i pierwsi teoretycy marketingu byli właśnie specjalistami z tego obszaru aktywności gospodarczej¹. Przez pierwsze pięć–sześć dziesięcioleci rozwój marketingu sprowadzał się do kumulacji wiedzy i umiejętności, które miały należeć do pewnej wybranej grupy ludzi zwanych dziś marketerami (marketingowcami), gdy zajmują się marketingiem w organizacji, bądź badaczami marketingu, gdy prowadzą bardziej lub mniej zaawansowane badania czy to w instytucjach badawczych, czy w specjalistycznych komórkach przedsiębiorstw (działy badań marketingowych w dużych organizacjach). Marketing tak rozwijający się to zarazem marketing realizowany w organizacji przez tych jej pracowników, którym przyszło pracować w komórkach marketingowych.

Bez względu na dominującą w danym okresie szkołę zarządzania organizacjami przynajmniej do początku lat 80. zeszłego wieku marketer był tym, który realizował jedną z funkcji organizacji (najczęściej przedsiębiorstwa) i był pracownikiem komórki marketingowej². Marketer zajmował się marketingiem, tak jak specjalista od finansów finansami, a inżynier konstruowaniem nowych produktów. Był to marketing ograniczony. Sytuacja marketerów w organizacjach w owych czasach przypominała do pewnego stopnia tę, w jakiej znajdowali się dawniej piłkarze grający na stałych pozycjach i na ogół nieprzekraczających wyznaczonych im stref boiska. Obrońcy bronili dostępu do własnej bramki i nie przekraczali własnej połowy boiska, a napastnicy zwykle pozostawali na połowie przeciwnika. Jedynie pomocnicy mieli nieco więcej swobody, ale i tak nie za wiele. Ówczesny marketing tworzył właśnie jedną z takich formacji, pozostałe to zarazem inne funkcje w organizacji. Jednak, by pozostać przy piłkarskim porównaniu, w futbolu i w marketingu doszło do swoistej rewolucji. W futbolu stało się to za sprawą klubu Ajax Amsterdam i jego trenera Rimusa Michelsa

¹ I.S.L. Vargo, R.F. Lush, *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, s. 1.

² Takich szkół niektórzy badacze wyróżnili nawet ponad 10, jednak „najrozsądniejsze” wydają się propozycje „minimalistyczne”, jak choćby zaproponowana przez Krzysztofa Obłója (4 szkoły). Zob. K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 29–31.

pracującego w latach 1965–1971. To on, jeśli nie pierwszy wpadł na pomysł, to z pewnością jako pierwszy skutecznie go zrealizował, by uwolnić piłkarzy od ograniczeń i doprowadzić do tego, by każdy z nich (oprócz bramkarza) mógł grać na dowolnej pozycji i znajdować się w dowolnym miejscu na boisku, gdy tylko sytuacja tego wymagała. Nazwano to później „futbolem totalnym”. Odpowiednikiem takiego właśnie „totalnego futbolu” w marketingu stał się zainicjowany w połowie lat 80. ubiegłego wieku marketing relacji. W jego przypadku „totalność” sprowadzała się nie do uczynienia każdego z pracowników zarazem dobrym marketerem, finansistą czy inżynierem, lecz by każdy w organizacji mógł, choć w różnym zakresie, być właśnie marketerem. To koncepcja relacyjna uznała przydatność każdego pracownika w tworzeniu wartości całej organizacji, proponując swoisty „totalny marketing”. Nie posłużono się zapewne porównaniem podobnym do tego powyżej ani nie ukuto terminu „marketing totalny”, jednak idea ta ma coś w sobie z pomysłu trenera Rimusa Michelsa, choć dotyczy czegoś zgoła innego. Łączy je obie oryginalność i skuteczność (przynajmniej tam, gdzie marketing relacji można w pełni wykorzystać bez nadmiernych kosztów). Podany przykład futbolowy uświadamia pewne podobieństwa w sposobie myślenia i rozwiązywania problemów – podobieństwa rewolucyjnych pomysłów (choć z ograniczeniami). Marketing relacji szczególnie przystaje do usług, zwłaszcza tych mniej uzależnionych od technologii. Paradoksalnie jednak, jego twórcami byli także ludzie związani z wytwórczością materialną. Łączy się on z takimi uczonymi, jak Leonard L. Berry, Theodore Levitt, Evert Gummesson, Daniel Payne czy Christian Gronroos. Jest także, w przeciwieństwie do wcześniejszego marketingu (sprzed lat 80. ubiegłego wieku), tworem nie wyłącznie amerykańskim (ściślej – prawie wyłącznie nie amerykańskim).

W tak proponowanym marketingu oprócz tych, którym przypisano w organizacji zadania *stricte* marketingowe, zwanych w terminologii anglojęzycznej *full-time marketers*, występują także marketerzy, których wypadaloby nazwać pomocniczymi bądź wspierającymi (*part-time marketers*). Ci ostatni rekrutują się z pozostałych pracowników organizacji. Do grupy tej przynależą zwłaszcza pracownicy tzw. bezpośredniego kontaktu, mający bezpośrednią styczność z osobami spoza organizacji (klienci, dostawcy itd.), a również osoby pozostające w kontakcie wyłącznie z innymi pracownikami organizacji (uczestniczą wówczas w realizacji zarówno działań skierowanych na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji – marketing zewnętrzny i wewnętrzny).

Jak już wspomniano, idea marketingu relacji wywodzi się z przemysłu (choć nie wyłącznie) i to stosunków pomiędzy organizacjami (*business to business*). W rzeczywistości jest ona „pierwotna”, gdyż silne związki między partnerami w prowadzeniu działalności gospodarczej były powszechne właściwie w każdej epoce gospodarczej. Jednak obecnie bardzo silnie łączy się ją z organizacjami działającymi w sektorze usług. W nich to bowiem może się najlepiej spełniać, zwłaszcza w tych organizacjach, które w swej działalności polegają szczególnie silnie na człowieku, a mniej na technologii (usługi profesjonalne – prawnicze, edukacyjne, konsultingowe itp.)³. To szczególne znaczenie człowieka w organizacji usługowej sprawia, że występuje tam obszerniejsze pole relacji międzyludzkich niż w przemyśle (z pewnymi wszakże wyjątkami), a tym samym tworzy się miejsce, gdzie można ujawnić bogatą (wszechstronną) aktywność marketingową. W takich okolicznościach marketer wspierający okazuje się szczególnie przydatny.

Organizacja usługowa jest zazwyczaj niewielka i zatrudnia mało pracowników. Trudno o stworzenie w niej dużej komórki marketingowej zdolnej realizować wszystkie niezbędne działania. Zresztą mogłoby to okazać się niekorzystne, nawet gdyby było możliwe. W takiej sytuacji przydatny okazuje się właśnie marketer wspierający, którego rola i zadania, znów uciekając się do porównania, bardzo przypomina choćby różnego rodzaju „pospolite ruszenie” wspierające regularną armię (profesjonalnych marketerów). Osoba taka może podejmować różne działania należące do marketingu niejako „obok” swoich rutynowych zajęć. Najjaskrawszy przykład mogą stanowić przedstawiciele personelu sprzedającego (lub przyjmującego i realizującego zamówienia) pozostającego w bezpośrednim kontakcie z zewnętrznym partnerem. Oprócz czynności przypisanych ich stanowisku mogą także robić to, co sami marketerzy profesjonalni. Takie wsparcie profesjonalnych (etatowych) marketerów jest nieodzowne i zresztą często dokonywane bez odwoływania się do wiedzy o marketingu relacyjnym, a więc całkiem intuicyjnie i nieświadomie. Marketer wspierający może być użyteczny, tym bardziej że koszt jego „użyteczności marketingowej” jest niewielki dla zatrudniającej go organizacji (wykonuje je przecież w ramach swoich „niemarketingowych” obowiązków). Warunkiem jest właściwe przygotowanie takiego pracownika, by w trakcie wykonywania czynności marketera

³ Chodzi tu o tzw. antropiczność usług. Zob. K. Rogozinski, *Zarys „pozytywnej” teorii usług (z jej odniesieniem do organizacji usługowej)*, w: *Zarządzanie organizacjami usługowymi*, Zeszyty Naukowe nr 145, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 262–269.

nie zanieczywał swoich podstawowych obowiązków, i odwrotnie – by wykonując te obowiązki, nie zapominał, że jest również marketerem.

Organizacja usługowa to właśnie takie miejsce, gdzie koncepcja marketera wspierającego i marketingu relacyjnego, z którego się wywodzi, sprawdza się najlepiej, i to nie tylko z powodu niewielkiego personelu tych organizacji, lecz także wagi przypisywanej uniwersalności tego personelu. W usługach „z natury rzeczy” mamy do czynienia z dłuższym pozostawianiem pracownika organizacji w bezpośrednim kontakcie z człowiekiem spoza organizacji, a więc i większą możliwością czy to oddziaływania na niego, czy choćby jedynie zwykłej obserwacji bądź zadawania pytań. Czyni to pozycję i znaczenie marketera wspierającego zazwyczaj ważniejszą niż w podobnej wielkości organizacji wytwarzającej dobra materialne. Pracownik wykonujący dodatkowo czynności marketingowe pozostaje także w określonych relacjach z każdym z pozostałych pracowników organizacji, zwłaszcza tej niewielkiej. Szczególnego znaczenia nabierają relacje z profesjonalnymi marketerami (o ile tacy są) oraz z kierownictwem organizacji. Od tego, jak układa się współpraca z przedstawicielami tych dwóch grup, zależy, na ile efektywna może okazać się jego praca. Pracownik komórki marketingowej jest swego rodzaju przewodnikiem marketera wspierającego. Kieruje jego poczynaniami i wykorzystuje jego rezultaty. Kierownik organizacji natomiast decyduje o sposobie wykorzystania pracownika jako marketera wspierającego.

Warunki wykorzystania marketera wspierającego w systemie informacji marketingowej

Wśród działań marketingowych dokonywanych przez organizacje szczególną funkcję spełniają te, które można nazwać badawczymi. Nie wszystkie czynią zadość ścisłym kryteriom wymaganym w nauce, ale i tak mogą być użyteczne, dostarczając przydatnej wiedzy. W niewielkich organizacjach usługowych badawcza funkcja marketingu jest zwykle traktowana po macoszemu, tyleż z powodu braku kompetentnych pracowników, ile niezbyt znaczącej wagi przypisywanej jej przez kierownictwo. Ta druga przyczyna jest zrozumiała, jeśli wziąć pod uwagę, że brakuje w nich specjalistów od badań marketingowych, a nawet od marketingu w ogóle. Poza tym wszyscy pracownicy są zbyt zajęci swoimi „niemarketingowymi” obowiązkami, by jeszcze zajmować się marketingiem i badaniami marketingowymi, nawet gdyby mieli do tego potrzebne przygotowanie i zachętę kierownictwa. Taki stan rzeczy zdaje się obecnie dominować, co nie jest korzystne dla organizacji usługowych (a także i innych, i to nie wyłącznie tych małych). Jednocześnie winien on stanowić inspirację do

wprowadzenia zmian. Pomysłów uzdrowienia tej sytuacji nie brakuje. Co rusz pojawiają się coraz to nowe koncepcje, które może miałyby sens, gdyby została potwierdzona empirycznie ich efektywność, o co w marketingu trudno. I tak nieomal nigdy nie ma pewności, czy nowy pomysł, nawet jeśli może zapewnić wyraźne korzyści, nie pociągnie za sobą tak wyraźnego wzrostu kosztów, że o poprawie efektywności nie będzie mowy. Jest to jedna z wielu słabości marketingu. Wydaje się jednak, że w tych okolicznościach, kiedy tak trudno o wykazanie korzyści, jakie można odnieść z wdrożenia nowej idei w marketingu, jeden z nienowych przecież pomysłów wydaje się rozsądny. Chodzi o wykorzystanie marketera wspierającego jako badacza.

Badania marketingowe należą do sfery poznawczej marketingu i mają różny charakter. Charakteryzują się też różnym stopniem trudności zarówno na poziomie pragmatycznym (procedura badawcza), jak i pragmatycznym (rezultaty badań)⁴. Owa różnorodność sprawia, że możliwe staje się zaangażowanie w nie także stosunkowo niezbyt zaawansowanych w tej materii marketerów pomocniczych. Wszystkie badania (nawet te uznawane za trudne) składają się z ciągów czynności, z których jedne wymagają wysokich kompetencji, a inne dość niskich. Do tych ostatnich można zaangażować pracowników na co dzień zajmujących się czymś innym. Do owych względnie łatwych czynności można zaliczyć pewne metody gromadzenia danych, a także ich przetwarzania, o ile mają zalgorytmizowany przebieg. W przypadku prostych badań służących rozstrzygnięciu typowych, powtarzających się problemów możliwe staje się nawet powierzenie ich w całości personelowi pomocniczemu, po wcześniejszym poinstruowaniu go. Czynności poznawcze podejmowane w organizacjach gospodarczych, zwłaszcza tych mniejszych, są zazwyczaj proste i ich realizacja nie wymaga trudnych do opanowania umiejętności. Ten stan rzeczy nie jest korzystny, lecz nie sposób oczekiwać zmiany. Komplikowanie się środowiska prowadzenia działalności gospodarczej wymaga coraz bogatszej wiedzy, ta zaś wymusza zwiększone umiejętności badaczy, wzrost złożoności badań, zwiększoną ich częstotliwość i zakres oraz, niestety, postępujący wzrost kosztów. Małym organizacjom trudno sprostać tym wymaganiom, a nawet średnie mogą mieć z tym problem. W takich okolicznościach wykorzystanie do prowadzenia badań marketingowych, choćby w skromnym zakresie, marketerów pomocniczych staje się uzasadnione, a nawet nieodzowne, pozwalając przynajmniej częściowo zrekomensować brak wystarczająco licznego i sprawnego personelu badawczego.

⁴ To rozróżnienie metodologii pragmatycznej i metodologii apragmatycznej zawdzięczamy Kazimierzowi Ajdukiewiczowi. Zob. *Mała encyklopedia logiki*, Ossolineum 1970, s. 167.

Okoliczności, w jakich przyszło działać zdecydowanej większości organizacji usługowych, zdają się sprzyjać korzystaniu z badawczych umiejętności marketera wspierającego. Powyższa uwaga odnosi się także do organizacji spoza sektora usług. Małe i na ogół słabe polskie podmioty mogą odnieść z tego większe korzyści niż podobne organizacje w zamożniejszych krajach, stąd waga tej kwestii właśnie tu. Ilekroć podnosi się sprawę korzyści uaktywnienia pracownika „niemarketera” w roli marketera wspierającego, należy brać pod uwagę ograniczenia temu towarzyszące. Nie każdy pracownik nadaje się do tej roli, nie na każdym stanowisku można być równie przydatnym organizacjom marketerem.

Marketer wspierający, czy to zajmujący się gromadzeniem i upowszechnianiem wiedzy, czy jakimiś innymi działaniami marketingowymi, jest, a raczej powinien pozostawać jednym z elementów triady: marketer profesjonalny, marketer wspierający, kierownictwo organizacji. To bowiem od współpracy tych trzech podmiotów (grup podmiotów) zależy, na ile przydatne okaże się zarówno wykorzystanie marketera pomocniczego, jak i pracownika komórki marketingowej.

Szczególnego znaczenia nabierają tu relacje kierownictwa ze wszystkimi zaangażowanymi w działalność poznawczą w organizacji. Dotyczy to przede wszystkim większych organizacji, w których jest komórka marketingowa. To właśnie pracownicy komórki marketingowej pełnią tu kluczową funkcję, od nich bowiem zależy, na ile możliwe będzie wykorzystanie także innych pracowników na potrzeby marketingu, w tym zaś rozważanym przypadku – badań marketingowych. Dlatego współpraca z kierownictwem w tej sprawie jest tak ważna.

Prowadzi się z tego zakresu badania, których rezultaty wskazują na ważną rolę naczelnego kierownictwa w całym systemie informacji marketingowej, do którego należą także badania marketingowe czy to prowadzone wyłącznie przez profesjonalny personel marketingowy, czy ze współudziałem marketerów wspierających. Jako przykład może posłużyć badanie przeprowadzone na 95 izraelskich przedsiębiorstwach (sektor B2B) pod koniec ubiegłej dekady, w którym analizie poddano także wpływ naczelnego kierownictwa na badania marketingowe⁵. Posłużono się w nim standaryzowanym wywiadem, z pytaniami

⁵ N. Harmancioglu, A. Grinstein, A. Goldman, *Should top managers get involved in market information collection efforts?*, „GfK Marketing Intelligence Review” 2011, Vol. 3, No 2, s. 44–49. Jest to skrócona wersja artykułu opublikowanego pod tytułem *Innovation and performance outcomes of marketing collection efforts* w „International Journal of Research in Marketing” 2010, Vol. 27, s. 33–43.

wyskalowanymi głównie w pięciostopniowej skali, a respondentami byli przedstawiciele kierownictwa badanych przedsiębiorstw (prezes lub wiceprezes, po jednym z każdego przedsiębiorstwa). Rezultaty wspomnianego badania można sprowadzić do kilku ogólnych konkluzji⁶:

1. Zaangażowanie pracowników w gromadzenie danych marketingowych pozytywnie wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw.
2. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa w gromadzenie informacji marketingowych wywiera silny pozytywny wpływ na innowacyjność.
3. Pozytywne rezultaty są wyraźniejsze w przypadku małych przedsiębiorstw z obszaru wysokich technologii.
4. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa w proces gromadzenia informacji wywiera pozytywny pośredni wpływ na działalność przedsiębiorstwa (wpływ bezpośredni nie został zauważony).

Przytoczony przykład nie w pełni odnosi się do sektora usługowego, jednak rozróżnia przedsiębiorstwa małe i duże, a uzyskane wyniki można (z pewnymi ograniczeniami) przenosić na organizacje usługowe. Okazuje się, że nie tylko jest korzystne angażowanie pracowników w proces w pozyskiwania informacji marketingowych, lecz także cenne okazuje się włączanie w ten proces naczelnego kierownictwa, którego przedstawiciele nie zawsze są tym zainteresowani.

Możliwości marketera wspierającego w zakresie prowadzenia badań

Badania marketingowe należą do badań społecznych wykorzystujących uznaną w nich metodologię. Choć w różnym zakresie są prowadzone od dawna (od ponad stu lat), to nie one wytworzyły jakieś szczególne postępowanie badawcze przypisywane wyłącznie im⁷. Stosowane w badaniach marketingowych metody, techniki i instrumenty zostały opracowane przede wszystkim przez socjologów i psychologów, ze wsparciem matematyków i statystyków. W klasyfikacji metodologii badawczych (klasyfikacja metodologii szczegółowych) metody badań marketingowych należące do badań społecznych są zawsze częścią badań humanistycznych. Jako że przedmiotem ich zainteresowania jest człowiek w całym bogactwie swoich myśli i działań, nie należą one do łatwych. Świadczy o tym, ujmując rzecz nieco żartobliwie, choćby objętość popularnych podręczników z tego zakresu pisanych na użytek przyszłych badaczy⁸. Trudno-

⁶ *Ibidem*, s. 49.

⁷ *Ibidem*.

⁸ Przykładem może być choćby znany podręcznik do badań marketingowych autorstwa G.A. Churchilla, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, który w polskim wydaniu (Wyd. Naukowe PWN 2002) liczy blisko 900 stron. Poważne studia z tego zakresu wymagałyby

ści towarzyszące prowadzeniu badań marketingowych wymuszają wysokie kompetencje tych, którzy w tych badaniach uczestniczą. Niezbędną do ich prowadzenia wiedzę trzeba zdobywać długo, i nie tylko z podręczników, lecz także w toku praktyki zawodowej. W rozbudowanych działach marketingowych dużych organizacji, gdzie zatrudnieni są również badacze marketingowi, oraz w podmiotach *stricte* badawczych jako badaczy zatrudnia się od dawna nieomal wyłącznie osoby z przygotowaniem akademickim, i to nie z jednego obszaru wiedzy⁹.

Poczynione powyżej uwagi mają na celu uświadomić wymagania, jakie są stawiane badaczom marketingu. Mogą jednak skłaniać do fałszywego wniosku, że nie ma w nich miejsca dla ludzi może o wysokich walorach intelektualnych i kwalifikacjach, lecz z innego obszaru wiedzy (może i wiedzy ekonomicznej, a nawet marketingowej, lecz nie badawczej). W marketingu (czy szerzej – w gospodarce) mamy do czynienia z różnymi badaniami, a w nich samych z czynnościami o różnym stopniu trudności. Są przecież zaawansowane, w pełni twórcze badania (oryginalny problem, metodologia, rozstrzygnięcia) oraz takie, dominujące, które można co najwyżej nazwać adaptacyjnymi, wykorzystującymi znane i często niezbyt trudne metody czy instrumenty. Małe na ogół organizacje usługowe, bo o takich tu przede wszystkim mowa, nie prowadzą badań należących do tej pierwszej grupy, z braku środków finansowych i kompetentnych własnych badaczy. W takich badaniach udział marketera wspierającego byłby ograniczony. Zazwyczaj jednak w takich organizacjach korzysta się z prostych metod i instrumentów pomiarowych, które może opanować na wystarczającym poziomie prawie każdy wykształcony pracownik takiej organizacji, zwłaszcza obecnie, gdy nawet tam znaczącą część pracowników stanowią absolwenci wyższych uczelni o profilu ekonomicznym lub innym społecznym. Takie osoby nie powinny mieć problemów z pozyskaniem wiedzy i wykształceniem umiejętności niezbędnych w pracy badacza-pomocnika w bardziej skomplikowanych badaniach, a nawet samodzielnego badacza w tych prostszych. Tylko w takiej roli mogą one zostać wykorzystane w badaniach. Nie sposób przecież oczekiwać, że z marszu zdołają podjąć się trudnych zadań.

przeczytania znacznie więcej, i to z obszaru historii nauki, metodologii ogólnej i szczegółowych, logiki, co daje świadectwo skali wiedzy niezbędnej do zajmowania się badaniami społecznymi, zwłaszcza tymi zaawansowanymi i twórczymi.

⁹ Wysokie wymagania intelektualne przyszłym badaczom stawia się już od dawna w takich choćby krajach, jak Wielka Brytania, gdzie działalność badawcza jest bardzo rozwinięta. Za: S. Dibb, L. Simkin, W.M. Pride, O.C. Ferrell, *Marketing. Concepts and strategies*, Second European Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, London 1994, Appendix X-5.

Mniejsze organizacje usługowe (a także spoza usług) nie mają innej możliwości niż maksymalnie wykorzystywać ten skromny potencjał ludzki, którym dysponują, także na potrzeby wzbogacania wiedzy. Pracownicy takich podmiotów mają wiele sposobności, by być użyteczni w tym zakresie. Z pomocą przychodzi pełniona przez wielu z nich funkcja pracowników bezpośredniego kontaktu mających szczególną sposobność poznawania opinii i obserwacji zachowań ludzi, z którymi się kontaktują, przede wszystkim klientami. Personel bezpośredniego kontaktu organizacji usługowej, a wręcz często cały jej personel, realizuje także działania wywiadowcze, nie traktując ich jednak jako pracę badawczą, choć jest to taka właśnie praca. Chodzi o to, by nadać jej bardziej zorganizowany (profesjonalny) charakter, umożliwiający uzyskać więcej, niż pozwalają na to podejmowane niejednokrotnie przypadkowe czynności. Należy zarazem zadbać o to, by służenie marketingowemu systemowi informacyjnemu nie obniżało efektywności podstawowych obowiązków wykonywanych przez pracowników. Są oni bowiem jedynie wspierającymi marketerami-badaczami i ten rodzaj aktywności jest zaledwie dodatkowy. Wobec często nadmiernego obciążania pracowników ich głównymi wyznaczonymi obowiązkami trudno pogodzić je z dodatkowymi, jak choćby rozpoznawcza rozmowa z klientem. Stąd szczególna waga właściwego zorganizowania pracy takich pomocniczych marketerów, by mogli być użyteczni także i w nowej roli.

Marketer wspierający, o czym wspomniano już kilkakrotnie, jako samodzielny badacz (w prostych projektach badawczych) czy uzupełniający pracę profesjonalnego marketera-badacza w organizacji usługowej, ma za zadanie nie wyręczać tego ostatniego, o ile jest on w organizacji, lecz go wspierać, i to w ograniczonym zakresie. Przyjąć można, że do zadań takiej osoby mogą należeć, poczynając od czynności wymagających stosunkowo najniższych kompetencji, te bardziej wymagające, lecz wciąż w granicach jej możliwości:

- obserwowanie zachowania klientów (może to być obserwacja standaryzowana i niestandaryzowana) według projektu przygotowanego przez kompetentnego pracownika komórki marketingowej;
- zaprojektowanie samodzielnie obserwacji i jej przeprowadzenie;
- poprowadzenie wywiadu według przygotowanego przez specjalistę planu (wywiad prosty standaryzowany);
- samodzielne zaprojektowanie wywiadu i jego przeprowadzenie (wywiad standaryzowany z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu);
- samodzielne zaprojektowanie kwestionariusza ankietowego i jego wykorzystanie w badaniu;

- mniej złożone procedury przetwarzania danych;
- selekcja i analiza danych wtórnych (nie wszystkich i w ograniczonym zakresie).

Wymienione tu zaproponowane obszary aktywności marketera wspierającego nie wyczerpują jego możliwości jako pomocniczego badacza, a założona gradacja trudności może wzbudzać wątpliwości. Wiele bowiem zależy od warunków lokalnych. To one decydują o potrzebach informacyjnych, a więc i trudności przeprowadzanych badań. Także wiele zależy od potencjału personelu marketingowego organizacji, a zatem jej wielkości. W marketingu dominują badania repetycyjne wykorzystujące zastane metody, instrumenty i narzędzia. Do takich badań, a przynajmniej do realizacji pewnych ich etapów, nie potrzeba wcale wysoce wyspecjalizowanego personelu. W takich badaniach marketer wspierający może się całkiem dobrze sprawdzić. By jednak w nawet ograniczonym przecież zakresie przejawiać aktywność w sferze poznawczej marketingu, musi mieć potrzebną wiedzę i umiejętności. O ile można przyjąć, że sprawny intelektualnie pracownik może osiągnąć dodatkową wiedzę i wykształcić jeszcze jeden zestaw umiejętności, o tyle należy brać pod uwagę, że w praktyce może się to okazać trudne. Chodzi przecież o wiedzę i umiejętności uboczne, na których wypracowanie potrzeba czasu i środków materialnych. W pewnym przynajmniej zakresie może odbywać się to niejako wbrew wiedzy i umiejętnościom niezbędnym do sprawowania podstawowej funkcji przez taką osobę. Wiele zależy tu od potencjału konkretnej osoby i wymagań stawianych jej na podstawowym stanowisku pracy. Skoro jednak trzeba uzupełnić wiedzę i umiejętności o te z obszaru marketingu i badań marketingowych, to zasadne staje się pytanie: jak to zrobić, by zapewnić organizacji dodatkowe korzyści i nie pozbawić jej przy tym tego, co już ma?

Kształtowanie pożądanych umiejętności poznawczych u marketera wspierającego

Zakresowi możliwych do wykonania czynności przez marketera wspierającego musi odpowiadać stosowny zakres jego wiedzy i umiejętności, które powinny zostać ukształtowane w toku formalnej edukacji. Najwłaściwsza byłaby tu droga kończąca się na uczelni o profilu ekonomicznym, z rozbudowanym programem marketingowym uwzględniającym również badania marketingowe. Nie sposób jednak od każdego pracownika wymagać aż takiego przygotowania. Zresztą w wielu przypadkach nawet ono wydaje się iluzoryczne, niewystarczające do skutecznego i efektywnego działania w realnych warunkach. Winę za to ponosi przede wszystkim mało praktyczny sposób nauczania, co ma szczególne

znaczenie w przypadku kształtowania sylwetki badacza. Nie bez znaczenia jest też wiek i poziom uspołecznienia takich pomocniczych badaczy. Badania społeczne wymagają bowiem pewnego minimalnego poziomu dojrzałości i rozumienia zachowań ludzi oraz procesów społecznych. To zaś przychodzi z wiekiem i nie można oczekiwać od młodego absolwenta uczelni, że będzie od razu w pełni ukształtowanym badaczem, nawet tym pomocniczym. Powyższa uwaga nie ogranicza się zresztą wyłącznie do przygotowania marketerów, także na innych stanowiskach może to stanowić problem. Jednak w marketingu kwestia ta nabiera szczególnej wagi.

Nawet jeśli przyjąć, że jest to wyłącznie marketer (i zarazem badacz, jakkolwiek przesadnie by to nie zabrzmiało) pomocniczy, to przecież on także musi mieć choćby podstawowe (co nie znaczy, że mizerne) przygotowanie. Zarazem jako że marketing i badania marketingowe to niejako jego uboczne zajęcie, wiedza z tego obszaru nie może być zbyt rozbudowana, gdyż brak na to czasu z powodu często wymaganego stałego poszerzania i wymieniania wiedzy i umiejętności wymaganych na właściwym stanowisku pracy. Przykładowo sprzedawca w sklepie czy przedstawiciel handlowy mają dość podstawowych obowiązków zawodowych, by móc wiele czasu poświęcić doksztalceniu marketingowemu. Nawet jeśli nie miałyby to być wiedza głęboka, to i tak na stosunkowo proste czynności trzeba przeznaczyć całkiem dużo czasu, by je dobrze wykonać. Zwykła obserwacja towarzysząca wywiadowi (a więc pozornie prosta czynność) wymaga wcześniejszego przygotowania, i to nie ograniczającego się do przeczytania któregoś z podręczników z tego zakresu. Potrzebny jest tu trening, a ten może być czasochłonny. Gdyby zresztą owe proste czynności były realizowane często, to i wiedza, i umiejętności mogłyby się utrwalić. Jednak gdy są wykonywane rzadko potrzebne jest każdorazowe przypomnienie ich sobie, co dodatkowo zajmuje cenny czas. Utrudnienia te łatwo pokonać, o ile nie jest się nadmiernie obciążonym podstawowymi obowiązkami. Jednak zazwyczaj na pracowników nakłada się zadania tak absorbujące czasowo, że na dodatkową naukę brakuje czasu (dotyczyć to może również właścicieli małych firm). Stanowi to czasem poważny problem zarówno dla marketerów wspierających, jak i ich przełożonych.

Wobec stawianych marketerowi wspierającemu zadań pierwszorzędno znaczenia nabiera sposób jego kształcenia. Na pewne kwestie z tym związane zwrócono już uwagę wcześniej, inne jednak wymagają choćby krótkiego odniesienia się do tematu.

Pracownik pełniący funkcję marketera pomocniczego (wspierającego) zaangażowanego w pozyskiwanie potrzebnej organizacji wiedzy (w ramach systemu informacji marketingowej, o ile istnieje, bądź bez niego) kształci się zarówno w szkole (uczelni), jak i w toku wykonywania czynności zawodowych po ukończeniu szkoły (może się to zresztą odbywać równolegle w systemie kształcenia ustawicznego). Kształtowanie sylwetki w szkole i w organizacji, w której taki marketer pomocniczy już pracuje, wymaga spełnienia pewnych warunków. Nie wydaje się możliwe, przynajmniej na razie, zaproponowanie takiej ich listy, by można było je łącznie uznać za wystarczające, można jednak wymienić choćby warunki sprzyjające. W przypadku kształcenia sformalizowanego, czy to przed podjęciem obowiązków zawodowych, czy w ich trakcie (kształcenie ustawiczne), do owych warunków należy zaliczyć:

- uzyskanie możliwie szerokiej wiedzy ogólnej, bez zaniedbania wykształcenia specjalistycznego zawodowego (niekoniecznie na którymś z kierunków ekonomicznych);
- o ile to możliwe, przyswojenie wiedzy teoretycznej poprzez uczestnictwo w czynnościach praktycznych (praktyki zawodowe oraz studia typu *sandwich*);
- kształtowanie krytycyzmu poznawczego (nieuleganie łatwo dominującym poglądom, ostrożna postawa względem autorytetów);
- dbanie o podnoszenie kultury logicznej (poprawność wnioskowania);
- wyrobienie umiejętności korzystania z dostępnych źródeł informacji (chodzi o źródła wtórne – ma to związek z krytycyzmem poznawczym);
- ukształtowanie nawyku ciągłego monitorowania szeroko zdefiniowanego środowiska (chodzi o stały dopływ aktualnej wiedzy, niedopuszczenie do „zastygnięcia” w przeszłości);
- rozwijanie zainteresowań innych niż te związane z pracą zawodową (kwestia niezmiernie wagi, często niedoceniana).

Wymienione warunki właściwej sylwetki marketera wspierającego (pomocniczego) w środowisku szkolnym wypada uzupełnić o różne sprzyjające warunki wzbogacania (bo tak należy to nazwać) jego sylwetki w miejscu pracy. Do owych sprzyjających warunków można m.in. zaliczyć:

- zrozumienie kierownictwa dla wartości wiedzy badawczej szerokiego kręgu pracowników organizacji;
- tworzenie przez kierownictwo warunków umożliwiających rozwój potrzebnej wiedzy i umiejętności poznawczych (taki przydział obowiązków, aby możliwe było zwiększenie kwalifikacji badawczych);

- jak najczęstsze włączanie pracowników spoza komórki marketingowej do czynności badawczych, umożliwiające m.in. utrwalenie zdobytej już wiedzy i umiejętności;
- zbudowanie skutecznego systemu zachęt dla angażowania się w działalność poznawczą (zachęty finansowe i inna organizacja czasu pracy);
- skłanianie pracowników do samorozwoju nieograniczonego wyłącznie do sfery aktywności zawodowej (chodzi o preferowanie wszechstronności sprzyjającej kreatywności, także w działalności poznawczej).

Możliwe są zapewne także i inne warunki, by jak najlepiej wykorzystać pracownika jako osobę przyczyniającą się do wzbogacania wiedzy organizacji. Wszystkie powyższe, i te niewymienione warunki, tak naprawdę sprowadzają się do jednego: stworzenia, podtrzymywania i rozwijania właściwej kultury poznawczej w organizacji. Szczególną funkcję mają tu do spełnienia kierownicy (właściciele), gdyż od nich najwięcej zależy. Przytoczony przykład badania przeprowadzonego na izraelskich przedsiębiorstwach dobitnie to potwierdza. Zwłaszcza w niewielkich organizacjach usługowych włączenie pracowników niebędących etatowymi marketerami właśnie do marketingu i badań marketingowych może okazać się bardzo korzystne.

Zakończenie

Każde działanie, którego skutkiem okazuje się poprawienie efektywności wykorzystania jakiegokolwiek zasobu pozostającego do dyspozycji organizacji, jest ze wszech miar pożądane. Zapropionowane tu uaktywnienie zwykłego pracownika (nieetatowego marketera) jako marketera wspierającego i pomocniczego badacza to ledwie jedna z możliwości dających się wykorzystać w każdej niemal organizacji. Wszędzie bowiem można dostrzec pewne rezerwy tkwiące przede wszystkim w ludziach. Należy jednak mieć zawsze na względzie, że wymagając dodatkowego wysiłku, trzeba zapewnić godną gratyfikację za jego podjęcie. Jeśli nałożenie na pracownika kolejnych powinności nie zostanie sprawiedliwie wynagrodzone, to nie sposób spodziewać się, że zostaną należycie wykonane. Chcąc mieć sprawny personel marketingowy, trzeba stworzyć jego członkom sprzyjające warunki działania. W przeciwnym razie postulowana tu idea swoistego „marketingu totalnego” nie będzie miała sensu, i nie tylko ona.

PART-TIME MARKETER IN THE MARKETING INFORMATION SYSTEM

Summary

The success of an organization depends on the abilities of utilizing every accessible resource, so as to increase its effectiveness and the essential resource is people. The paper is devoted to the possibility of using non-professional marketers as part time marketers. It presents the advantages of such attitude and the conditions that have to be met to enable such success. The reflection is based on selected secondary sources including empirical researches findings.

Translated by Dariusz Oczachowski