

Tomasz J. Dąbrowski
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Marketing – między koncentracją na kliencie a orientacją na interesariuszy

Streszczenie

Marketing, mimo swojej ponad stuletniej tradycji, pozostaje dziedziną stosunkowo młodą o nieukształtowanej jeszcze w pełni tożsamości i podlegającą ciągłemu rozwojowi. Celem rozważań jest przedstawienie jednego z możliwych kierunków tego rozwoju, który jak na to wskazują zachodzące w obrębie marketingu zmiany, będzie polegał na stopniowym przechodzeniu od koncentracji na kliencie do orientacji na interesariuszy. Takie poszerzenie perspektywy pociągnie za sobą istotne implikacje zarówno w sferze badawczej, jak i w odniesieniu do roli marketingu w praktyce gospodarczej. Pomoże jeszcze silniej zaakcentować wymiar społeczny marketingu jako procesu, którego uczestnikami i beneficjentami są różne grupy interesariuszy. Artykuł ma charakter koncepcyjny.

Słowa kluczowe: marketing, klient, marketing korporacyjny, interesariusze.

Kody JEL: M31

Wstęp

Marketing, zarówno jako obszar badań naukowych, jak i element praktyki gospodarczej podlega nieustannym przemianom. Jego ewolucja, postępująca w wyniku refleksji teoretycznej i oddziaływania czynników zewnętrznych, rodzi pytania o przyszły kształt marketingu i zakres problemów badawczych podejmowanych w jego ramach (Duliniec i in. 2006). Jednym z kierunków rozwoju jest marketing korporacyjny (*corporate marketing*), który budzi coraz większe zainteresowanie, czego dowodem jest m.in. rosnąca liczba publikacji poświęconych marce korporacyjnej (*corporate brand*) (Kay 2006, s. 742-760; Dąbrowski 2011a, s. 2-8; Cornelissen 2012, s. 1093-1102). Spojrzenie na marketing z perspektywy, w której przedsiębiorstwo staje się jednocześnie podmiotem prowadzącym działania marketingowe, ale i ich przedmiotem, zmusza do postawienia pytania o aktualność paradygmatu koncentracji całej uwagi na kliencie i traktowania go jako najważniejszego (jedynego?) interesariusza organizacji.

Zmiany definicji marketingu – poszerzanie kręgu interesariuszy

Ewolucja, której podlegał i podlega marketing znajduje swoje odzwierciedlenie w zmianach w sposobie definiowania tego pojęcia, obserwowanych w ostatnich ponad stu latach. Pierwsze definicje marketingu pojawiły się już na początku XX w. – za prekursorów w tym

zakresie uznaje się A.W. Shawa i R.S. Butlera (Białecki 2006, s. 17). Ten ostatni wiązał marketing z działaniami mającymi zapewnić obecność produktu na rynku, określając metody marketingowe jako obejmujące „wszystko co jest robione, aby wpłynąć na sprzedaż” (Butler 1916, s. 2). Zwracał uwagę na szerokie spektrum czynników, które powinny być w związku z tym uwzględniane, odnoszących się do charakterystyki produktu i rynku, kanałów dystrybucji, ceny, reklamy i sprzedaży osobistej. Wskazywał również na konieczność planowania działań marketingowych i poprzedzania ich analizą. Butler patrzył jednak na marketing przede wszystkim z perspektywy producenta bądź innego podmiotu (niezależnego pośrednika) wprowadzającego produkt na rynek.

W podobnym duchu swoją pierwszą definicję sformułowało Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association – AMA), które w 1935 roku określiło marketing jako „przejaw działalności biznesowej dotyczącej przepływu produktów i usług od producentów do konsumentów lub użytkowników” (Keefe 2004, s. 17-18). W tej definicji także trudno doszukać się postawienia klienta w centrum uwagi. Dopiero w drugiej definicji opublikowanej przez AMA w 1985 roku interes klienta został wyraźnie dostrzeżony. Zgodnie z tą definicją, marketing to „proces planowania i realizowania koncepcji produktu (dobra, usługi, idei), ceny, promocji i dystrybucji, prowadzących do wymiany pozwalającej osiągnąć cele jednostki i organizacji” (Keefe 2004). Z definicji tej wynika, że zadaniem marketingu jest doprowadzenie do wymiany umożliwiającej nie tylko realizację celów przedsiębiorstwa, ale również pozwalającej klientom (jednostkom) na osiągnięcie ich celów. Widoczna jest więc pewna symetria korzyści z wymiany uwarunkowana uznaniem, że bez uwzględnienia w niej interesu klienta nie będzie możliwe osiągnięcie celów organizacji.

W 2004 roku Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu opublikowało kolejną definicję, określając w niej marketing jako „funkcję organizacyjną i zbiór procesów służących kreowaniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości nabywcom oraz zarządzaniu relacjami z nabywcami w sposób korzystny dla organizacji i jej interesariuszy” (Keefe 2004). Tym samym poszerzony został krąg podmiotów, których interes w kontekście marketingu powinien być brany pod uwagę – w gronie beneficjentów, obok samej organizacji, zostali wymienieni także jej interesariusze. Definicja AMA z 2004 roku stanowiła więc wyraźny krok w kierunku zmiany perspektywy i uznania, że w kreowaniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości biorą udział różne grupy interesariuszy, co wymaga, aby również one, a nie tylko organizacja miały możliwość osiągnięcia korzyści związanych z ich rolą w zaistnieniu relacji klient (nabywca)-organizacja.

Krytyka, z jaką spotkała się nowa definicja zarówno w odniesieniu do treści, jak i sposobu wypracowania (Gundlach 2007, s. 243-250; Hunt 2007, s. 277-283; Ringold, Weitz 2007, s. 251-260) doprowadziła do jej szybkiej modyfikacji. W rezultacie w 2007 roku, czyli już trzy lata później pojawiła się kolejna definicja, zgodnie z którą marketing stanowi „działalność, zespół instytucji i procesów służących kreowaniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie ofert mających wartość dla konsumentów, klientów, partnerów i całego społeczeństwa” (Gundlach, Wilkie 2010, s. 89-92). W definicji tej wyeliminowano słabości definicji z 2004 roku między innymi zbyt wąskie ujęcie marketingu jako funkcji organizacyjnej, powrócono do obecnego w definicji z 1985 roku elementu wymiany, do której

doprowadzenie stanowi ważny cel marketingu i jednocześnie zastąpiono kategorię korzyści dla organizacji i jej interesariuszy wartością (której nośnikiem jest oferta) dla konsumentów, klientów, partnerów i całego społeczeństwa. W stosunku do wczesnych definicji z pierwszej połowy XX w. widoczna jest wyraźna zmiana podejścia – koncentracja na przedsiębiorstwie i jego aktywności w zakresie ułatwiania przepływu produktów została zastąpiona perspektywą korzyści osiąganych przez otoczenie. Punkt ciężkości w definiowaniu marketingu przesunął się stopniowo z przedsiębiorstwa (organizacji) w kierunku tworzenia wartości dla interesariuszy, wśród których początkowo uwzględniano jedynie klientów, by sukcesywnie poszerzać krąg branych pod uwagę grup, aż do włączenia do grona beneficjentów całego społeczeństwa.

Rosnący zakres zastosowań marketingu

Marketing wywodzi się z rynku dóbr konsumpcyjnych. Z czasem jednak zaczął być wykorzystywany również w innych obszarach rynkowych i w dziedzinach wykraczających poza sferę gospodarczą. Marketing stosowany jest obecnie na rynku odbiorców instytucjonalnych (marketing przemysłowy) i na rynku usług (marketing usług), ale także w sferze polityki (marketing polityczny), w działalności podmiotów trzeciego sektora (marketing organizacji *non-profit*), w odniesieniu do miejsc (marketing terytorialny), w sporcie (marketing sportowy). W obrębie marketingu rozwinęły się też nowe nurty mające odrębną specyfikę, która znalazła swoje odzwierciedlenie w stosowanej nomenklaturze. Zrodziło to swojego rodzaju tendencję do wzbogacania pojęcia „marketing” o różne przymiotniki, które często (choć nie zawsze) znajdowały swoje uzasadnienie w oryginalnym charakterze tych rozwijających się nurtów. Pojawił się więc marketing relacyjny (partnerski), marketing strategiczny, marketing społeczny, marketing wartości, marketing międzynarodowy (lub globalny), marketing internetowy (e-marketing), marketing mobilny, marketing doświadczeń.

Rosnąca różnorodność marketingu stanowi odbicie coraz bardziej złożonego środowiska, w których on funkcjonuje. Odnosi się to zarówno do warunków otoczenia, jak i polimorfizmu podmiotów stosujących marketing. W tej sytuacji rodzi się wiele pytań, z których dwa wydają się szczególnie ważne i interesujące: na ile jednorodną kategorię stanowi klient organizacji odgrywający tradycyjnie kluczową rolę w myśleniu marketingowym oraz czy organizacja może koncentrować się na kliencie, tworząc dla niego wartość nie uwzględniając jednocześnie oczekiwań innych swoich interesariuszy. Odpowiedź na obydwie te pytania nie jest prosta, ani jednoznaczna. Na przykład, dla organizacji *non-profit* klientami są zarówno beneficjenci ich działań (ludzie, zwierzęta, przedmioty dziedzictwa kulturowego, a nawet przyszłe pokolenia), jak i darczyńcy czy wolontariusze. Podobnie wieloznaczny jest przypadek partii politycznej, dla której klientami są wyborcy, ale też donatorzy (szczególnie gdy partie polityczne nie są finansowane z budżetu), sympatycy i wolontariusze, bądź klubu sportowego – klientami są kibice, sponsorzy, a niekiedy sami sportowcy. Jeszcze bardziej złożona sytuacja występuje w odniesieniu do jednostek terytorialnych (miast, gmin, regionów, a nawet krajów) prowadzących marketing czy podmiotów działających na rynkach

wielostronnych (na aukcjach internetowych klientem sprzedającego jest kupujący, jednocześnie obydwoj są klientami serwisu aukcyjnego, który jednak może obciążać strony kosztami za korzystanie ze swoich usług w sposób niesymetryczny np. rezygnując z pobierania opłat od kupujących). Kategoria klienta staje się więc coraz bardziej amorficzna i trudna do zdefiniowania.

Jednocześnie w ramach rozwijających się w obrębie marketingu nowych nurtów widoczne jest zjawisko eksponowania znaczenia różnych interesariuszy, którzy odgrywają istotną rolę jako podmioty uczestniczące w tworzeniu wartości dla klienta i współdecydujące o tej wartości, bądź będące beneficjentami wymiany wartości między organizacją a jej klientami. Do pierwszej grupy zalicza się np. dostawców, pośredników czy pracowników (Doyle 1995, s. 23-41). Wagę tych ostatnich podkreśla się szczególnie w marketingu usług (Berry 1981, s. 8-25). Znajduje to swoje odzwierciedlenie w uznawaniu personelu za jeden z elementów marketingu mix organizacji usługowych (Payne 1996), wskazywaniu na znaczenie marketingu wewnętrznego, podkreślanii istotnego wpływu pracowników na jakość usług, zwłaszcza jakość funkcjonalną, oraz zwracaniu uwagi na udział personelu w kształtowaniu marki przedsiębiorstwa usługowego. Grönroos w kontekście marketingu wewnętrznego zauważył, że „usługi muszą być najpierw z powodzeniem wprowadzone na rynek wewnętrzny tak, aby pracownicy zaakceptowali ofertę i dogłębnie zaangażowali się w wypełnianie swoich powinności marketingowych” (1978, s. 594), natomiast wprowadzając rozróżnienie na jakość techniczną i funkcjonalną usług ocenił, że „personel kontaktujący się z klientami ma często żywotne znaczenie dla poziomu jakości funkcjonalnej” (1984, s. 43). Z kolei w opinii de Chernatony, „w przypadku usług personel odgrywa znaczącą rolę w polityce marki” (1999, s. 158).

Jeszcze szersze grono interesariuszy jest brane pod uwagę w marketingu relacyjnym. Jak stwierdzili Payne i Holt, „niektórzy badacze związani z nurtem marketingu relacyjnego stworzyli modele, w których zaproponowali poszerzenie roli marketingu w taki sposób, aby obejmował on relacje z niektórymi dodatkowymi interesariuszami lub dziedzinami rynkowymi” (1999, s. 18). Przykładem takiej propozycji jest model sześciu rynków (Payne 1993) uwzględniający obok rynku klientów także rynki: pośredników, wpływowych instytucji, potencjalnych pracowników, dostawców oraz wewnętrzny. Można zatem uznać, że w marketingu usług i powiązanych z nim nurtach (np. marketingu relacyjnym) dobrze ugruntowany jest pogląd określający ukierunkowanie marketingu jedynie na klienta jako zbyt wąskie.

Wśród różnych nurtów istniejących w obrębie marketingu są też takie, w których akcentuje się nie tyle lub raczej nie tylko tworzenie wartości dla klienta (przy współdziałaniu innych interesariuszy), ale wartość kreowaną przez klienta dla organizacji i jej właścicieli. Ta perspektywa jest najsilniej obecna w marketingu wartości. Doyle wręcz określił marketing jako „proces zarządczy nastawiony na maksymalizowanie zwrotu dla akcjonariuszy poprzez przygotowanie i implementację strategii budowania relacji opartych na zaufaniu z klientami o wysokiej wartości i tworzenia trwałej przewagi bazującej na zróżnicowaniu” (2008, s. 74). W takim ujęciu w centrum uwagi postawiony zostaje nie klient, lecz akcjonariusz – klient traktowany jest przedmiotowo, stanowi środek pozwalający na zmaksymalizowanie stopy

zwrotu dla akcjonariusza, jawiącego się jako interesariusz zajmujący w marketingu dominującą pozycję.

Przytoczone przykłady występującego w różnych nurtach marketingu odchodzenia od koncentrowania uwagi wyłącznie na kliencie wydają się świadczyć o stopniowym wyczerpywaniu się dotychczasowego paradygmatu odnoszącego się do wyjątkowej roli klienta w myśleniu marketingowym. Wiele wskazuje na to, że może on być zastępowany przez spojrzenie z perspektywy różnych interesariuszy, których interesy muszą być równoważone w taki sposób, aby zapewnić trwały rozwój przedsiębiorstwa. Idea wykorzystania w marketingu teorii interesariuszy nie jest zresztą nowa. W 1991 roku Miller i Lewis zauważyli, że „aby stworzyć całościowy, zintegrowany szkielet marketingu wcześniej należy zidentyfikować wszystkie osoby i organizacje mające znaczący udział w tym systemie. Jednym z podejść pomocnych w realizacji tego zadania jest koncepcja interesariuszy. Choć zyskała ona akceptację w zarządzaniu, dotąd nie cieszy się zrozumieniem i popularnością w marketingu” (Miller, Lewis 1991, s. 55). Można przyjąć, że obecnie to zrozumienie i tą popularność zdobywa (Greenley i in. 2005, s. 1483-1494; Smith i in. 2010, s. 4-11; Ferrell i in. 2010, s. 93-96; Laczniak, Murphy 2013, 284-292).

Marketing korporacyjny jako przykład przechodzenia od koncentracji na kliencie do orientacji na interesariuszy

Marketing korporacyjny jest uznawany przez niektórych autorów za kolejny etap rozwoju marketingu (Balmer 1998, s. 963-996; Balmer, Greyser 2006, s. 730-741). Balmer zdefiniował marketing korporacyjny jako „filozofię skoncentrowaną na klientach, interesariuszach, kwestiach społecznych i CSR/etycznych, która znajduje wyraz w orientacji całej organizacji i jej kulturze. Logika marketingu korporacyjnego dopełnia logikę nastawienia na produkty i usługi. Czerpie on z koncepcji tożsamości przedsiębiorstwa: stanowi perspektywę, która nadaje znaczenie tożsamościom i markom korporacyjnym. Te ostatnie zapewniają charakterystyczne platformy, dzięki którym wielostronne, organizacyjne i społeczne relacje oraz relacje z interesariuszami rozwijają się we wszechstronną przewagę” (2011, s. 1350). Z definicji tej wynika, że marketing korporacyjny odnosi się do organizacji jako całości, a jego charakter wykracza poza sferę komercyjną. Nie dotyczy on produktów czy usług i nie ogranicza się do relacji podmiot gospodarczy – klient, lecz obejmuje kształtowanie cech przedsiębiorstwa i sposobu jego postępowania wobec różnych interesariuszy. Marketing korporacyjny zapewnia organizacji przewagę nie tyle, bądź nie tylko, ze względu na skuteczniejsze oddziaływanie na rynek, ale przede wszystkim w wyniku wzmocnienia marki korporacyjnej i poprawy reputacji podmiotu oraz dzięki utrzymywanym przez niego lepszym relacjom z interesariuszami, które sprawiają, że są oni skłonni udostępniać przedsiębiorstwu kontrolowane przez siebie zasoby i to na bardziej korzystnych dla niego warunkach.

Marketing korporacyjny stanowi przykład nowego spojrzenia na istotę marketingu. Przyjęte w nim założenie, że organizacja jest jednocześnie podmiotem i przedmiotem mar-

ketingu czyni go bardziej wielowymiarowym. Organizacja jest podmiotem marketingu w tym sensie, że w ramach istniejących ograniczeń ma ona możliwość tworzenia suwerennej polityki w tym zakresie. Jako przedmiot marketingu stanowi natomiast obiekt tej polityki, której jednym z zadań jest uczynienie podmiotu bardziej atrakcyjnym. Atrakcyjność ta ma zresztą różne aspekty – z jednej strony może bowiem oznaczać atrakcyjność wizerunku firmy będącego elementem składowym zestawu korzyści wpływającego na postrzeganą przez klienta wartość oferty podmiotu, z drugiej zaś może wiązać się z oceną cech organizacji dokonywaną przez różne grupy jej interesariuszy.

Wyniki badań dowodzą, że skojarzenia dotyczące przedsiębiorstwa wpływają na ewaluację jego produktów (Brown, Dacin 1997, s. 68-84). Skojarzenia te obejmują dwie sfery – zdolność organizacji do dostarczania wartościowych efektów swoich działań (*corporate ability*) oraz społeczną odpowiedzialność (*Corporate Social Responsibility* – CSR). Skojarzenia w obydwu tych sferach oddziałują szczególnie silnie w sytuacji, gdy klienci podejmując decyzje nie dysponują pełną wiedzą na temat atrybutów produktu. Świadczy to o wykorzystywaniu przez nich wiedzy dotyczącej cech organizacji do „uzupełniania” luk w informacjach odnoszących się do produktu. Badania potwierdzają także wpływ cech przedsiębiorstwa na stopień, w jakim klienci się z nim identyfikują. Dotyczy to szczególnie cech związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (Pérez 2009, s. 177-191; Pelozo, Papania 2008, s. 169-181). Istotną przyczynę odczuwanej przez klientów bliskiej i intensywnej więzi emocjonalnej stanowi postrzegana przez nich zgodność ich wizerunku własnego z cechami i wizerunkiem organizacji.

Biorąc pod uwagę przytoczone wyniki badań można uznać, że wśród cech przedsiębiorstwa silnie oddziałujących na jego atrakcyjność w oczach klientów istotną rolę odgrywa społeczna odpowiedzialność. To zaś uzasadnia konieczność przyjęcia w marketingu korporacyjnym szerszej perspektywy wykraczającej poza koncentrację jedynie na klientach. Ukierunkowanie na tę grupę interesariuszy musi zostać uzupełnione o spojrzenie uwzględniające także inne grupy, ponieważ sposób ich traktowania przez przedsiębiorstwo rzutuje na ocenę poziomu jego społecznej odpowiedzialności dokonywaną przez klientów. Naruszenie praw pracowniczych, współpraca z dostawcami wykorzystującymi pracę dzieci, bądź pracę niewolniczą, konflikty z organizacjami pozarządowymi (np. o profilu proekologicznym), spory z regulatorami czy naruszanie interesów społeczności lokalnych sygnalizują niski poziom odpowiedzialności społecznej. Z kolei utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami, odnoszenie się do zagadnień podejmowanych przez różne ich grupy i odpowiadanie na ich oczekiwania wskazują na reprezentowanie przez organizację wysokich standardów w sferze CSR. Dodatkowo wykorzystując narzędzia marketingu społecznego, zwłaszcza *cause-related marketing* i nawiązując współpracę z interesariuszami (np. z organizacjami pozarządowymi) przedsiębiorstwo może skutecznie komunikować klientom swoje społeczne zaangażowanie (Dąbrowski 2011b, s. 185-206; Dąbrowski 2011c, s. 2-8; Dąbrowski 2013, s. 80-91).

Obok atrakcyjności przedsiębiorstwa rozumianej jako atrybut jego wizerunku stanowiącego element postrzeganej przez klientów wartości oferty podmiotu, można rozpatrywać atrakcyjność w oderwaniu od tej oferty, jako wynik oceny cech samej organizacji dokony-

wanej przez różne grupy jej interesariuszy. W takim ujęciu o atrakcyjności przedsiębiorstwa (jako swojego rodzaju produktu) decyduje znacznie szersza paleta cech niż tylko te, które są ważne z punktu widzenia klientów. Pozostali interesariusze zwracają zazwyczaj uwagę na inne walory organizacji i mają własne kryteria, przez pryzmat których dokonują jej oceny (Maignan i in. 2005, s. 956-977). To sprawia, że wyniki tej oceny są znacznie bardziej różnorodne i niekoniecznie zgodne z tym, co o przedsiębiorstwie sądzą klienci. Oceny interesariuszy są ważne, bo znajdują odzwierciedlenie w ich decyzjach, a te z kolei rzutują na pozycję przedsiębiorstwa na poszczególnych rynkach. Podmioty gospodarcze funkcjonują bowiem z reguły równolegle na wielu rynkach – na rynku produktów, na rynku idei, na rynku kapitałowym, na rynku pracy itd. Pozycja na każdym z nich zależy od innej grupy interesariuszy. Równocześnie jednak między wynikami osiąganymi na różnych rynkach występuje wysoki stopień współzależności, ponieważ mała atrakcyjność podmiotu w ocenie jednej z grup interesariuszy może wpłynąć negatywnie na opinie innych grup, pogarszając pozycję przedsiębiorstwa na kilku rynkach równocześnie. Odwrotna sytuacja wystąpi w przypadku dużej atrakcyjności. To sprawia, że przedsiębiorstwa powinny dbać o swoją atrakcyjność w oczach wszystkich grup interesariuszy. Przedstawiona zależność stanowi kolejny argument uzasadniający słuszność odchodzenia w marketingu korporacyjnym od koncentracji jedynie na klientach na rzecz orientacji na interesariuszy. Tylko wtedy bowiem możliwe staje się równoważenie interesów różnych grup, pozwalające na utrzymanie wysokiego poziomu atrakcyjności podmiotu dla większości interesariuszy.

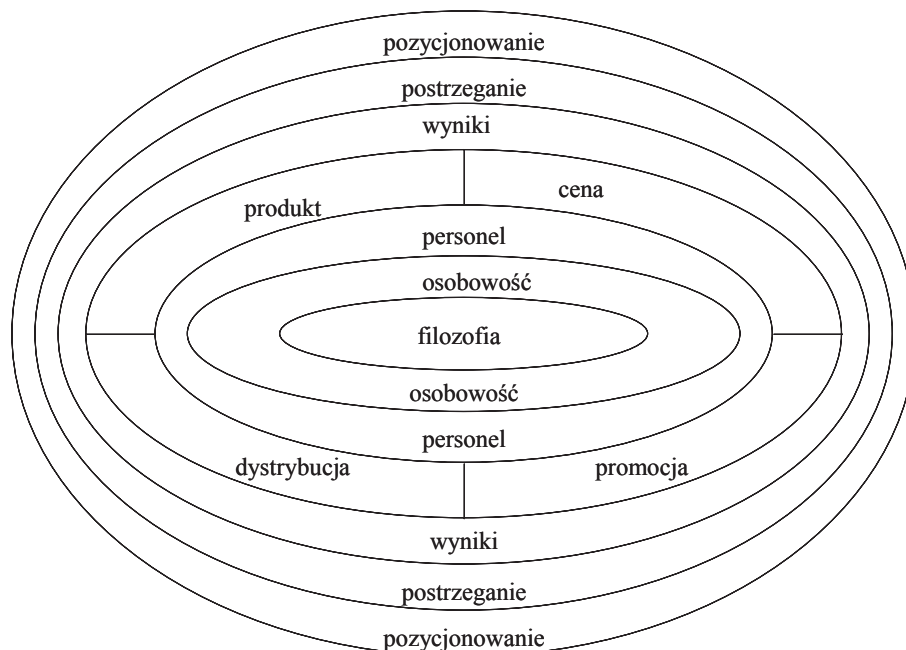
Zmiany zachodzące w środowisku działania współczesnych przedsiębiorstw powodują, że zapewnienie atrakcyjności organizacji dla interesariuszy staje się coraz trudniejsze. Sieć interesariuszy jest coraz rozleglejsza i coraz bardziej gęsta. Większa rozległość sieci wynika z poszerzania się zakresu działalności podmiotów gospodarczych zarówno w ujęciu terytorialnym (globalizacja), jak i przez ich wkraczanie do nowych dziedzin. Gęstość sieci rośnie natomiast ze względu na zintensyfikowanie kontaktów i powiązań przedsiębiorstwa z interesariuszami i interesariuszy między sobą (Rowley 1997, s. 897-910). Dodatkowo wzrosły oczekiwania opinii publicznej w stosunku do przedsiębiorstw i ich angażowania się w rozwiązywanie ważnych problemów społecznych, co prowadzi do pojawienia się nowych zagadnień w relacjach podmioty gospodarcze – interesariusze (Dąbrowski 2010, s. 339-348). W wielu krajach utrzymuje się także wysoki poziom krytycyzmu wobec postępowania przedsiębiorstw. Większe oczekiwania w połączeniu z krytyczną oceną działań powodują z kolei osłabienie legitymacji podmiotów gospodarczych i rosnące wyczulenie ze strony interesariuszy na przypadki nieodpowiedzialnych zachowań firm, a także dużą skłonność do uogólniania negatywnych osądów wynikających z pojedynczych zdarzeń.

Ważną rolę w usprawnianiu przepływu informacji między różnymi grupami interesariuszy odgrywają rozwój nowych technologii teleinformatycznych i media przejawiające rosnące zainteresowanie sferą gospodarki. Specyfika mediów powoduje jednak, że większą uwagę przywiązują one do zdarzeń negatywnych niż pozytywnych, zwłaszcza gdy mają one gwałtowny, dramatyczny charakter. Przyczynia się to do eksponowania w przekazie historii zmniejszających atrakcyjność przedsiębiorstw dla ich interesariuszy. Wpływ tego typu przekazu może być tym silniejszy, że ludzki umysł przejawia generalną, uwarunkowaną ewolu-

cyjnie tendencję do nadawania większego znaczenia rzeczom złym niż dobrym (Baumeister i in. 2001, s. 323-370). Ta cecha ludzkiego umysłu sprawia, że informacje negatywne charakteryzuje wyższy poziom receptywności.

Przedstawione zjawiska prowadzą do wzrostu istotności marketingu korporacyjnego. Jego specyfika odpowiada bowiem dobrze na wyzwania, które niosą ze sobą zmiany zachodzące w otoczeniu podmiotów gospodarczych. Zadaniem marketingu korporacyjnego, jak już zauważono, jest zapewnienie atrakcyjności przedsiębiorstwa dla jego interesariuszy. Wymaga to kształtowania cech samej organizacji, ponieważ to ona staje się swojego rodzaju produktem, a jej wizerunek elementem oferty. Takie podejście wiąże się ze zmianą spojrzenia na marketing, co znajduje swoje odzwierciedlenie m.in. w innej konstrukcji marketingu mix. Zgodnie z pierwszą propozycją zaprezentowaną w literaturze dotyczącej marketingu korporacyjnego, nowy, znacznie szerszy model marketingu mix, obejmował dziesięć elementów (10P) – obok tradycyjnych 4P, tj. produktu (*product*), ceny (*price*), dystrybucji (*place*) i promocji (*promotion*), znalazły się w ramach modelu: filozofia i etos organizacji (*philosophy and ethos*), osobowość organizacji (*personality*), personel (*people*), wyniki (*performance*), postrzeganie organizacji (*perception*) i pozycjonowanie (*positioning*) (Balmer 1998). Model w formie graficznej przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1
Dziesięcioelementowy model marketingu mix



Źródło: Balmer (1998).

W centrum modelu znalazła się filozofia organizacji stanowiąca zbiór podstawowych założeń oraz podzielanych i wspieranych wartości, określająca sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kolejny element – osobowość – odzwierciedla mieszanekę subkultur obecnych w przedsiębiorstwie i wpływa na jego cechy wyróżniające. Personel zaś rozpatrywany jest jako łącznik organizacji z jej interesariuszami. Produkt, cena, dystrybucja i promocja – w odróżnieniu od tradycyjnego rozumienia tych elementów marketingu mix – oznaczają odpowiednio: portfolio jednostek biznesu, wchodzących w skład przedsiębiorstwa, wyrażaną w pieniądzu wartość relacji z różnymi interesariuszami (ceny produktów, wartość akcji, poziom płac pracowników itd.), relacje z pośrednikami w kanałach dystrybucji i totalną komunikację przedsiębiorstwa. Wyniki odnoszą się do oceny postępowania organizacji przez interesariuszy w kontekście jego zgodności z obietnicami zawartymi w wyznaczonych wartościach oraz w porównaniu z zachowaniem konkurentów. Postrzeganie organizacji wiąże się natomiast z jej wizerunkiem i reputacją, na które mogą rzutować także percepcja sektora, w którym działa przedsiębiorstwo czy skojarzenia z krajem jego pochodzenia. Ostatni element – pozycjonowanie – rozumiane jest zarówno jako miejsce zajmowane przez organizację w świadomości jej istotnych interesariuszy, jak i jako pozycja rynkowa przedsiębiorstwa bądź pozycja w szeroko ujmowanym otoczeniu. Ten dziesięcioelementowy model został uzupełniony o jeszcze jeden, 11. element, w postaci obietnicy (*promise*), związanej z oczekiwaniami wynikającymi ze skojarzeń łączących się z marką korporacyjną (Balmer, Greyser 2006).

Obok przedstawionej propozycji marketingu mix pojawiły się również inne, obejmujące mniejszą liczbę elementów. W jednej z nich uwzględniono siedem elementów stanowiących dość pojemne znaczeniowo kategorie, na które składało się: to, co organizacja posiada (jej struktura, historia, dziedzictwo, prawa własności, alianse, sprzęt, reputacja, udziały w innych podmiotach); to, co organizacja wyraża (szeroko pojmowana komunikacja, obejmująca także przekaz znajdujący się poza kontrolą przedsiębiorstwa); to, co organizacja robi (jej produkty, ceny, kanały dystrybucji i wyniki); to z czym identyfikują się pracownicy (zbiór subkultur wewnątrz organizacji, do których przynależą członkowie personelu); to, jak organizacja jest postrzegana przez jej interesariuszy (Balmer 2001, s. 248-291). W kolejnej propozycji liczba elementów została zredukowana do sześciu, wśród których znalazły się: charakter organizacji (jej tożsamość), kultura organizacyjna, komunikacja, grupy publiczności (interesariusze organizacji), obietnica marki korporacyjnej i wynikające z niej oczekiwania oraz postrzeganie marki przez interesariuszy (Balmer, Greyser 2006). Model ten został następnie uzupełniony o dwa nowe elementy – kontekst (czynniki wewnątrz i na zewnątrz organizacji wpływające na poszczególne elementy marketingu mix bądź kolidujące z nimi) i kuratela (usytuowanie odpowiedzialności za marketing korporacyjny na szczeblu zarządu) (Balmer 2009, s. 544-572).

Przedstawione modele zasadniczo różnią się od tradycyjnego czteroelementowego marketingu mix. Różnica ta widoczna jest nie tylko w liczbie elementów, ale przede wszystkim w odmiennej roli, którą mają odgrywać. W przypadku tradycyjnego modelu marketing mix stanowi zestaw narzędzi, za pomocą których przedsiębiorstwo oddziałuje na rynek. Marketing mix proponowany w ramach marketingu korporacyjnego rozumiany jest zaś ra-

czej jako lista obszarów, w których zarządzanie wywiera wpływ na atrakcyjność organizacji dla jej interesariuszy. Poszczególne elementy mają więc charakter bardziej problemowy niż narzędziowy, a ich dobór bywa niekiedy dyskusyjny.

Marketing korporacyjny jest koncepcją stosunkowo nową. Jej autorzy reprezentują w wielu kwestiach inne spojrzenie niż obecne w marketingu ujmowanym w tradycyjny sposób. Wskazując na podstawowe różnice występujące między marketingiem tradycyjnym a marketingiem korporacyjnym. Illia i Balmer (2012, s. 415-433) zwrócili uwagę, że ten pierwszy skupiony jest na kliencie (głównie konsumencie) i produkcie, podczas gdy przedmiot zainteresowania drugiego stanowi organizacja i jej interesariusze. W konsekwencji tradycyjny marketing ukierunkowany jest na doprowadzenie do dwustronnej, wzajemnie korzystnej wymiany, natomiast cel marketingu korporacyjnego to wymiana wielostronna, obejmująca wszystkich interesariuszy i niosąca także korzyści społeczne. Dlatego, o ile w marketingu tradycyjnym uwzględnianie odpowiedzialności społecznej i zagadnień etycznych jest opcjonalne, o tyle w przypadku marketingu korporacyjnego są to kwestie o centralnym znaczeniu. Illia i Balmer uważają też, że marketing tradycyjny często postrzegany jest tylko jako jeden z obszarów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie, jednocześnie przypisując marketingowi korporacyjnemu rolę koordynacyjną, która ma być rezultatem usytuowania odpowiedzialności za ten obszar na szczeblu zarządu.

Przedstawione porównanie wydaje się deprecjonować nieco „tradycyjny marketing”. Jest on dużo bardziej zróżnicowany niż wynikałoby to z opinii obydwójga autorów, a w niektórych swoich nurtach dużo bliższy marketingowi korporacyjnemu, niż wskazywałyby na to ich analiza. Marketing korporacyjny nie jest zasadniczo odmienny, chociaż ma swoją wyraźnie zaznaczoną specyfikę – stanowi bardziej krok na drodze ewolucji marketingu potwierdzający jej kierunek niż całkiem nowy etap jego rozwoju. Koncepcja marketingu korporacyjnego stanowi również kolejny przykład dowodzący dokonującej się w obrębie marketingu zmiany i przechodzenia od koncentracji na kliencie do orientacji na interesariuszy.

Podsumowanie

Marketing podlega ewolucji, która jest procesem przechodzenia od form prostszych do bardziej złożonych. Ewolucja nie ma natomiast narzuconego kierunku w tym sensie, że nie zakłada z góry, jaki będzie kształt tych bardziej złożonych form. Obserwacja zachodzących przemian pozwala jednak niekiedy przewidywać ich wynik, a przynajmniej określać bardziej i mniej prawdopodobne scenariusze. W przypadku marketingu za dość prawdopodobny kierunek jego rozwoju można uznać włączanie w obszar zainteresowania bardziej zróżnicowanego grona interesariuszy niż tylko potencjalni i aktualni klienci. O takim przebiegu dalszej ewolucji mogą świadczyć zarówno zmiany, które nastąpiły w ostatnich latach w sposobie definiowania marketingu, jak i rosnący zakres jego zastosowań powodujący wkraczanie w dziedziny, w których nie był on wcześniej obecny – ekspansja marketingu doprowadziła do powstania w jego obrębie nowych nurtów, uwzględniających znaczenie nie tylko klientów, ale również innych wybranych grup interesariuszy.

Rozwój marketingu to także pojawianie się niespotykanych wcześniej koncepcji. Przykładem takiej koncepcji jest marketing korporacyjny, w którym prezentowane jest nietypowe podejście polegające na postawieniu w centrum uwagi nie klienta i produktu, lecz przedsiębiorstwa wraz ze wszystkimi jego interesariuszami. Marketing korporacyjny trudno na razie uznać za koncepcję w pełni dojrzałą, tym niemniej stanowi on interesujący przejaw przewartościowań dokonujących się w marketingowym podejściu do dylematu ile koncentracji na kliencie, a ile orientacji na interesariuszy.

Bibliografia

- Balmer J.M.T. (1998), *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, "Journal of Marketing Management", No. 14(8).
- Balmer J.M.T. (2001), *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog*, "European Journal of Marketing", No. 35(3/4).
- Balmer J.M.T., (2009), *Corporate marketing: apocalypse, advent and epiphany*, "Management Decision", No. 47(4).
- Balmer J.M.T., Greyser S.A. (2006), *Corporate marketing*, "European Journal of Marketing", No. 40(7/8).
- Balmer J.M.T. (2011), *Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic: Perspectives from identity-based views of the firm*, "European Journal of Marketing", No. 45(9/10).
- Baumeister R.F., Bratslavsky E., Finkenauer C., Vohs K.D. (2001), *Bad Is Stronger Than Good*, "Review of General Psychology", No. 5(4).
- Berry L.L. (1981), *The employee as customers*, "Journal of Retail Banking", No. 3(3).
- Bialecki K. (2006), *Instrumenty marketingu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz- Warszawa.
- Brown T.J., Dacin P.A. (1997), *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*, "Journal of Marketing", No. 61(1).
- Butler R.S. (1916), *Marketing methods*, Alexander Hamilton Institute, New York.
- de Chernatony L. (1999), *Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation*, "Journal of Marketing Management", No. 15(1-3).
- Cornelissen J., Christensen L.T., Kinuthia K. (2012), *Corporate brands and identity: Developing stronger theory and a call for shifting the debate*, "European Journal of Marketing", No. 60(7/8).
- Dąbrowski T.J. (2010), *Reputacja a zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw (w:) Doliński T., Dobiegała-Korona B. (red.), Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa.
- Dąbrowski T.J. (2011a), *Marka przedsiębiorstwa jako nowy paradygmat brandingu*, „Marketing i Rynek”, nr 18(9).
- Dąbrowski T.J. (2011b), *Use of cause-related marketing as an example of innovation in communicating corporate social responsibility*, (in:) Dobiegała-Korona B., Masiukiewicz P. (Eds.), *Innovations in customer value creation*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warsaw
- Dąbrowski T.J. (2011c), *Cause-related marketing w kreowaniu i komunikowaniu polityki społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Dąbrowski T.J. (2013), *Cause related marketing i strategiczna filantropia jako instrumenty marketingu społecznego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 6.
- Doyle P. (2008), *Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Chichester.

- Doyle, P. (1995), *Marketing in the New Millenium*, “European Journal of Marketing”, No. 29(13).
- Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska M., Wrzosek W. (red.) (2006), *Ekspansja czy regres marketingu?*, PWE, Warszawa.
- Ferrell O.C., Gonzalez-Padron T.L., Hult G.T.M., Maignan I. (2010), *From Market Orientation to Stakeholder Orientation*, “Journal of Public Policy & Marketing”, No. 29(1).
- Greenley G., Hooley G.J., Rudd, J.M. (2005), *Marketing orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets*, “Journal of Business Research”, No. 58(11).
- Grönroos C. (1984), *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, “European Journal of Marketing”, No. 18(4).
- Grönroos C. (1978), *A Service-oriented Approach to Marketing of Services*, “European Journal of Marketing”, No. 12(8).
- Gundlach G.T. (2007), *The American Marketing Association’s 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society*, “Journal of Public Policy & Marketing”, No. 26(2).
- Gundlach G.T., Wilkie W.L. (2010), *Stakeholder Marketing: Why “Stakeholder” Was Omitted from the American Marketing Association’s Official 2007 Definition of Marketing and Why the Future Is Bright for Stakeholder Marketing*, “Journal of Public Policy & Marketing”, Vol. 29(1).
- Hatch M.J., Schultz M. (2003), *Bringing the corporation into corporate branding*, “European Journal of Marketing”, No. 37(7/8).
- Hunt S.D. (2007), *A Responsibilities Framework for Marketing as a Professional Discipline*, “Journal of Public Policy & Marketing”, No. 26(2).
- Illia L., Balmer J.M.T. (2012), *Corporate communication and corporate marketing*, “Corporate Communications: An International Journal”, No. 17(4).
- Kay M.J. (2006), *Strong brands and corporate brands*, “European Journal of Marketing”, No. 40(7/8).
- Keefe, L.M. (2004), *What is the meaning of ‘marketing’?*, “Marketing News”, 15 September.
- Lacznik G.R., Murphy P.E. (2013), *Stakeholder Theory and Marketing: Moving from a Firm-Centric to a Societal Perspective*, “Journal of Public Policy & Marketing”, No. 31(2).
- Maignan I., Ferrell O.C., Ferrell L. (2005), *A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing*, “European Journal of Marketing”, No. 39(9/10).
- Miller R.L., Lewis W.F. (1991), *A Stakeholder Approach to Marketing Management Using the Value Exchange Models*, “European Journal of Marketing”, No. 25(8).
- Payne A. (1993), *Relationship marketing: The six markets Framework*, “Working Paper”, Cranfield School of Management, Cranfield.
- Payne A. (1996), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- Payne A., Holt S. (1999), *Diagnosing Customer Value: A Review of the Literature and a Framework For Relationship Value Management*, Cranfield Working Paper Series”, Cranfield School of Management, Cranfield.
- Pelozo J., Papania L. (2008), *The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Stakeholder Saliency and Identification*, “Corporate Reputation Review”, No. 11(2).
- Pérez R.C. (2009), *Effects of Perceived Identity Based on Corporate Social Responsibility: The Role of Consumer Identification with the Company*, “Corporate Reputation Review”, No. 12(2).
- Ringold D.J., Weitz B. (2007), *The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator*, “Journal of Public Policy & Marketing”, No. 26(2).

Rowley T.J. (1997), *Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*, "Academy of Management Review", No. 22(4).

Smith N.C., Drumwright M.E., Gentile M.C. (2010), *The New Marketing Myopia*, "Journal of Public Policy & Marketing", No. 29(1).

Marketing – between Focusing on the Customer and Orientation on Stakeholders

Summary

Marketing, despite its more than centennial tradition, has been a relatively young domain with still not fully fledged identity and subject to continuous development. An aim of considerations is to present one of the possible directions of that development which, as the ongoing changes within marketing indicate, will consist in a gradual shift from the focus on the customer to the orientation on stakeholders. Such an extension of the perspective will entail essential implications both in the research sphere and in relation to the role of marketing in economic practice. It will help to ever stronger emphasise the social dimension of marketing as the process whose participants and beneficiaries are various groups of stakeholders. The article is of the conceptual nature.

Key words: marketing, customer, corporate marketing, stakeholders.

JEL codes: M31

Маркетинг – между сосредоточением на клиенте и ориентировкой на стейкхолдеров

Резюме

Маркетинг, несмотря на свою более чем столетнюю традицию, остается относительно молодой областью с еще не полностью сформированным тождеством и подверженной постоянному развитию. Цель рассуждений – представить одно из возможных направлений этого развития, которое, как на это указывают происходящие в пределах маркетинга изменения, будет заключаться в постепенном переходе от сосредоточения на клиенте к ориентировке на стейкхолдеров. Такое расширение перспективы повлечет за собой существенные импликации как в исследовательской сфере, так и по отношению к роли маркетинга в экономической практике. Оно поможет еще больше подчеркнуть социальное измерение маркетинга как процесса, участниками и бенефициарами которого являются разные группы стейкхолдеров. Статья имеет концептуальный характер.

Ключевые слова: маркетинг, клиент, корпоративный маркетинг, стейкхолдеры.

Коды JEL: M31

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2015 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Tomasz J. Dąbrowski
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie
Instytut Zarządzania Wartością
ul. Madalińskiego 31/33
02-544 Warszawa
tel.: 22 564 86 55
e-mail: tdabro1@sgh.waw.pl