

Aleksander Binsztok

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WYBRANE NOWOCZESNE FORMY I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA MARKETINGOWEGO

1. Wstęp

Zarządzanie marketingowe oparte na tradycyjnych zasadach dziś już nie wystarczy. Obecnie firmy poszukują coraz nowszych, ciekawszych, atrakcyjniejszych dróg docierania do klienta ze swoją ofertą. Tradycyjnie prowadzone kampanie reklamowe odchodzą do lamusa. W ich miejsce pojawiają się rozwiązania, które szokują, drażnią, bawią i wzruszają klientów. Specjaliści ds. marketingu prześcigają się w coraz śmielszych rozwiązaniach, które mają wzbudzić zainteresowanie klienta, przekonać go do zakupu, a w konsekwencji dalszych poczynań – przywiązać go na stałe do firmy lub oferowanej marki.

W obecnym czasie zmiany zachodzące na rynkach dóbr konsumpcyjnych nabierają coraz większego tempa. Sytuacja ta podyktowana jest głównie przeobrażeniami technologicznymi w zakresie zarówno tworzenia nowych produktów, jak i samych procesów produkcyjnych, coraz krótszymi cyklami życia produktów, niestabilnością klientów, szybko zmieniającymi się modami oraz wysokim poziomem poinformowania i wyedukowania klientów, a także wyrafinowaniem nabywców wynikającym z rewolucji medialnej [Chapman, Kozielski 2004, s. 4]. W tej sytuacji nowym orężem w rękach skutecznych marketingowców stają się m.in.: marketing globalny, CRM, CEM, lobbing internetowy czy *contact center*. Wspomniane formy i narzędzia stanowią często całkiem jakościowo odmienne od tradycyjnego instrumentarium marketingowe, wśród kluczowych czynników sukcesu w nowoczesnym marketingu wymienia się bowiem głównie: zdolność do interpretacji rynku, przewidywanie zmian (myślenie polegające na „wyprzedzaniu” zmian następujących w otoczeniu) oraz podejmowanie działań przygotowawczych w tym zakresie [Chapman, Kozielski 2004, s. 4].

2. Marketing globalny

Jednym z podstawowych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami jest konieczność działania w warunkach postępującej globalizacji. Jak określa to G.S. Yip, kluczową sprawą w strategii globalnej jest znalezienie odpowiedniej równowagi między lokalnym dostosowaniem a globalną standaryzacją. Marketing globalny nie oznacza zatem ślepego przywiązania do standaryzacji wszystkich jego elementów, lecz opiera się na zróżnicowanym podejściu globalnym do strategii i programów, których podstawą jest połączenie elastyczności z uniformizacją [Yip 2003, s. 170].

Jak wskazuje A.K. Koźmiński, powołując się na obserwacje S. Paliwody, globalny marketing można określić jako najwyższe stadium rozwoju marketingu międzynarodowego. Charakteryzuje się on czterema następującymi cechami:

- 1) oznacza świadomy długofalowy program rozwoju zagranicznych rynków, co związane jest z koniecznością modyfikacji marketingu-mix;
- 2) pociąga za sobą bezpośrednie inwestycje zagraniczne, niezbędne do rozpoznania, penetracji, utrzymania oraz rozwoju rynku;
- 3) poprzez rozumną i z umiarem stosowaną standaryzację przyczynia się do osiągnięcia korzyści skali;
- 4) wiąże się z wymogiem międzynarodowej segmentacji rynków, co polega na poszukiwaniu podobnych cech grup nabywców w różnych krajach i dopasowaniu do nich instrumentów marketingowych [Koźmiński 2004, s. 134].

W globalnym marketingu na szczególną uwagę w zakresie rozwoju jego technik i metod zasługują dwie z nich:

- globalne zarządzanie kontami globalnych klientów przedsiębiorstwa,
- komputerowa optymalizacja przebiegów towarowych (merchandising) globalnych detalistów.

Globalna obsługa globalnych klientów wymaga przede wszystkim sprostania takim wymogom, jak [Koźmiński 2004, s. 134-135]:

- 1) precyzyjne określenie roli zespołów zarządzających globalnymi rachunkami jako budowniczych i menedżerów trwałych partnerskich relacji z globalnymi klientami, a nie jako „supersprzedawców”;
- 2) dostosowanie systemu bodźców i prowizji na szczeblu zarówno globalnym, jak i lokalnym (w krajach lub regionach przeznaczenia dostaw);
- 3) wspomaganie zespołów zarządzających globalnymi kontami oraz ich menedżerów poprzez silne wsparcie ekspercko-badawcze, informatyczne (systemy CRM), w sferze public relations i komunikowania się;
- 4) budowa systemu świadomego zarządzania relacjami z kluczowymi globalnymi klientami na wszystkich szczeblach: globalnym, regionalnym, kraju czy spółki zależnej.

Poza globalnym zarządzaniem kontami globalnych klientów ważne są także w tym specyficznym rodzaju marketingu międzynarodowego wskazane wcześniej informatyczne systemy zarządzania przepływem towarów. Wspomagają one globalnych detalistów w rozwiązywaniu trzech grup problemów, tj. [Koźmiński 2004, s. 135]:

- 1) krótkich cykli życia modeli sprzedawanych towarów i niepewnej struktury popytu na nie¹;
- 2) koordynacji decyzji, jakie podejmowane są przez liczne grona pracowników odpowiedzialnych za poszczególne fragmenty i „węzły” przebiegu towarowego;
- 3) problemu czasu, kosztów zmian i korygowania błędnych decyzji.

Działanie na szeroką, międzynarodową skalę wiąże się z koniecznością ponoszenia określonych wysokich kosztów, tj. olbrzymich nakładów na działalność badawczo-rozwojową oraz wzmoczonych wysiłków w zakresie kształtowania systemów wytwarzania w klasie światowej. Marketing globalny może się jednak przyczyniać do obniżenia wspomnianych kosztów.

3. Nowe ujęcie problemu tworzenia wartości dla klienta

Od dawna w zarządzaniu mówi się o tworzeniu wartości dodanej dla klienta (*added value*). Jednak dziś zagadnienie to kształtowane jest praktycznie na każdym etapie procesu produkcyjnego i logistycznego w wyniku prac prowadzonych nad dopasowaniem produktu do potrzeb i oczekiwań klientów. Zmodyfikowane etapy tego procesu przedstawiono w tab. 1.

Z obserwacji ewolucji rynku wynika, że zdecydowana większość firm wnikliwie analizuje preferencje potencjalnych i rzeczywistych klientów, uwzględnia znaczenie mód i trendów rynkowych oraz zabiega o pełne usatysfakcjonowanie nabywców, czego efektem jest doskonalenie łańcucha wartości oferowanego klientowi.

Wszystko to, w świetle podstawowych założeń, zmierza do budowy dobrych, lojalnościowych stosunków z klientami. Konsekwencją powyższego jest to, iż obecnie większą uwagę kieruje się na obserwację składników wartości lojalności klienta w czasie. Wśród najważniejszych z nich można wymienić [Michalik 2004, s. 20]:

- lojalność wynikająca z podtrzymywania zakupów (*keep-sell*),
- wzrost wartości zakupów wynikający ze zwiększonej częstotliwości, ilości nabywanych produktów i nieelastyczność cenowa popytu generowanego przez tych lojalnych (*up-sell*),
- zakup produktów komplementarnych (*cross-sell*),
- wartość rekomendacji (*friend-sell*).

Jak widać, nawet tak „miękkie” kategorie marketingowe, jak lojalność klientów, zaczynają być bardzo dokładnie szacowane. Niewątpliwie zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych przyczynia się do rozwoju metod tego typu i wielu innych oraz narzędzi pomiaru efektywności organizacji. Można przypuszczać, że podjęte zostaną prace nad budową np. systemów pomiaru zysku pochodzącego z przyzwoitości czy też wiedzy klientów.

¹ Problemy te powodują powstawanie nadmiernych zapasów.

Tabela 1. Marketingowe działania, narzędzia i instrumenty tworzenia wartości dla firmy i klienta

Marketingowe działania, narzędzia i instrumenty	Działanie marketingowe tworzące wartość dla firmy	Wartość dla klienta
1. Zarządzanie łańcuchem zaopatrzenia (m.in. wdrażanie systemów MRP i ERP – <i>manufacturing / enterprise resource planing</i>)	Poszerzenie i integracja partnerów w sieci produkcyjnej	Dostosowanie przebiegów procesów produkcyjnych do oczekiwań klientów (głównie poprzez przyspieszenie procesu tworzenia produktu lub świadczenia usługi dla klienta)
2. Zarządzanie sferą badań i rozwoju; promowanie postaw innowacyjnych (główne badania rynkowe i marketingowe, techniki heurystyczne, systemy motywacyjne)	Zdolność do tworzenia innowacji, które pozwalają na dopasowanie do potrzeb klienta, odpowiadanie na tzw. popyt nieświadomiony, a nawet – dzięki zdolności przewidywania możliwych zmian – wyprzedzanie pewnych mód i trendów rynkowych	Pełniejsze uwzględnienie oczekiwań, potrzeb i preferencji klientów; tworzenie nowych mód; możliwość skorzystania z rozwiązań sugerowanych przez firmę
3. Zarządzanie sferą produkcji (np. JiT – <i>Just-in-Time</i>)	Zdolność do wytwarzania produktu „w klasie światowej”, zapewniającego wartość użytkową i indywidualizację	Indywidualizacja produkcji – dopasowanie czasu, wielkości i charakteru produkcji do potrzeb i preferencji klientów
4. Kanały dystrybucji i formy sprzedaży (m.in. sprzedaż osobista, sprzedaż poprzez Internet, systemy sprzedaży ratalnej)	Uwzględnienie w polityce dystrybucji firmy takich wartości, jak: preferencje, możliwości i zwyczaje nabywców	Dopasowanie kanałów i form sprzedaży do preferencji i wymogów klientów
5. Zarządzanie relacjami z nabywcami (np. CRM – <i>Customer Relationship Management</i> , CEM – <i>Customer Experience Management</i>)	Satysfakcja i lojalność klientów, stały kontakt, zdolność do odpowiedzi na potrzeby nabywców	Zrozumienie dogłębne potrzeb oraz emocji, które mają wpływ na podejmowane przez klientów decyzje
6. Obsługa nabywców (telemarketing, infolinie, call center, CC – <i>Contact Center</i>)	Obsługa oparta na znajomości potrzeb, oczekiwań, wymagań, doświadczeń i marzeń konsumentów; tworzenie baz wiedzy nt. klientów i problemów, z jakimi się oni spotykają	Coraz większa indywidualizacja klientów; rozpatrywanie każdorazowej uwagi zgłaszanej przez klienta
7. Postrzegana wartość: • produktu • firmy (repozycjonowanie oferty, CI – <i>Corporate Identity, branding</i>)	Oparta na znajomości marki produktu/firmy zdolność do przyciągania: nabywców, inwestorów, partnerów, wartościowych pracowników	Możliwość bazowania na tradycji firmy, pozytywnych doświadczeniach wynikających z wcześniejszych kontaktów handlowych, znanej już jakości produktów, usług oraz akceptowanej przez klienta kulturze obsługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kozłmiński 2004, s. 121].

4. *Corporate identity* jako narzędzie tworzenia wizerunku firmy

W obliczu narastającej liczby firm pojawiających się zarówno na globalnym, jak i lokalnym rynku istnieje konieczność budowania wizerunku odrębności i oryginalności przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystywane jest coraz szerzej nowoczesne narzędzie marketingowe, jakim jest *corporate identity* (CI). Jest to strategicznie zaplanowane działanie organizacji w celu pozytywnego jej wyróżnienia na rynku i jednoczenia zespołu wokół wspólnej misji i celów firmy. Zadanie, jakie ma do spełnienia CI, to w głównej mierze usprawnienie działalności organizacji i budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez akcentowanie działań za pomocą wizualnych atrybutów, komunikatywnych przekazów i tworzenie kanonu zachowań pracowników. Wizerunek firmy (CI) tworzą wówczas systemy: wizualny, zachowań oraz komunikacji [Nikodemski-Wołowik 2004, s. 6].

Jak twierdzi A.M. Nikodemski-Wołowik, powołując się na ekspertów w tej dziedzinie, tworzenie systemu CI swoje źródło winno znajdować we wnętrzu firmy, atrybuty zaś jej wizerunku wypływać powinny z jej „serca”, na które składają się [Nikodemski-Wołowik 2004, s. 29]:

- klarowna wizja przyszłości firmy,
- sprecyzowana strategia rynkowa,
- kultura oraz wiedza,
- umiejętności i morale pracowników.

Zasygnalizowana tu jedynie potrzeba podjęcia działań w zakresie kształtowania *corporate identity* w polskich firmach wydaje się być szczególnie ważna zwłaszcza teraz, kiedy to rodzime przedsiębiorstwa poszukują partnerów za granicą i próbują uporać się z chaosem informacyjnym. Wdrażanie systemu CI na szerszą, aniżeli dotychczas, skalę miałyby także inny walor – mogłyby poprawić i „wyostrzyć” mglisty częstokroć wizerunek naszych produktów na arenie międzynarodowej.

5. Lobbying w sieci internetowej

Mimo że działania lobbingsowe stosowane są w biznesie na szeroką skalę już od dawna, rozwijające się obecnie bardzo dynamicznie nowe technologie informacyjne dają możliwość poszerzenia tego typu działań o nowe kanały komunikowania się z otoczeniem. Obecnie, w odróżnieniu od tradycyjnych form *lobbowania*, takich jak: spotkania twarzą w twarz, dyskusje w małych grupach, plakaty, tablice ogłoszeniowe, *outdoor* bądź przemówienia publiczne, coraz większą popularnością cieszy się lobbying w sieci internetowej. Najczęściej stosowany jest on w tym przypadku w [Maciorowski 2004, s. 55]:

- serwisach www, a szczególnie w tych, które uwzględniają rozbudowaną sekcję Centrum Prasowego,
- działaniach PR-owskich, które polegają na kierowaniu komunikatów informacyjnych, opinii, stanowisk, artykułów, wywiadów itd. do wybranych, opiniotwórczych mediów elektronicznych,

- zbieraniu informacji oraz wyrażaniu opinii na wyselekcjonowanych czatach, forach i grupach dyskusyjnych,
- wykorzystaniu narzędzi tzw. marketingu wirusowego,
- gazetkach oraz biuletynach elektronicznych,
- newsletterach przy założeniu, że uzyskano zgodę na ich otrzymanie i rzeczywiście docierają one do wpływowych osób,
- kampaniach bannerowych i mailingach,
- bezpośredniej, masowej wysyłce e-maili kierowanej do wybranej organizacji.

Jak widać, wspomniane w tym artykule już wielokrotnie, nowoczesne technologie informacyjne w znaczny sposób przyczyniają się do zmian w zarządzaniu marketingowym przedsiębiorstwem. Dostrzec to można także w pokrewnym temacie zarządzania programami lojalnościowymi, w których coraz częściej wykorzystywanymi kanałami komunikacji z klientem stają się takie formy kontaktu, jak: infolinie (47% wskazań w badanych przedsiębiorstwach), specjalne serwisy www (26%), SMS-y (22%) czy e-maile (15%)².

6. Ukryty marketing jako nowa forma pozyskania uwagi potencjalnego klienta

Kolejnym czynnikiem wpływającym na nowy kształt współczesnego marketingu są zmiany społeczne w odbiorze kampanii reklamowych. Klasyczne formy promocji produktów i usług stają się coraz mniej skuteczne. Duża liczba stacji telewizyjnych oznacza, że coraz trudniej jest dotrzeć z konkretną reklamą do upatrzonego segmentu rynkowego klientów. Ponadto obserwuje się, że młodzi ludzie, zwłaszcza mężczyźni w wieku do 35 lat, poświęcają mniej czasu na oglądanie telewizji, by zamiast tego zajmować się grami elektronicznymi lub surfować w Internecie³. Te i inne przyczyny zmian w stylu życia i sposobie postrzegania rzeczywistości powodują konieczność poszukiwania nowych, często utajionych, form docierania z ofertą handlową do potencjalnych nabywców. Przykłady takich praktycznych działań zamieszczono w tab. 2.

Forma tego rodzaju kontaktu firmy z otoczeniem, mimo przyczyniania się do wzrostu obrotów handlowych w wielu przedsiębiorstwach, ma także pewne słabości. Po pierwsze, warto zauważyć, że tradycyjna reklama w porównaniu z kryptomarketingiem umożliwia znacznie większą kontrolę nad treścią bądź rozłożeniem akcentów. Po drugie, nie wszystkie wyroby można skutecznie reklamować za pomocą ukrytego marketingu. Na takie trudności możemy napotkać np. w przypadku promowania ropy naftowej, gazu, chemikaliów, usług ubezpieczeniowych, przewozów kolejowych czy dostaw prądu. Jeszcze innym problemem jest to, że „niewidoczny” marketing wykorzystywany jest coraz szerzej i przez to staje się coraz bardziej widoczny. Bardzo często bywa on również oceniany jako nieetyczny,

² Są to wyniki badań telefonicznych zaprezentowanych przez P. Michalik w artykule *Źródła lojalności*, a przeprowadzonych przez Contact Point w grudniu 2003 r. – na losowo dobranej próbie 436 osób z województwa mazowieckiego.

³ Szerzej zob. [Ukryty marketing... 2005, s. 38].

Tabela 2. Praktyczne przykłady stosowania ukrytego marketingu

Niewidoczne formy marketingu	Konkretny przykład praktycznego działania firmy
Ukryte promocje marki	Aktorzy ucharakteryzowani na „zwykłych turystów”, proszący ludzi o zrobienie im zdjęć najnowszym telefonem komórkowym Sony Ericsson. Popularyzacja określonych artystów muzyków z pomocą „klientów” poprzez głośne rozmowy, zachwalanie danego utworu/ płyty w sklepie
Marketing za pośrednictwem znanych ludzi	Zachwalanie wyrobów (np. farmaceutycznych) przez znane osoby (aktorów, sportowców, polityków) podczas prowadzonych z nimi wywiadów, spotkań i imprez okolicznościowych
Pośrednie przynęty	Film reklamowy Mercedesa emitowany w kinach jako czołówka filmu fabularnego (ów spot reklamowy wtapia się w akcję filmu, tworząc integralną część widowiska)
Reklama wykorzystywana w grach elektronicznych	Zamieszczanie reklam (najczęściej producentów samochodów) w grach elektronicznych – w efekcie: wyostrzona percepcja odbiorcy i poszerzone grono potencjalnych nabywców
Marketing w muzyce pop i rap	Wymienianie przez artystów w utworach dotyczących dnia codziennego ich ulubionych marek. Spektakularnym przykładem tego typu zachowań jest zespół Jay-Z, który otrzymuje wyroby Motoroli w zamian za promocję w swoich utworach produktów tej firmy. Statystyki za rok 2003 wskazują na następującą liczbę wzmianek w utworach muzycznych: Mercedes – 112, Lexus – 48, Gucci – 47, Cadillac – 46. Jest to zapewnienie szerokiej i bezpłatnej reklamy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ukryty marketing... 2005, s. 38].

zwłaszcza że coraz większe jest wyczulenie opinii publicznej na problemy etyczne, co dodatkowo może deprecjonować tę formę aktywności marketingowej firmy. Mimo jednak wskazanych trudności we wdrażaniu kryptomarketingu narzędzie to jest nadal aktualne i skuteczne, na co wskazują wyniki działania firm stosujących tę formę promowania produktów i usług⁴.

7. Customer relationship management oraz contact center – narzędzia budowy i utrzymywania stosunków lojalnościowych z klientami

Współcześnie, w obliczu możliwości poszerzania rynków zbytu, jednym z głównych zadań jest z pewnością pozyskiwanie nowych klientów. Służą temu m.in. opisany powyżej marketing globalny, ukryty marketing czy też coraz szerzej stosowana koncepcja *corporate identity*. Wiele firm zapomina jednak o tym, że statystycznie muszą one ponieść od 3 do 5 razy wyższe nakłady na pozyskanie potencjalnego klienta, aniżeli nakłady na utrzymanie klienta dotychczasowego.

⁴ Szerzej zob. [Ukryty marketing... 2005, s. 39-40].

Stąd też istotne jest, aby – poza działaniami mającymi na celu poszerzenie grona odbiorców – utrzymywać odpowiednie kontakty ze „starymi znajomymi” firmy. Służyć temu ma wdrażanie systemu CRM i pokrewnego do niego narzędzia – *contact center* (CC). O ile problemowi wdrażania systemu CRM poświęca się w literaturze przedmiotu sporo miejsca, o tyle nowym, ciekawym, mniej znanym zagadnieniem jest stosowanie w praktyce koncepcji CC. Forma ta różni się jednak tym od tradycyjnego telemarketingu czy *call center*, iż wykorzystuje bardziej zaawansowane, innowacyjne oprogramowanie typu *workforce management* (WFM). Siła CC leży głównie w tym, iż pozwala on na wzrost satysfakcji klienta i jego bliższy związek z firmą. Może także przyczynić się do podniesienia rentowności firmy poprzez obniżenia kosztów. Nowoczesne *contact center* to przede wszystkim:

- szybkie i łatwe połączenia z konsultantem,
- spersonalizowana obsługa dająca klientowi poczucie bycia ważnym,
- integralność wszystkich kanałów komunikacji – telefonu, e-maila i www⁵.

8. *Customer Experience Management* (CEM), czyli nowy wymiar orientacji na klienta

Wiele miejsca w zarządzaniu marketingowym poświęcano do tej pory rozpoznawaniu potrzeb klienta i dopasowywaniu do tego oferty handlowej. Współczesny marketing idzie jednak o krok dalej. Mowa tu o koncepcji CEM, tj. zarządzaniu doświadczeniem klientów, które koncentruje się na dopasowaniu oferty firmy do stylu życia ludzi i do ich szczególnych potrzeb. Jak dowodzi M. Bernacik, CEM jest narzędziem skuteczniejszym nawet aniżeli popularny CRM, który śledzi jedynie historyczne fakty (w tym głównie transakcje) związane z obsługą klienta. Tymczasem CEM zakłada, że aby właściwie zidentyfikować wszelkie punkty kontaktu klienta z firmą lub marką, poznać towarzyszące im emocje, przedsiębiorstwo musi wręcz „rozebrać” na czynniki pierwsze proces zakupów. Musi ona także „nadać doświadczeniom odpowiednią rangę, dokładnie taką, jaką nadaje im klient.” Jak wskazuje dalej M. Bernacik, niemożliwe jest prawidłowe przeprowadzenie tej operacji bez tzw. myślenia klientem, czyli bez zrozumienia funkcji, jaką przypisuje on produktowi, tzn. bez odpowiedzi na pytanie – co tak naprawdę kupuje on w danej firmie (np. czy tylko produkt, jakim jest wino musujące o danym smaku, czy może nagrodę dla siebie za ciężką całodniową pracę, a może element prestiżu bądź też ważny składnik romantycznego wieczoru [Bernacik 2004, s. 41]).

W świetle zalecanego powyżej kierunku działania należy więc według B. Shmitta (propagatora koncepcji CEM) skoncentrować się w działalności marketingowej firmy na wdrożeniu opisywanego systemu opartego na pięciu następujących etapach działania:

1. analizie świata doświadczeń konsumenta,

⁵ Więcej informacji na ten temat znaleźć można w [Cyganek 2004, s. 50].

2. budowie platformy doświadczeń klienta (m.in. zdefiniowanie tzw. EVP (*experiential value promise*), a więc określeniu w kategoriach doznań tego, co klient otrzymuje),
3. kreowaniu marki na bazie tych doświadczeń,
4. projektowaniu interfejsów,
5. stałym poszukiwaniu innowacji⁶.

Podstawowym i najważniejszym dla finalnych efektów etapem jest jednak analiza socjokulturowego kontekstu, w jakim działa klient, tzn. poznanie czynników, które mają wpływ na wybory konsumenckie, a także innych motywów, lęków, pragnień i doświadczeń, które przekładają się na opinie o marce czy nawyki zakupowe [Bernacik 2004, s. 41]. Stąd też swoistym „sztandarem” w tej dziedzinie mogą być słowa P. Kotlera: „Zamiast postrzegania w każdym człowieku potencjalnego klienta, powinniśmy raczej zacząć dostrzegać w każdym kliencie człowieka”.

9. Zakończenie

Jak próbowano wykazać w niniejszym opracowaniu, nowoczesne formy i narzędzia marketingu znacznie odbiegają od tych, które znamy z przeszłości. Innymi cechami powinni także charakteryzować się współcześni marketingowcy. Wśród najbardziej pożądanых ich atrybutów można zatem wymienić [Chapman, Kozielski 2004, s. 5]:

- dysponowanie interdyscyplinarną wiedzą konieczną do rozwiązywania problemów, a nie wyłącznie do wykonywania zadań,
- posiadanie umiejętności krytycznej oceny i pomiaru swojej pracy,
- charakteryzowanie się wysokimi standardami etycznymi,
- odznaczanie się zdolnościami zastosowania w praktyce koncepcji i narzędzi marketingu wewnętrznego, organizacji uczącej się czy zarządzania wiedzą,
- otwartość na nowe idee, partnerów, klientów, współpracowników itp.,
- odznaczanie się profesjonalizmem i pokorą w działaniu.

Przymioty te jednak nie wydają się przesądzać ze stuprocentową pewnością o powodzeniu w biznesie. Istotne jest bowiem także to, aby współcześni menedżerowie zarządzający marketingiem nie bali się ryzyka i potrafili działać dynamicznie na taką skalę, jakiej wymaga rynek. Najbardziej obrazowo zdają się to potwierdzać słowa, jakie Alicja usłyszała od jednego z mieszkańców Krainy Czarów: „Tu trzeba biec tak szybko, jak to tylko możliwe, aby pozostać w tym samym miejscu”.

Literatura

- Bernacik M. (2004), *CEM – nowy wymiar orientacji na klienta*, „Modern Marketing”, nr 1.
 Chapman D., Kozielski R. (2004), *Marketing oparty na wiedzy*, „Marketing w Praktyce”, nr 3.
 Cyganek M. (2004), *Lojalny, bo dobrze obsłużony*, „Marketing w Praktyce”, nr 7.
 Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 Maciorowski A. (2004), *Lobbing rośnie w siłę*, „Marketing w Praktyce”, nr 3.

⁶ Szerzej na ten temat w [Bernacik 2004, s. 41].

Michalik P. (2004), *Źródła lojalności*, „Marketing w Praktyce”, nr 4.

Nikodemska-Wolowik A.M. (2005), *Corporate identity – wizja czy badania?*, „Marketing w Praktyce”, nr 1.

Nikodemska-Wolowik A.M. (2004), *Zabłyśnięcie wizerunkiem firmy*, „Marketing w Praktyce”, nr 12.

Ukryty marketing (2005), „Zarządzanie na Świecie”, nr 4.

Yip G.S. (2003), *Strategia globalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

CHOSEN MODERN FORMS AND TOOLS OF THE MARKETING MANAGEMENT

Summary

In this article an author underlines the need of using the modern forms and tools of the marketing management. Basing on their main attitudes of the described subjects, author presents: global marketing, how to create corporate identity and the value for the clients, lobbying in the Internet network, hidden marketing, CRM (Customer Relationship Management), Contact Centre and the CEM (Customer Experience Management). On the end of this article an author has described the attitudes of the marketing manager.