

Dr Tymoteusz Doligalski
Zakład Wartości Klienta
Katedra Zarządzania Wartością
Szkoła Główna Handlowa

TWORZENIE I KSZTAŁTOWANIE RYNKÓW JAKO KONCEPCJA DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH

Referat zgłoszony na XXIV Ogólnopolski Zjazd Katedr Marketingu, Handlu i Konsumpcji, Uniwersytet Rzeszowski, 12-14 września 2012.

Wstęp

Koncepcja tworzenia i kształtowania rynków pojawia się często w publikacjach z zakresu marketingu i zarządzania strategicznego. Pomimo tego istnieje potrzeba dogłębnierzego opisu tych działań. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie podejść do tworzenia i kształtowania rynków dominujących w literaturze przedmiotu, prezentacja wniosków z badań nad wpływem tych działań na wyniki finansowe oraz porównanie tej koncepcji ze służebnym podejściem do zaspakajania potrzeb klientów.

Tworzenie i kształtowanie rynków w świetle orientacji przedsiębiorstwa

Tworzenie i kształtowanie rynków warto przedstawić w ramach orientacji przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele rodzajów orientacji. Niestrój proponuje podział orientacji na wewnętrzną i zewnętrzną, która z kolei obejmuje orientacje rynkową i strategiczną.¹ Z punktu widzenia niniejszego opracowania najważniejszą z wymienionych jest orientacja rynkowa.

Narver i Slater określili orientację rynkową (marketingową) jako kulturę organizacyjną, która w najbardziej skuteczny i efektywny sposób kreuje zachowania dla tworzenia najwyższych wartości dla klientów przyczyniając się do długotrwałych wyników firmy (*continuous superior performance for the business*).² Kyriakopoulos i Moorman zdefiniowali orientację rynkową jako zdolność łączącą firmę ze środowiskiem zewnętrznym, która umożliwia jej konkurowanie poprzez przewidywanie wymagań rynku wcześniej niż konkurenci (*ahead of competitors*), a także tworzenie trwałych relacji z klientami, odbiorcami i dostawcami.³ Podejście to nawiązuje do przewagi nad konkurentami w zakresie szybkości wprowadzania innowacji odpowiadających na zmieniające się potrzeb konsumentów. Opisuje zatem jeden z możliwych przypadków orientacji rynkowej.

¹ R. Niestrój, *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 677, 2005.

² J. Narver, S. Slater, *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing”, 54/1990.

³ Za M. Schindehutte, M.H. Morris, A. Kocak, *Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management”, 46(1), 2008.

Jaworski i in. wyróżniają dwa rodzaje orientacji rynkowej.⁴ Pierwsza z nich (*market driven*) polega na rozpoznaniu i zrozumieniu preferencji klientów (ew. innych graczy rynkowych) i reakcji na nie w ramach istniejącej struktury rynkowej. Drugi rodzaj orientacji rynkowej (*market driving, driving markets*, tworzenie i kształtowanie rynków) polega na wpływaniu na strukturę rynku oraz zachowania graczy rynkowych w sposób poprawiający pozycję konkurencyjną firmy. Niestrój twierdzi, że pierwsza orientacja ma charakter służebny i opisuje ją jako troskę o jak najlepsze zaspokojenie zidentyfikowanych potrzeb klienta oraz zdobywanie jego sympatii i lojalności. Istota drugiej orientacji zasadza się na tworzeniu klienteli poprzez kreowanie nowych potrzeb i popytu. W konsekwencji klient jest efektem działań marketingowych, a nie punktem wyjścia.⁵

Dla pełniejszego opisu koncepcji tworzenia i kształtowania rynków przydatne jest również stanowisko Schindehutte i in., którzy obok orientacji rynkowej wyróżniają również technologiczną oraz orientację na przedsiębiorczość.⁶ W ramach orientacji technologicznej firmy przedkładają technologie i związane z nimi innowacje nad aktualnych klientów firmy. Wówczas firmy chętnie inwestują w przełomowe technologie licząc na stworzenie nowych rynków i zdobycie w nich znaczących udziałów. Z orientacją tą związane jest ryzyko zbytniego oddalenia od klientów, wskutek czego stworzone przez firmę produkty mogą nie korelować z potrzebami klientów. W orientacji na przedsiębiorczość istotną rolę odgrywają trzy wymiary: innowacyjność, podejmowanie ryzyka i proaktywność.

Podejścia do tworzenia i kształtowania rynków

Jak wspomniano powyżej, Jaworski i in. definiują koncepcję działań z zakresu *market driving* jako oddziaływanie na strukturę rynku oraz zachowanie graczy rynkowych w sposób poprawiający pozycję konkurencyjną firmy.⁷ W tej dość ogólnej definicji przez graczy rozumie się zarówno klientów finalnych, odbiorców instytucjonalnych, dostawców, a także konkurentów. W innych ujęciach mowa jest o kształtowaniu struktury rynku, preferencji i zachowań interesariuszy firmy.⁸ Markides określa działania *market driving* jako zajmowanie wyróżniających pozycji strategicznych, które są krytyczne dla zmian w udziałach rynkowych i tworzeniu nowych rynków⁹. Dobiegała-

⁴ B. Jaworski, A.K. Kohli, A. Sahay, *Market-Driven Versus Driving Markets*, „Journal of Academy of Marketing Science”, vol. 28, no. 1, 2000.

⁵ R. Niestrój, *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 677, 2005.

⁶ M. Schindehutte, M.H. Morris, A. Kocak, *Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management”, 46(1), 2008.

⁷ B. Jaworski, A.K. Kohli, A. Sahay, *Market-Driven Versus Driving Markets*, „Journal of Academy of Marketing Science”, vol. 28, no. 1, 2000.

⁸ Por. M. Schindehutte, M.H. Morris, A. Kocak, *Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management”, 46(1), 2008.

⁹ S.B. Hills, S. Sarin, *From Market Driven to Market Driving: an Alternate Paradigm for Marketing in High Technology Industries*, „Journal of Marketing Theory and Practice”, Summer 2003.

Korona wspomina w kontekście strategii innowacji o tworzeniu nowych branż, poszerzaniu już istniejących oraz zarządzanie portfelem innowacji.¹⁰

Hills i Sarin przeprowadzili krótką sondę wśród ponad stu pracownikach naukowych zajmujących się marketingiem dotyczącą istoty działań z zakresu *market driving*. Uzyskane odpowiedzi można poklasyfikować używając trzech perspektyw: kreacji wartości, zmiany i przywództwa. W zakresie **kreacji wartości** pojawiały się opinie o tworzeniu nowych rynków przez innowacje i rozpoznanie dotychczas niezaspokojonych potrzeb klientów; rozwoju biznesu do takiego poziomu efektywności, że konkurenci zaczynają go naśladować; tworzeniu przyszłości. Drugim powtarzającym się wymiarem w wypowiedziach badanych była **zmiana**: rozwój nowego modelu biznesu, który zdominuje dotychczasowe, zmianę struktury graczy na rynku, redefinicja istoty konkurencji. **Przywództwo** było ostatnim z wyróżnionych wymiarów. W wypowiedziach pojawiają się takie sformułowania jak liderzy innowacji prowadzą rynki w nieznane terytoria, wytyczają szlaki.¹¹

Jaworski i in. dokonują podziału działań z zakresu *market driving* na kształtowanie struktury rynku oraz kształtowanie zachowań rynkowych. Kształtowanie struktury rynku może się odbywać poprzez:

- eliminację graczy rynkowych (pośredników, konkurentów czy dostawców),
- stworzenie nowych graczy, a przez to nowej struktury rynku,
- zmianę funkcji pełnionych przez graczy.¹²

Według Jaworskiego i in. kształtowanie zachowań rynkowych odbywać się może w sposób bezpośredni i pośredni, co przedstawia tab. 1.

Tab. 1. Działania z zakresu bezpośredniego i pośredniego kształtowania rynku według Jaworskiego i in.

Działania z zakresu bezpośredniego kształtowania rynku	Działania z zakresu pośredniego kształtowania rynku
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tworzenie ograniczeń klientów ▪ Usuwanie ograniczeń klientów ▪ Tworzenie ograniczeń konkurentów ▪ Usuwanie ograniczeń konkurentów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tworzenie nowych preferencji klientów ▪ Zmiana istniejących preferencji klientów ▪ Tworzenie nowych preferencji konkurentów ▪ Zmiana istniejących preferencji konkurentów

Źródło: B. Jaworski, A.K. Kohli, A. Sahay, *Market-Driven Versus Driving Markets*, „Journal of Academy of Marketing Science”, vol. 28, no. 1, 2000.

W wielu publikacjach dotyczących tworzenia i kształtowania rynków przytaczane bywa dziewięć sposobów na przeprowadzenie rewolucji w branży, które wyróżnił Hamel w artykule *Strategy and Revolution*. Wskazania podobne do powyższych proponują Hartman i in. w publikacji *e-*

¹⁰ B. Dobiegała-Korona, *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa, 2010, s. 229-268.

¹¹ S.B. Hills, S. Sarin, *From Market Driven to Market Driving: an Alternate Paradigm for Marketing in High Technology Industries*, „Journal of Marketing Theory and Practice”, Summer 2003.

¹² B. Jaworski, A.K. Kohli, A. Sahay, *Market-Driven Versus Driving Markets*, „Journal of Academy of Marketing Science”, vol. 28, no. 1, 2000.

Biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej. Hartman i in. nie opisują wprawdzie sposobu na rewolucję, lecz jak sami podają „techniki kreowania trwałej wartości w gospodarce internetowej”. Interesujący jest fakt, że zarówno Hamel, jak i Hartman i in., w proponowanych rozwiązaniach prawie w ogóle nie używają pojęcia „marketing”. Tabela 2 przedstawia zestawienie obydwu koncepcji.

Tab. 2. Porównanie podejść Hamela oraz Hartmana i in. do tworzenia i kształtowania rynków.

Nazwa metody	9 dróg do rewolucji w branży	Techniki kreowania trwałej wartości w gospodarce internetowej
Autor	G. Hamel	A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador
Publikacja	<i>Strategy as Revolution</i>	<i>e-Biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej.</i>
Działania z zakresu tworzenia i kształtowania rynków	Zmodyfikuj produkt lub usługę <ul style="list-style-type: none"> ▪ Radykalnie zwiększ współczynnik jakości do ceny ▪ Oddziel funkcję od formy ▪ Dostarcz radości z użytkowania 	Transformacja produktu i rynku <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nowe zastosowanie dla produktu lub usługi ▪ Przedefiniowanie oferty wartości ▪ Przesunięcie produktu w górę łańcucha tworzenia wartości ▪ Oddzielenie funkcji od formy
	Zredefiniuj rynek <ul style="list-style-type: none"> ▪ Radykalnie zwiększ uniwersalność produktu ▪ Dostarcz rozwiązań zindywidualizowanych ▪ Zwiększ dostępność 	Transformacja procesów biznesowych <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uproszczenie i outsourcing procesów ▪ Przyjęcie nowych funkcji ▪ Skrócenie cyklu dostarczania produktu lub usługi ▪ Odrzucenie wskaźnika ceny do efektów
	Zmień granice rynku <ul style="list-style-type: none"> ▪ Przeskaluj branżę ▪ Skompresuj łańcuch dostaw ▪ Wykorzystaj konwergencję 	Transformacja sektora <ul style="list-style-type: none"> ▪ Przedefiniowanie podstaw konkurencji ▪ Zostań animatorem sektora ▪ Wytyczenie nowych granic sektora ▪ Złamanie niezłomnych reguł

Źródło: G. Hamel, *Strategy as Revolution*, „Harvard Business Review”, July-August 1996 oraz A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, K.E.Liber, Warszawa 2001.

Tworzenie i kształtowanie rynków a wyniki finansowe

Jak podaje Cadogan, działania w zakresie tworzenia rynków wymagają nakładów finansowych, na które składają się wydatki na rozwój innowacyjnych produktów i usług oraz ich promocję.¹³ Jak wynika z jego badań, skuteczność działań z zakresu *market driving* na rynkach zagranicznych wzrasta, jeżeli eksporter dysponuje większymi zasobami finansowymi. Przy braku środków finansowych nie występuje zależność pomiędzy natężeniem działań z zakresu tworzenia i kształtowania rynków w ogóle działań marketingowych a sukcesem eksportera. Natężenie działań z zakresu *market driving* zostało przez Cadogana zoperacjonalizowane jako intensywność wykorzystania innowacji oraz ich nowość. Jeżeli jednak eksporter dysponuje odpowiednimi zasobami finansowymi, wówczas działania w dużym stopniu zmierzające do tworzenia rynków przyczyniają się do korzystniejszych wyników finansowych niż działania charakteryzujące się służebnym podejściem. Dodatkowym czynnikiem zwiększającym korzyści finansowe eksportera jest dynamika zmian rynku. Przy dużej dynamice zmian klienci chętniej sięgają po innowacyjne rozwiązania.

¹³ Na podst. J. Cadogan, *Market-driving Product Innovation and Export Success*, referat wygłoszony na konferencji Emac w Lublanie, 24-27 maja 2011 r.

Z badań przeprowadzonych przez Mac wśród chińskich firm, wynika, że orientacja na tworzenie rynków w większym stopniu przyczynia się do korzystnego wyniku finansowego niż orientacja rynkowa. Ta ostatnia została rozumiana była w ujęciu służebnym i zoperacjonalizowana została jako składająca się z orientacji na klienta oraz orientacji na konkurentów.¹⁴

Działania z zakresu tworzenia i kształtowania rynków nie należy rozpatrywać jako homogenicznych, zarówno w zakresie ich istoty, jak i wpływu na wyniki finansowe. Potwierdzają to badania Vlasica i in. przeprowadzone na 46 firmach działających we Włoszech i w Chorwacji.¹⁵ Z badań wynika, że działania z zakresu tworzenia i kształtowania rynków przyczyniają się do lepszych wyników finansowych firm mierzonych wielkością sprzedaży. Największy wpływ na wielkość sprzedaży miały działania w zakresie zmiany postrzegania istotności określonych parametrów produktu lub usługi, a także zmiany postrzegania kategorii produktowych. Działania zmierzające do zmiany percepcji parametrów charakteryzowały się również najszybszym wzrostem sprzedaży. Nie zauważono natomiast wzrostu sprzedaży wynikającego z działań mających na celu zmianę potrzeb klientów. Badacze tłumaczą to długookresowym charakterem tych działań, podczas gdy w badanie uwzględniono okres jedynie dwunastu miesięcy.

Do kwestii tworzenia rynków lub służebnego podążania za klientami nawiązali pośrednio również Hax i Wilde II w modelu delta, tłumaczącym konkurowanie firm w nowoczesnej gospodarce.¹⁶ W modelu tym firmy konkurują przez doskonałość produktową, bliskość z klientem lub jego uwięzienie. W modelu bliskości klienta firma angażuje się w relacje z klientem dostosowując produkty lub usługi do jego potrzeb. Następuje wówczas typowy dla służebnego podejścia proces poznawania klienta, a w efekcie lepsze dopasowanie produktów i usług. W modelu uwięzienia klienta firma tworzy alians z firmami oferującymi rozwiązania komplementarne dążąc do tego, aby jej rozwiązanie stało się nowym standardem na rynku, na który klient niejako będzie skazany. Przewrotność tej strategii polega nie na zaoferowaniu najlepszego produktu *per se*, ani tym bardziej na zaspokojeniu potrzeb klienta poprzez dostosowanie się do jego potrzeb, ale poprzez skupienie we własnym modelu biznesowym korzyści wynikających z rozwiązań oferowanych przez firmy komplementarne. Strategia uwięzienia klienta ma wiele cech wspólnych z koncepcją tworzenia rynków, choć akcentuje ona nie samo stworzenie, co przechwycenie rynku dzięki aliansowi z firmami oferującymi rozwiązania komplementarne. Trzecia z wyróżnionych, strategia doskonałości produktowej, jest neutralna z punktu widzenia rozważań o służebnych lub kreacjonistycznych działaniach firm. Jak wynika z badań Haxa i Wilde'a przeprowadzonych wśród firm notowanych na

¹⁴ L. Mac, *The performance impact of a market driving strategy: some preliminary findings*, referat wygłoszony na konferencji Emac w Lublanie, 24-27 maja 2011 r.

¹⁵ G. Vlasic, G. Troilo, A. Kohli, *The impact of Market Driving Strategies on Firm Performance*, [w:] *EMAC Regional Conference – Marketing Theory Challenges in Emerging Societies*, pod. red. nauk. A. Bauer, I. Agardi, Corvinus University of Budapest, Marketing and Media Institute, 2010.

¹⁶ A.C. Hax, D.L. Wilde II, *The Delta Project: Adaptive Management for a Changing World*, Sloan Management Review, Winter 1999

amerykańskiej giełdzie Nasdaq, najbardziej korzystna pod względem finansowym jest właśnie strategia uwięzienia klienta, choć strategia bliskości z klientem przynosiła większe korzyści niż strategia doskonałości produktowej.

Porównanie koncepcji tworzenia rynków ze służebnym podejściem do potrzeb klienta

Warto porównać koncepcję tworzenia rynków z koncepcją służebnego zaspakajania potrzeb klientów¹⁷ (por. tab. 3). Cechą wspólną obydwu podejść jest zmiana. Kryterium je różnicującym jest podmiot, który podlega zmianie. W koncepcji tworzenia i kształtowania rynków zmiana leży po stronie klientów. To oni zmieniają swoje potrzeby, preferencje lub zachowania pod wpływem działań firm. Skuteczność działań w zakresie tworzenia rynków zależy zatem od zdolności perswazyjnych firm i elastyczności klientów. W koncepcji służebnego zaspakajania potrzeb, to firmy muszą charakteryzować się pewną elastycznością, aby być w stanie dostarczyć klientowi kompozycję wartości zaspokajającą wyartykułowane przez niego potrzeby. Zmiana polegająca na odpowiednim dopasowywaniu kompozycji marketingowej jest zatem niezbędną umiejętnością firm służebnie podchodzących do zaspakajania potrzeb klientów. Naturalnie, zarysowany powyżej podział rzadko spotykany jest w tak radykalnej dychotomii. Firmy tworzące rynek wprowadzając nowe produkty nie robią tego w oderwaniu od wiedzy o potrzebach klientów. Z drugiej strony, nawet w przypadku służebnego podejścia firmy nakłaniają klientów do zakupu produktów, kształtują ich lojalność, a czasami nawet ich edukują¹⁸, tym samym zachęcając klientów do pewnej zmiany zachowań lub preferencji.

Tab. 3. Porównanie koncepcji tworzenia i kształtowania rynków oraz służebnego podejścia do potrzeb klientów.

	Tworzenie i kształtowanie rynków	Służebne zaspakajanie potrzeb klientów
Podmiot podlegający zmianie	Klient	Firma
Potrzeby klienta	Nieodkryte	Wyartykułowane
Charakter działań	Strategiczny	Taktyczny, operacyjny
Poziom działań	Raczej rynek	Relacja z klientem, rynek
Model komunikacji	<i>Push</i>	<i>Pull, push</i>
Lojalność budowana przez	Narzucanie standardu, unikatowość, koszty zmiany dostawcy	Satysfakcję
Innowacje	Przełomowe	Przyrostowe
Ryzyko	Niekorelowania oferty z potrzebami klientów	Niedostrzeganie zmian na rynku
Korzyści finansowe	Wyższe	Niższe

Źródło: opracowanie własne.

¹⁷ Za koncepcję marketingową, w której dominuje podejście służebne, można uznać koncepcję marketingu 1-to-1 autorstwa Peppersa i Rogers. Por. D. Peppers, M. Rogers, *Enterprise one-to-one. Tools for Competing in the Interactive Age*, Currency Doubleday, 1997.

¹⁸ Szerzej: Ł. Świerżewski, *Edukacja jako narzędzie budowy kapitału klientów. Wyniki badań przedsiębiorstw działających w Polsce* [w:] *Teoria i praktyka zarządzania wartością klienta*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa, w druku.

Również kryterium potrzeb różnicuje obydwie podejścia. Jak wspomniano powyżej, w służebnym podejściu firmy zaspakajają wyartykułowane przez klientów potrzeby. W przypadku tworzenia rynków firma uświadamia klientowi nieznane mu wcześniej potrzeby (czasami mowa jest o tworzeniu potrzeb) lub też nowe sposoby zaspokojenia dotychczasowych potrzeb.

Tworzenie i kształtowanie rynków jest działaniem strategicznym. Wiąże się bowiem z planowaniem długookresowym, wpływa na zasady funkcjonowania firmy, wymaga wykorzystania większych zasobów (w tym m.in. wiedzy), związane jest z wysokim poziomem ryzyka, a rezultaty działań widoczne są po dłuższym okresie.¹⁹ Podejście służebne do zaspakajania potrzeb ma - w zależności od charakteru relacji z klientami - charakter taktyczny lub operacyjny.

Mniej jednoznaczne są różnice dotyczące obszaru działań. W ramach działań z zakresu tworzenia rynków poziomem działań jest rynek rozumiany jako zbiorowość klientów, a w niektórych koncepcjach również zbiór innych podmiotów: pośredników, firm produkujących dobra komplementarne, regulatorów. Działania służebne z kolei często ukierunkowane są na pojedynczych klientach, choć w przypadku zunifikowanych potrzeb można również je prowadzić na poziomie masowym.

Można doszukać się także różnic w zakresie strategii komunikacji. W modelowym ujęciu firmy tworzące rynki komunikują się w modelu *push*, czyli podejmując bezpośrednie działania wywierające wpływ na potencjalnych klientów w celu nakłonienia ich do zakupu produktu lub zmiany postrzegania firmy itd.²⁰ Poinformowanie potencjalnych klientów o oferowanych wartościach wydaje się niezbędne, gdyż w przeciwnym wypadku mogą oni nie być świadomi istnienia nowych rozwiązań. Natomiast firmy stosujące służebne podejście mogą w większym stopniu, a w niektórych przypadkach jedynie, korzystać z komunikacji typu *pull*, w której to klienci zainicjują kontakt z firmą.

Lojalność klientów w koncepcji tworzenia rynków osiąga się m.in. poprzez zaoferowanie unikatowych, nieoferowanych przez konkurencję, wartości. Innym sposobem na utrzymanie przychodów w długim okresie jest sprawienie, aby rozwiązanie firmy stało się standardem rynkowym. Wówczas klienci nie tylko będą lojalni wobec niego, ale również potencjalni klienci będą na niego skazani. Ewentualna rezygnacja z wykorzystania standardu wiąże się z koniecznością poniesienia, często wysokiego, kosztu zmiany dostawcy. W przypadku służebnego podejścia, lojalność klienta często przedstawia się jako konsekwencję zaspokojenia jego potrzeb i usatysfakcjonowania go. Z drugiej strony, w przypadku bardziej złożonych relacji firmy klientem, dostosowanie się firmy do potrzeb klienta również może skutkować nałożeniem na niego kosztów zmiany dostawcy. Koszt znalezienia nowej firmy, a także czas, jaki upłynie zanim dostosuje się ona do potrzeb klienta oraz

¹⁹ G. Vlasic, G. Troilo, A. Kohli, *The impact of Market Driving Strategies on Firm Performance*, [w:] *EMAC Regional Conference – Marketing Theory Challenges in Emerging Societies*, pod. red. nauk. A. Bauer, I. Agardi, Corvinus University of Budapest, Marketing and Media Institute, 2010.

²⁰ Por. V. Kumar, D. Shah, *Pushing and Pulling on the Internet*, „Marketing Research”, Spring 2004.

towarzysząca temu niepewność odnośnie do uzyskania wartości na satysfakcjonującym poziomie, mogą być przesłanką do pozostania u dotychczasowego dostawcy.

Odmienność obydwu podejść zarysowuje się również w kwestii innowacji. Działania z zakresu tworzenia rynków oparte są na radykalnych innowacjach. Kumar i in. określili to jako „istotny wzrost wartości dla klienta wynikający albo z przełomowej technologii, albo systemu marketingowego opartego na unikatowych procesach biznesowych”.²¹ W przypadku służebnego podejścia do zaspakajania potrzeb klientów zazwyczaj innowacje mają charakter przyrostowy. Klient wybiera bowiem firmę, której oferta koreluje z jego potrzebami, a czasami oczekuje pewnego dostosowania wartości do własnych potrzeb. Jak podaje Vlasic osoby zarządzające firmami tworzącymi rynek częściej niż w innych firmach posiadają stopnie naukowe.²² Sugerować to może, że źródłem innowacji wykorzystywanych w zakresie tworzenia rynków jest wiedza nie występująca jeszcze w skomercjalizowanej postaci na rynku. Innowacje przyrostowe występujące w służebnym podejściu często mają swoje źródło w wiedzy o klientach, pozyskiwanej na bazie codziennych interakcji z klientami.

Z innowacjami w obydwu podejściach związane są odmienne ryzyka. W przypadku tworzenia i kształtowania rynków istnieje ryzyko, że zaproponowane przez firmę rozwiązanie, pomimo innowacyjności technologicznej, nie będzie korelowało z potrzebami klientów. Zupełnie inne ryzyko towarzyszy służebnemu zaspokajaniu potrzeb klientów. Firmy koncentrując się na zaspokojeniu potrzeb aktualnych klientów mogą nie dostrzegać zmian pojawiających się na rynku, ryzykując tym samym, że ich rozwiązania staną się przestarzałe. Sytuacja ta może nie być problemem dla aktualnych klientów, gdyż otrzymują oni wartości dopasowane do swoich potrzeb, ale może utrudnić firmie konkurowanie o nowych klientów, co opisał Christensen.²³ Hamel dobitnie wspomina o tyranii doświadczenia, a także o tyranii klientów i rynków, całkowicie absorbujących uwagę menedżerów.²⁴ Z drugiej strony, ryzyko wynikające ze zbytniego przywiązania do dotychczasowego rozwiązania, które odniosło sukces, występuje również w przypadku tworzenia rynków.

Z przytoczonych w niniejszym opracowaniu badań wynika, że przedsięwzięcia stosujące rozwiązania z zakresu tworzenia rynków osiągają większe korzyści finansowe niż te służebnie zaspakajające potrzeby klientów. Nie powinno być to zaskoczeniem, w końcu wyższemu poziomowi ryzyka podejmowanego przez firmy tworzące rynek odpowiada również wyższe wynagrodzenie za nie. Z drugiej strony, wynik taki świadczyć może w pewnym stopniu o mankamencie badań. Istnieje bowiem ryzyko, że uwzględnia się w nich jedynie istniejące firmy, a więc te które podjęły ryzyko

²¹ N. Kumar, L. Scheer, Ph. Kotler, *From market driven to market driving*, „European Management Journal”, 18(2)/2000.

²² Wnioski z nieopublikowanych jeszcze badań wygłoszone podczas prezentacji rozprawy doktorskiej w ramach konkursu 2011 *Emac MCKinsey Marketing Dissertation Award* odbywającego się podczas konferencji Emac w Lublanie, 24-27 maja 2011 r. Por. <http://www2.ef.uni-lj.si/projekti/emac2011/EMACMcKinsey.asp> [2011.12.17].

²³ C.M. Christensen, *Przełomowe innowacje*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

²⁴ G. Hamel, *Strategy as Revolution*, „Harvard Business Review”, July-August 1996.

tworzenia rynków i przetrwały, co samo w sobie może być uznane za miarę sukcesu. Pomińcie firm, które podjęły ryzyko tworzenia rynków i poniosły porażkę, może tym samym zakłócać wyniki badań.

Należy podkreślić, że powyższe porównanie charakteryzuje się silnym podejściem dychotomicznym, podczas gdy firmy często stosują elementy obydwu koncepcji na raz. Zdaniem Vlasica i in. strategie mają charakter komplementarny i powinny być stosowane łącznie, dzięki czemu firma będzie w stanie w krótkim okresie konkurować w ramach istniejących preferencji klientów (*compete on preferences*), w długim natomiast konkurować o preferencje klientów (*compete over preferences*).²⁵ Interesująca jest również zmiana jaka może nastąpić w działaniach firm. Autorzy publikacji zazwyczaj wspominają o przejściu z koncepcji tworzenia i kształtowania rynków do służebnego podejścia.²⁶

Przykładem takiej firmy jest włoski producent odzieży Benetton.²⁷ Firma ta do roku 2003 oferowała dwie kolekcje ubrań rocznie, bardziej narzucając klientom swoje wzornictwo niż nawiązując do aktualnych trendów. W działaniach marketingowych firmy dużą rolę odgrywały kontrowersyjne kampanie promocyjne, nawiązujące do idei multikulturowości i nadające marce wymiaru globalnego. Działające według odmiennej filozofii, firmy konkurencyjne takie jak H&M, Mango czy Zara, nie tylko były w stanie skopiować kolekcje Benettona, ale również na bieżąco odpowiadać na zmieniające się trendy konsumenckie, w dużym stopniu dzięki własnej sieci dystrybucji. Kierując się chęcią dostosowania do trendów konsumenckich, Benetton zwiększył liczbę kolekcji, a także w samych projektach produktów zaczął uwzględniać w większym stopniu bieżące gusta konsumentów. W ten sposób w działaniach firmy wzrosła rola służebnego podejścia do klientów i ich gustów, a mniejszą rolę zaczęły odgrywać działania z zakresu kształtowania rynku.

Podsumowanie

Działania z zakresu tworzenia i kształtowania rynków pojawiają się zarówno w literaturze marketingowej, jak i zarządzania strategicznego. Pomimo popularności tych kwestii, często w publikacjach marketingowych nie pojawia się rozgraniczenie pomiędzy tworzeniem i kształtowaniem rynków a podejściem służebnym. Obszarem dalszych badań w zakresie tworzenia i kształtowania rynków powinna być dokładniejsza kategoryzacja działań, a także opisanie typowych sekwencji działań z zakresu obydwu podejść oraz zależności pomiędzy nimi. Innym aspektem, który został zasygnalizowany w niniejszym opracowaniu, jest ryzyko marketingowe. Niezwykle interesujące byłyby badania dotyczące źródeł, pomiaru i sposobów ograniczenia ryzyka w obydwu typach działań.

²⁵ G. Vlasic, G. Troilo, A. Kohli, *The impact of Market Driving Strategies on Firm Performance*, [w:] *EMAC Regional Conference – Marketing Theory Challenges in Emerging Societies*, pod. red. nauk. A. Bauer, I. Agardi, Corvinus University of Budapest, Marketing and Media Institute, 2010.

²⁶ Por. N. Kumar, L. Scheer, Ph. Kotler, *From market driven to market driving*, „European Management Journal”, 18(2)/2000.

²⁷ Na podst. R. Filieri, *From market-driving to market-driven: the Benetton Case Study*, referat wygłoszony na konferencji Emac w Lublanie, 24-27 maja 2011 r.

Znajomość tego zagadnienia byłaby niezwykle użyteczna dla formułowania strategii wzrostu wartości klientów i wartości firmy.

Streszczenie

W referacie przedstawiono działania z zakresu tworzenia i kształtowania rynków (*market driving*). Polegają one na aktywnym oddziaływaniu na strukturę rynku oraz zachowania graczy rynkowych, w szczególności klientów. W opracowaniu przedstawiono podejścia do tworzenia i kształtowania rynków, wnioski z badań dotyczących ich wpływu na wyniki finansowe firm. Opracowanie kończy porównanie koncepcji tworzenia i kształtowania rynków z koncepcją służebnego podejścia do zaspakajania potrzeb klientów (*market driven*)

Creating and Shaping Markets as a Concept of Marketing Activities

The paper presents companies' activities aiming at creating and shaping markets (*market driving*). They rely on exerting influence on the market structure and market players' behaviour, in particular customers' behaviour. The paper presents approaches to market driving, as well as research results concerning its influence on companies' financial outcomes. The final section of the paper covers a comparison of market driving and market driven concepts.

Bibliografia

1. Cadogan J., *Market-driving Product Innovation and Export Success*, referat wygłoszony na konferencji Emac w Lublanie, 24-27 maja 2011 r.
2. Christensen C.M., *Przełomowe innowacje*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
3. Dobiegała-Korona B., *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta* [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa, 2010, s. 229-268.
4. Filieri R., *From market-driving to market-driven: the Benetton Case Study*, referat wygłoszony na konferencji Emac w Lublanie, 24-27 maja 2011 r.
5. Hamel G., *Strategy as Revolution*, „Harvard Business Review”, July-August 1996.
6. Hax A.C., Wilde II D.L., *The Delta Project: Adaptive Management for a Changing World*, Sloan Management Review, Winter 1999.
7. Hills S.B., Sarin S., *From Market Driven to Market Driving: an Alternate Paradigm for Marketing in High Technology Industries*, „Journal of Marketing Theory and Practice”, Summer 2003.
8. Jaworski B., Kohli A.K., Sahay A., *Market-Driven Versus Driving Markets*, „Journal of Academy of Marketing Science”, vol. 28, no. 1, 2000.
9. Kumar N., Scheer L., Kotler Ph., *From market driven to market driving*, „European Management Journal”, 18(2)/2000.
10. Kumar V., Shah D., *Pushing and Pulling on the Internet*, „Marketing Research”, Spring 2004.
11. Mac L., *The performance impact of a market driving strategy: some preliminary findings*, referat wygłoszony na konferencji Emac w Lublanie, 24-27 maja 2011 r.
12. Narver J., Slater S., *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing”, 54/1990.
13. Niestrój R., *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 677, 2005.
14. Peppers D., Rogers M., *Enterprise one-to-one. Tools for Competing in the Interactive Age*, Currency Doubleday, 1997.
15. Schindehutte M., Morris M.H., Kocak A., *Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship*, „Journal of Small Business Management”, 46(1), 2008.
16. Świerzewski L., *Edukacja jako narzędzie budowy kapitału klientów. Wyniki badań przedsiębiorstw działających w Polsce* [w:] *Teoria i Praktyka zarządzanie wartością klienta*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa, w druku.
17. Vlastic G., Troilo G., Kohli A., *The impact of Market Driving Strategies on Firm Performance*, [w:] *EMAC Regional Conference – Marketing Theory Challenges in Emerging Societies*, pod. red. nauk. A. Bauer, I. Agardi, Corvinus University of Budapest, Marketing and Media Institute, 2010.