



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 26

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 4(26)/2017



research
for future

eISSN 2353-8414
pISSN 2353-8503
grudzień 2017



**WPŁYW WSPÓŁCZESNYCH TECHNOLOGII
NA ZMIANĘ DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH
W ORGANIZACJI. MARKETING 4.0**



Open Access

WPŁYW WSPÓŁCZESNYCH TECHNOLOGII NA ZMIANĘ DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH W ORGANIZACJI. MARKETING 4.0

THE IMPACT OF MODERN TECHNOLOGY ON CHANGING MARKETING ACTIONS
IN ORGANISATIONS. MARKETING 4.0

mgr inż. Witold Świeczak
Instytut Lotnictwa, Polska
witold.swieczak@ilot.edu.pl
DOI: 10.14611/minib.26.12.2017.08



Streszczenie

W artykule postawiono tezę, że nowoczesne technologie zmieniają sposób, w jaki zorganizowany jest marketing, a także przekształcają strukturę kompozycję rynku, a przedsiębiorstwa powinny pogodzić się z tym, że sam fakt posiadania części rynku nie będzie już wystarczał, by trwale utrzymać pozycję rynkowego lidera. Celem niniejszej publikacji jest podsumowanie głównych wyzwań przynoszonych przez innowacje technologiczne, a także określenie możliwości rysujących się przed marketingiem w świetle nowych technologii komunikacyjno-informatycznych, by można było dzięki temu odnosić wymierne korzyści. Tematyka badawcza leżąca u podstaw niniejszej pracy to: 1) analiza korzystania z mediów społecznościowych przez pokolenie Milenialsów, 2) ocena postaw MŚP wobec włączania technologii teleinformatycznych w stosowane przez nich obecnie praktyki marketingowe, 3) określenie możliwości zastosowania Marketingu 4.0 poprzez wspieranie elastycznego podejścia w organizacji działań marketingowych. Po przeprowadzeniu przeglądu dostępnych publikacji przedstawiamy koncepcję modelu elastycznej organizacji działań marketingowych. Koncepcja D_3I_2C to połączenie współcześnie stosowanych działań marketingowych i transformacji cyfrowej. Mogą z niej korzystać środowiska akademickie oraz inne organizacje, które chcą uzyskać wskazówkę jak prowadzić transformację organizacji działań marketingowych.

Słowa kluczowe: marketing 4.0, technologie informacyjne, technologie cyfrowe, narzędzia marketingu, cyfrowe innowacje



Summary

The article presents the theory that modern technologies are changing the way in which marketing is organised and that they will transform the prevailing composition of the market, while enterprises should come to terms with the act that having a market share will no longer suffice to maintain the market leader position. The aim of this paper is to provide an overview of the key challenges generated by technological innovations and to identify the opportunities for marketing in light of the new communication and information technologies so that quantifiable benefits can be gained. The research topic underpinning this paper is: 1) an analysis of social media use by the Millennial generation; 2) an evaluation of the attitudes of SMEs towards the incorporation of information technology into their current marketing practices; 3) determining the implementation possibilities of Marketing 4.0 by promoting a flexible approach to organising marketing actions. Following a review of the available literature on the subject, we will present a concept of the model of the flexible organisation of marketing actions. The D₃I₂C concept combines today's marketing actions and digital transformation. It can be harnessed by academia and other organisations seeking guidance on the implementation of transformation in the organisation of marketing actions.

Keywords: marketing 4.0, information technologies, digital technology, marketin tools, digital innovation

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich dziesięcioleci świat nieustannie przechodzi zmiany, a wynika to z prędkiego rozwoju technologii informatycznych. Podobnie prędko zmieniają się praktyki marketingowe. Natomiast badania akademickie dotyczące marketingu wciąż pozostają w tyle. Technologie cyfrowe integrowane są z działaniami marketingowymi — zarówno w sposób ciągły jak i *ad hoc*, a ma to na celu osiągnięcie stanu Marketingu 4.0, czyli nowej generacji rozwiązań marketingowych i związanych z tym metod, narzędzi i wdrażanych praktyk. Dzięki globalizacji i rozwojowi nowych technologii obserwujemy rozwój innowacji i konkurencyjności, które zachodzą na niespotykaną dotąd skalę. Widzimy też wzrost gospodarczy obejmujący cały świat. Rządy, przedsiębiorstwa, a także zwykli ludzie stają się zależni od technologii, dzięki którym można osiągnąć lepszą wydajność pracy i żyć na lepszym poziomie. Można też zyskiwać nowe umiejętności. Ta silna zależność od technologii cyfrowych rodzi pytanie kierowane do naukowców i praktyków w dziedzinie marketingu: jak dobrze jesteśmy przygotowani do stawienia czoła wyzwaniom przynoszonym przez cyfrowe innowacje, oraz czy umiemy wykorzystać możliwości Marketingu 4.0 we współczesnej, także konkurencyjnej przestrzeni rynkowej?

Niniejszy artykuł rozpoczyna się od opisu wyzwań związanych z innowacjami cyfrowymi, a następnie przechodzi do omówienia możliwości i cech Marketingu 4.0. W opracowaniu tym autor przeprowadza łączony, jakościowo-ilościowy proces badawczy, a następnie przedstawia koncepcyjny model elastycznej organizacji marketingowej. Model koncepcyjny D₃I₂C to wynik integracji współczesnych praktyk marketingowych z cyfrową transformacją. Pytania badawcze leżące u podstaw niniejszego opracowania są następujące: 1) analiza wykorzystania mediów społecznościowych przez pokolenie Millenialsów; 2) analiza postaw MŚP wobec włączania technologii teleinformatycznych w swoje bieżące praktyki marketingowe, oraz 3) określenie możliwości zastosowania Marketingu 4.0 poprzez wspieranie elastycznego podejścia do organizacji działań marketingowych. W ramach przeprowadzonego procesu badawczego połączono przegląd dostępnej literatury — przeprowadzony na szeroką skalę, obejmujący tematykę marketingu jak i in. tematy, a następnie szereg wywiadów jakościowych z ekspertami, menedżerami i studentami. Na podstawie uzyskanych wyników przeprowadzono dwa ilościowe ba-

dania (z menedżerami MŚP, a także z osobami z pokolenia Milenialsów). W podsumowaniu autor omawia sposoby na odniesienie korzyści z zaistnienia innowacji cyfrowych przy użyciu technik Marketingu 4.0.

Marketing w erze transformacji cyfrowej

Zgodnie z tym, co pisze Dholakia i in., postępująca globalizacja rynków jest ściśle związana z rosnącymi w siłę technologiami do produkowania informacji, oraz do ich obróbki, rozprowadzania i konsumowania. Technologie te uważa się za najważniejsze obecnie procesy transformacyjne. Wymuszają one na firmach zmianę tradycyjnych działań marketingowych, struktur organizacyjnych, a nawet modeli biznesowych. Informacja — bardziej niż kiedykolwiek do tej pory — staje się istotą rynku. Ponadto informacja zaczyna wchodzić w skład majątku, a sposoby jej pozyskiwania, zarządzania nią oraz dystrybucji to zadania, którymi marketing powinien zająć się szczególnie uważnie i pieczołowicie, zwłaszcza, że proces ten zachodzi w dynamicznym środowisku, wśród ogromu wiedzy. W dzisiejszych czasach przepływ informacji odbywa się z olbrzymią intensywnością, a do tego stale rośnie. Na każdym poziomie gospodarki i biznesu zyskuje on na złożoności, ale nie zyskuje na przejrzystości. Te zmiany w przepływie informacji oraz w zachodzących procesach, w połączeniu z olbrzymim wpływem technologii informatycznych, przekształcają fizyczne miejsce na rynku w miejsce zwane *infosferą*. W rezultacie pojawiają się nowe modele biznesowe, a w ich ramach domeny produkcji i konsumpcji coraz słabiej odróżniają się od siebie, ponieważ „przeplatają się informacyjnie”.

Wyzwania związane z innowacjami cyfrowymi

Wyzwania wynikające z innowacji cyfrowych można podsumować dzieląc je na cztery globalne trendy, które uważa się za siły przełomowe. Pierwszym z nich jest wzrost urbanizacji — mający swe źródło w przenoszeniu miejsc prowadzenia działalności gospodarczej na rynki wschodzące. Na rynkach tych z kolei zachodzą równolegle rewolucje przemysłowe i urbanistyczne, przez co centrum światowej gospodarki przenosi się na półkulę

wschodnią i południową. Drugą siłą o przełomowym działaniu jest przyspieszenie, z jakim odbywa się wzrost zakresu, skali oraz gospodarczego skutku wywieranego przez nowe technologie. Szybkie tempo przyjmowania tych technologii i wprowadzania innowacji ma poważny wpływ na cykl życia przedsiębiorstw oraz ich produktów, co zmusza menedżerów do coraz prędszego podejmowania decyzji i do alokacji zasobów. Zarządy przedsiębiorstw i działy marketingowe muszą zmagać się z presją czasu, z nieoczekiwaną rewolucją w świecie danych, która przyniosła zjawisko zwane *big data*, oraz z proliferacją modeli biznesowych opartych na technologiach. Trzecim z globalnych trendów jest starzenie się ludności zamieszkującej kulę ziemską, a czwartą siłą o przełomowym znaczeniu jest stopień, w jakim świat jest coraz mocniej wzajemnie powiązany poprzez handel oraz przepływy kapitału, ludzi i informacji (co obejmuje zarówno dane, jak i łączność). Te przełomowe wzorce daje się zauważyć praktycznie na każdym rynku i w każdym sektorze gospodarki światowej.

Cyfrowe innowacje zmuszają organizacje, by na nowo odkrywały one siebie — w innym tempie i zakresie. Można stwierdzić, że nowe zachowania konsumenckie i decyzje, na podstawie których ludzie dokonują zakupów są ostatecznymi wyznacznikami takiej potrzeby. Najpopularniejsze macierze marketingowe, takie jak udział w rynku, lojalność wobec marki oraz siła dystrybucji są nadal ważne, ale decyzje marketingowe nie mogą już opierać się wyłącznie na nich. Trzymanie się tradycyjnych i dobrze znanych praktyk może skierować firmy w stronę zajęcia ustalonej pozycji rynkowej i niskiego poziomu konkurencyjności. Reagując na zmiany wywołane przez transformację cyfrową, firmy analizują swoje modele biznesowe, ofertę wobec klienta oraz swe podstawowe procesy operacyjne. Starają się przy tym odkrywać i wprowadzać w życie nowe możliwości, przez co mają nadzieję zyskać konsumentów cyfrowych. Niektóre z przedsiębiorstw raczej podążają za wschodzącym trendem cyfryzacyjnym, ale inne pozostają daleko w tyle. Ogólnie rzecz ujmując, przedsiębiorstwa z branż opartych na wiedzy są bardziej elastyczne i proaktywne, i starają się właściwie reagować na wspomniane trendy. Ostatnio sklasyfikowano kilka kategorii przedsiębiorstw w zależności od ich otwartości na cyfrowe innowacje.

Globalne badanie cyfryzacji w biznesie przeprowadzone przez MIT Sloan Management Review i firmę Deloitte wykazało, że stopień wdrażania

technologii cyfrowych zależy od poziomu cyfrowej dojrzałości przedsiębiorstwa. Analizie poddano cztery główne technologie cyfrowe: społeczną, aplikacji mobilnych, analitykę cyfrową, oraz działania oparte na chmurze obliczeniowej. Stwierdzono, że przedsiębiorstwa, które rozpoczynają swą drogę do dojrzałości cyfrowej, wprowadzają te cztery technologie cyfrowe w celu zmiany własnych procesów biznesowych. Przedsiębiorstwa o średnim poziomie dojrzałości cyfrowej koncentrują się na rozwiązywaniu pojedynczych problemów biznesowych, wdrażając indywidualne technologie cyfrowe — wskazuje to na krótkoterminowe zorientowanie na cyfrową transformację. Natomiast przedsiębiorstwa cyfrowo dojrzałe charakteryzują się obecnością procesów biznesowych, które przeszły już przez transformację, angażują talenty, a także posiadają elastyczne modele biznesowe. W miarę jak dane przedsiębiorstwo pokonuje drogę do coraz wyższego poziomu cyfrowej dojrzałości, w niemal równym stopniu rozwija ono elementy technologii mediów społecznościowych, aplikacji mobilnych, analityki oraz działań w chmurze.

Najpopularniejsze kryteria, których używa się do klasyfikacji przedsiębiorstw na podstawie ich reakcji na cyfrowe innowacje to:

- 1) wydajność cyfrowa, która odpowiada stopniowi dojrzałości cyfrowej, mierzona Ilorazem Cyfrowym,
- 2) rodzaj strategii cyfrowej mierzonej następującymi wskaźnikami: szybkość reakcji, skala cyfrowej innowacji, reakcje proaktywne oraz realokacja zasobów,
- 3) poziom transformacji cyfrowej.

Wskaźnik Inteligencji Cyfrowej opracowany został przez firmę McKinsey i jest on stosowany jako miernik cyfrowej dojrzałości firm. McKinsey wyróżnił trzy poniższe klasy przedsiębiorstw w odniesieniu do ich cyfrowej działalności: obecni liderzy, wschodzący liderzy, naśladowcy. Zależnie od rodzaju cyfrowych strategii, przedsiębiorstwa można podzielić na: takie, gdzie innowacje zachodzą na mniejszą skalę, przedsiębiorstwa, którzy prędko idą za liderem zmian — cyfrowi migranci, oraz przedsiębiorstwa, które przekształcają modele biznesowe. Przedsiębiorstwa dojrzałe cyfrowo można uznać za typowy przykład Przedsiębiorstwa 3.0 (tabela I).

Tabela 1. Typologia przedsiębiorstw na podstawie stopnia ich „wirtualizacji”

Tradycyjne przedsiębiorstwo	Przedsiębiorstwa 2.0 i 3.0	
Model	Oparty na linii montażowej	Oparty na usługach
Poziom dojrzałości cyfrowej	Na ścieżce wzrostu	Rozwinięty i dojrzały
Procesy biznesowe	Liniowe procesy pionowe	Dynamiczna współpraca
Zarządzania operacyjne	Praca oparta na zadaniach	Alokacja czasu pracy w czasie rzeczywistym
Zarządzanie	Tradycyjne	Metodą kanban
Etap ewolucji marketingowej	Marketing 1.0 i 2.0	Marketing 3.0 i 4.0
Orientacja marketingowa	Zorientowanie na produkt	Zorientowanie na klienta
Filozofia marketingowa	Marketing transakcyjny	Marketing społeczny
Struktura organizacyjna	Hierarchia/sztywna struktura	Sieć/dynamiczna struktura
Produkcja	Zaplanowana	Na żądanie

Źródło: przetworzone z [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-enterprise-3-0-a-digital-enterprise/\\$FILE/EY-enterprise-3-0-a-digital-enterprise.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-enterprise-3-0-a-digital-enterprise/$FILE/EY-enterprise-3-0-a-digital-enterprise.pdf) [pозyskane dn. 10 marca 2016 r.].

W zależności od osiągniętego poziomu cyfrowej transformacji, przedsiębiorstwa można zakwalifikować jako takie, które skoncentrowane są na jednym produkcie lub usłudze i rewolucjonizują pewną dziedzinę w skali globalnej (Spotify, Square, Uber), przedsiębiorstwa, które kształtują ekosystemy — tzw. wynalazcy od nowa (John Deere oraz Schibsted), oraz działacze (praktycy). Niezależnie jak dane przedsiębiorstwo postanawia reagować na cyfrowe innowacje, staje ono przed koniecznością wprowadzenia zmian do swoich praktyk biznesowych.

Perspektywy i możliwości Marketingu 4.0

Marketing 4.0 jest wynikiem złożonych zmian wywołanych przez niepokoje na rynkach, agresywny charakter globalnej konkurencji, wymagających klientów, oraz szybkie pojawianie się nowych technologii i przełomowych innowacji marketingowych. Można na niego patrzeć jako na swoisty i wyjątkowo szybki cybernetyczny marketing, który polega na systemie bodźców oraz informacji zwrotnej i reakcji, a który jest bardzo elastyczny i odznacza się dogłębnym zrozumieniem zasad biznesu. Dzięki takiemu otwartemu dynamicznemu systemowi możemy monitorować w czasie rzeczywistym transakcje i działania wobec klientów, które podejmowane są w każdym miejscu świata.

Przekształcenie systemu marketingowego wymaga nowego podejścia do organizacji działań marketingowych. Mówimy o nowym, zdigitalizowanym systemie marketingowym, w którego centrum znajduje się klient. Należy precyzyjnie rozplanować poszczególne elementy systemu i ich wzajemne relacje, dzięki czemu można stymulować nawiązywanie interakcji z produktami i oferować klientom doświadczanie indywidualnych przeżyć emocjonalnych (przy pomocy tzw. „punktów styku”), oraz dodawać nową wartość. Można też wykorzystać powiązania by zilustrować system, w którym węzły (wierzchołki) są elementami mieszanki cyfrowego marketingu, a interakcje między przedsiębiorstwem a klientem położone są na jego brzegach (stanowią łącza).

Digitalizacja zmienia proces, w jaki podejmowane są decyzje o zakupie — w tym również sposób, w jaki klient poszukuje informacji, rozważa opcje i ocenia produkty i usługi, odnosi się do przedsiębiorstwa oraz dokonuje zakupu. Proces po zmianach, tj. taki, który zastąpił sposób tradycyjnego podejmowania decyzji o zakupie, nazywany jest „cyfrową drogą konsumenta do podejmowania decyzji”. W następstwie zmian, które zaszły w ciągu ostatnich dziesięcioleci z powodu ewolucji technologii informacyjnych, marketing przechodzi swoją własną transformację i osiągnął etap nazwany Marketingiem 4.0. Ta nowa generacja jest potrzebna, gdyż klienci poszukują nie tylko produktów, które zaspokoją ich podstawowe potrzeby i pragnienia, oraz uspokoją obawy. Produkty muszą również odpowiadać na potrzebę kreatywności klienta oraz charakteryzować się wartościami zdefiniowanymi przez Marketing 3.0. Klienci chcą poza tym stawać się częścią procesu produkcji (patrz powyżej: „informacyjne przeplatanie się” modeli biznesowych), co jest istotną cechą charakterystyczną dla Marketingu 4.0.

Tabela 2. Przedsiębiorstwa na wstępnym i zaawansowanym etapie dojrzałości cyfrowej

Krytyczne czynniki sukcesu (CSF)	Poziom dojrzałości cyfrowej	
	Niski	Wysoki
Zakres transformacji	Częściowy	Pełny
Koncentracja na cyfrowej transformacji	Operacyjna	Strategiczna
Inwestycje w cyfrowe możliwości	Na małą skalę (skoncentrowane)	Na dużą skalę
Możliwości techniczne (big data analityka, DCM, SEO itp.)	Mniej ważne (kultura silna i adaptacyjna)	Ważne
Organizacja marketingowa	Hierarchia/sztuczna struktura	Sieć/elastyczna struktura

Źródło: opracowanie własne.

Marketing 4.0 da się łatwo wdrażać w cyfrowo dojrzałych przedsiębiorstwach (tabela 2). Według badań BCG wiele organizacji zajmujących się marketingiem — a które są najlepsze w swojej klasie, działa bardziej jak spółki technologiczne, wykorzystując tzw. zwinne technologie, które są typowe dla firm zajmujących się tworzeniem oprogramowania — i przyspiesza działania marketingowe, np. poprzez podejście typu *scrum*. Ponieważ jesteśmy świadkami skracania się cyklu życia produktu i przyspieszania terminów planowania, przedsiębiorstwa muszą dostosowywać się w szybkim tempie, zwłaszcza w zakresie czynnika ludzkiego i przepływów biznesowych. W tym sensie można powiedzieć, że Marketing 4.0 wyróżnia się pod względem czasu, zarządzania talentami, danymi i analityką, stopniem centralizacji i modelami organizacji działań marketingowych.

Jeśli chodzi o *planowanie czasu*, to stosuje się zazwyczaj planowanie kaskadowe i podejście *scrum*. Planowanie kaskadowe odzwierciedla samopowstający i samoodtwarzający się proces rozwoju organizacyjnego w niezwykle dynamicznym środowisku. Przy zastosowaniu podejścia *scrum* każda inicjatywa marketingowa rozpisana jest na kilka iteracji (sprintów), z których każdy trwa od 2 do 4 tygodni. Daje to możliwość wprowadzania aktualizacji, jeżeli w tym czasie zmieniają się wymagania klientów. Takie podejście jest niezwykle przydatne w końcowej fazie procesu opracowywania nowego produktu. Natomiast *talenty* są niezbędne dla zapewnienia pomyślnej realizacji działań Marketingu 4.0. W wielu przedsiębiorstwach brakuje wykwalifikowanych analityków i ekspertów ds. danych. Mimo tego, że pracownicy oczekują nowych kompetencji marketingowych, pojawiają się nowe technologie marketingowe, na przykład specjalista ds. doświadczenia klienckiego, specjalista ds. treści, menedżer kampanii wielokanałowych, analityk danych, narrator danych. Jak wspomniano powyżej, wytwarzanie informacji, zarządzanie nią, a także rozprowadzanie oraz wykorzystywanie zyskują na znaczeniu i mogą decydować o przetrwaniu firmy. Dlatego *dane i analityka* mają tak zasadnicze znaczenie. Możemy tu mówić o trzech obszarach funkcjonalnych: zarządzanie danymi, zaawansowana analityka, oraz analizy konsumenckie. *Organizacja marketingu* waha się od struktury w pełni scentralizowanej, poprzez hybrydową, do zdecentralizowanej, w której działania marketingowe są rozprowadzane do marek i do jednostek biznesowych. Modele organizacji marketingowych koncentrują się zazwyczaj na produktach, segmentach, kanałach, lokalizacjach geograficznych lub funkcjach.

Model koncepcyjny D₃I₂C (*Design-Direct-Develop-Interventions-Innovation-Capabilities*): jak korzystać z cyfrowych innowacji wykorzystując możliwości Marketingu 4.0

W dziale tym prezentujemy model koncepcyjny D₃I₂C, który stworzono jako ramę do wspierania elastycznych organizacji działań marketingowych, a który jest odpowiedzią na cyfrową transformację modeli biznesowych. Ten model koncepcyjny bazuje na wynikach przeglądu dostępnej literatury i na wcześniejszych badaniach autora. Został on uogólniony, aby dało się go zastosować w przedsiębiorstwach znajdujących się na różnych etapach dojrzałości cyfrowej. Model koncepcyjny D₃I₂C odzwierciedla koncepcję zarządzania marketingowego w Marketingu 4.0 jako samodzielny i samoodnawialny proces aktywacji, adaptacji i przewidywania wyzwań w niezwykle dynamicznym środowisku (reprezentowany przez cykl niekończącego usprawniania). Pierwsza część modelu D₃I₂C odzwierciedla etapy procesu zarządzania marketingowego w Marketingu 4.0, które zostały określone jak podano to poniżej.

Na **etapie projektowania** przedsiębiorstwa powinny skupiać się na rozwoju odpowiednich wskaźników, które będą odpowiadać poziomowi ich cyfrowej dojrzałości. Brak spójnej strategii cyfrowej to jedna z głównych barier, które blokują przedsiębiorstw we wczesnej fazie dojrzałości cyfrowej. Do tego występują problemy z odpowiednią koncentracją na problemie. Tego typu przedsiębiorstwa napotykają wiele występujących równocześnie zróżnicowanych priorytetów (rynek — produkt — technologie). Przedsiębiorstwa będące na wczesnym etapie dojrzałości cyfrowej muszą mierzyć się z brakiem zrozumienia ze strony zarządów, a przedsiębiorstwa zajmujące się technologiami cyfrowymi, jeżeli są na wczesnym etapie, mają do czynienia z niskim poziomem umiejętności cyfrowych swoich pracowników, w tym menedżerów.

Przedsiębiorstwa znajdujące się na wysokim poziomie dojrzałości cyfrowej muszą z najwyższą powagą traktować kwestie bezpieczeństwa. Najważniejsze zagrożenie podczas doboru właściwych wskaźników marketingowych wiąże się z procesem podejmowania decyzji przez zarząd. Zamiast określić cele biznesowe, które miałyby wesprzeć marketing oraz ustalić częstotliwość i poziom szczegółowości potrzebnych danych, czasami menedżerowie decydują się na wyniki analityczne, co współgra z ich zamiarami i postawą, ale nie odzwierciedla priorytetów firmy. Rozdźwięk między postrze-

ganymi a obiektywnymi potrzebami informacyjnymi w przedsiębiorstwie może sabotować wysiłki przedsiębiorstwa na drodze wdrażania cyfrowej transformacji. Może też być określony jako „cyfrowa krótkowzroczność marketingowa”.

Etap bezpośredni wiąże się z nakreśleniem strategii marketingu cyfrowego. Zazwyczaj przedsiębiorstwa będące na wczesnym etapie dojrzałości cyfrowej polegają na strategii marketingowej nastawionej na klienta i na zyskowość. Natomiast przedsiębiorstwa, które znajdują się na wyższym lub najwyższym etapie dojrzałości cyfrowej, skupiają się przede wszystkim na transformacji, innowacji i podejmowaniu decyzji.

Sukces realizacji etapu trzeciego (rozwój) zależy od talentów i przywództwa. Firmy na wczesnym etapie cyfrowej dojrzałości odznaczają się kulturą „silosową”. Przedsiębiorstwa będące na średnim etapie dojrzałości cyfrowej stawiają na kulturę integrującą, a w firmach dojrzałych cyfrowo widać podejście zintegrowane i innowacyjne. Poziom inwestowania w umiejętności cyfrowe różni się znacznie pomiędzy tymi rodzajami przedsiębiorstw, počawszy od nakładów w wysokości ok. 20% w przedsiębiorstwach na wczesnym etapie dojrzałości cyfrowej do podwajania poziomu inwestycji na każdym kolejnym poziomie. Podobne dane mają zastosowanie w odniesieniu do umiejętności cyfrowych liderów.

Druga część modelu D_3I_2C zawiera narzędzia, których przedsiębiorstwa mogą używać, by dochodzić do wspomnianych powyżej etapów. Pierwsze narzędzie (Interwencje) to działania marketingowe nakierowane na zaburzenia w środowisku makro, w tym bariery i przepisy rynkowe. Działania te są częścią firmowej strategii zmian. Przywództwo na zrównoważonym rynku można osiągnąć dzięki wspólnym wynalazkom w łańcuchu wartości poprzez „otwarte” reakcje konkurencyjne. Wspólna wynalazczość daje możliwość pokonywania barier przy rozłożonym ryzyku. Drugie narzędzie (Innowacje) odzwierciedla działania innowacyjne firm, zawierające „ukryte” reakcje na zmiany na rynku w odniesieniu do marki — zamiast do rynków masowych. Najważniejsza w nim jest synchronizacja zmian w konstrukcji modelu biznesowego (ma on być dostosowany do zasobów ludzkich oraz do ich kompetencji), a decyzje w sprawie marki muszą być dostosowane do rynków docelowych. Cyfrowe „punkty styku”, używane do notowania emocjonalnych doświadczeń z marką są tu niezwykle ważne, zwłaszcza w przypadku firm o dużym stopniu dojrzałości cyfrowej. Współtworzenie odzwiercie-

dla współpracę firmy z własnymi klientami przy opracowywaniu nowych produktów. Można również wykorzystać otwartą innowację, ponieważ innowacyjność jest procesem zorientowanym na klienta, a wartość w nim współtworzy się z wybranymi klientami. W swej czystej cyfrowej formie występuje jako marketing oparty na działaniu awatarów. Natomiast trzecie z narzędzi tego modelu to nauka i umiejętności. Kluczowe znaczenie ma tu dynamiczny rozwój kompetencji kreatywnych zgodnie z obecnym modelem biznesowym, a także proces podejmowania decyzji zarządczych. Strzałki 3A (Aktywacja — Dostosowanie — Przewidywanie) obrazują etapy prowadzenia cyfrowej transformacji (tabela 3).

Podczas prowadzenia aktywnego marketingu, procesy i aktywność biznesową wzbogacają się o aspekt interaktywności. Nie jest ona jeszcze wbudowana w model biznesowy, co więcej postrzega się ją jako czynnik zwiększający koszty, który należy w jak największym stopniu ograniczać — zwłaszcza w firmach, które stosują strategię opartą na kosztach. Krytyczne obszary wymagające uwagi menedżera to: zasoby, wydajność rynku, dostęp do danych, oraz relacja kosztów do uzyskanych wartości.

Tabela 3. Etapy transformacji cyfrowej w marketingu 4.0

Etapy transformacji cyfrowej	Integracja w zarządzaniu marketingiem	Koncentracja na strategii marketingowej	Podejście
Aktywny	Intuicyjna interaktywność	W celu utrzymania aktualnej pozycji na rynku	Statyczne
Przystosowawczy	Wbudowana interaktywność	W celu zmiany pozycji na rynku produktu	Dynamiczne
Przewidyjący	Wbudowana interaktywność przyszłościowa	Re-marketing (przeprojektowanie i zmiana)	Aktywne

Źródło: van Kessel, P. and Allan, K. (2014). „Get ahead of cyber crime”. EY’s Global Information Security Survey, Ernst & Young.

Przedsiębiorstwa przewidują nadchodzące zmiany w ramach przygotowanych scenariuszy albo przez stosowanie dynamicznego planowania i zarządzania kaskadowego. Na tym etapie firmy gotowe są szybko działać i reagować w sposób zrównoważony, przeprowadzając interwencje. Na pozio-

mie C fakt zmiany przyjmuje się za podstawę działalności, a umiejętności cyfrowe stają się częścią dynamicznego procesu decyzyjnego. Umożliwia to podejmowanie płynnych i szybkich działań zapobiegawczych oraz zapewnia mechanizmy reagowania. Na tym etapie współpraca jest wręcz koniecznością, gdyż zapewnia ona zwiększoną świadomość partnerów organizacyjnych, łańcuch dostaw, a także możliwość wpływania i uczenia się od doświadczeń w ramach całego ekosystemu.

Metodologia badań naukowych

Przewidując logikę modelu koncepcyjnego D_3I_2C , zdefiniowano następujące pytania badawcze dla celów badań empirycznych: 1) analiza wykorzystania mediów społecznościowych przez pokolenie Milenialsów 2) oceny postaw prezentowanych przez MŚP wobec włączania technologii komunikacyjno-informatycznych w stosowane przez nich obecnie praktyki zarządzania, 3) określenie możliwości zastosowania Marketingu 4.0 poprzez wspieranie elastycznego podejścia do organizacji działań marketingowych.

Etap jakościowy

Badanie jakościowe obejmowało wywiady pogłębione z ekspertami, menedżerami ds. marketingu, rozmowy w grupach fokusowych, oraz analizy treści w celu identyfikacji najważniejszych obszarów kluczowych, dzięki czemu można wzmacniać kompetencje wymagane przez Marketing 4.0. W ramach badań przeprowadzono pięć pogłębionych wywiadów z ekspertami, a następnie przeprowadzono dwie sesje, tzw. burze mózgów. Przeprowadzono też cztery wywiady w grupach fokusowych — z pracownikami w firmach zajmujących się technologiami teleinformatycznymi. Analizę treści przeprowadzono na podstawie zebranych publikacji ze specjalistycznych blogów i postów internetowych. W rezultacie został sformułowany projekt modelu koncepcyjnego, który następnie dopracowano podczas cyklu warsztatów z przedstawicielami firm, które działają w branżach opartych na wysokokwalifikowanej wiedzy.

Etap ilościowy

Analizę empiryczną prowadzono w oparciu o dane zebrane za pomocą dwóch ankiet internetowych. Obie ankiety zostały opracowane za pomocą oprogramowanie LimeSurvey.

Pierwsza ankieta składała się z trzech części. Pierwsza część koncentrowała się na głównych cechach zachowań internetowych przedstawicieli pokolenia Milenialsów. Pytania w drugiej części miały na celu zgromadzenie danych na temat wykorzystania mediów społecznościowych, oraz zdobycie wiedzy nt. postaw wobec najpopularniejszych mediów społecznościowych. Trzecia część skupiała się na postawach wobec aplikacji mobilnych. Do stworzenia próby posłużono się metodą próbkowania opartą na doborze nie-losowym. Link do ankiety online został rozpowszechniony w mediach społecznościowych i przez email. Próba osób, które zgłosiły się same, to 458 respondentów. Dane zebrano w maju 2017 r.

Druga ankieta służyła do pozyskania informacji od menedżerów MŚP. Ankietę składała się z trzech części oraz informacji demograficznych o respondentach. Pierwsza część poświęcona była orientacji rynkowej przedsiębiorstw. W drugiej części skupiono się na strategiach zarządzania marketingowego firm. W trzecim rozdziale badano postawy zarządów analizowanych firm względem włączania technologii teleinformatycznych w stosowane przez siebie praktyki zarządzania marketingowego.

Wyniki i dyskusja

Postawy pokolenia Milenialsów względem mediów społecznościowych

Milenialsi używają internetu używają oni na co dzień — przede wszystkim w celu zebrania informacji (72,62%), a w następnej kolejności by korzystać z rozrywki (69,68%) i w celach związanych z pracą zawodową respondentów (55,7%).

Milenialsi wykorzystują też Internet do innych aktywności, takich jak zakupy, ściąganie muzyki i filmów, do celów związanych z nauką, a także by komunikować się z rodziną i przyjaciółmi.

Jeśli chodzi o media społecznościowe, to przeważająca część respondentów (73,8%) korzysta z mediów społecznościowych od ponad czterech lat, 12,6% — od 2 do 4 lat, 7% — od 1 roku do 2 lat. Tylko 3,9% respondentów korzysta z mediów społecznościowych krócej niż rok.

Pokolenie Y najchętniej korzysta z Facebooka (90,89% respondentów używa go codziennie), a następnie z Google+, YouTube i Instagrama. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że Facebook to najpopularniejszy serwis społecznościowy dla analizowanej kohorty.

Tabela 4. Częstotliwość codziennego używania mediów społecznościowych, w %

	Mniej niż 1 godzina	1-2 godzin	2-3 godziny	Ponad 3 godziny	Nie używam
Facebook	14,5	25,9	20,3	37,0	2,2
Google+	43,1	10,9	5,1	3,6	37,3
Twitter	13,6	3,6	2,7	1,2	78,9
Instagram	24,5	6,3	3,6	3,4	62,2
LinkedIn	13,6	1,7	1,5	0,7	82,6
YouTube	26,2	22,0	18,2	16,5	17,2
Pinterest	11,4	2,7	1,2	1,9	82,8
Vbox7.com	36,8	13,1	5,3	4,8	40,0

Źródło: opracowanie własne.

Wiodąca pozycja Facebooka jest niepodważalna. Dla 59,8% respondentów Facebook był pierwszym medium społecznościowym, na którym się zarejestrowali. Dla prawie 70% (66,8%) Facebook jest preferowanym serwisem społecznościowym.

Około połowa badanych (47,6%) mających profil na Facebooku posiada ponad 400 kontaktów, a przeważająca większość użytkowników Google+ (71,5%) posiada mniej niż 200 kontaktów. Kontakty facebookowe generowane są głównie poprzez znajomych, kolegów z pracy, kolegów z klasy, rodzinę i dalszych znajomych. Co ciekawe, 35,3% respondentów uznało, że ich „prawdziwi przyjaciele” stanowią mniej niż 25% kontaktów z Facebooka. A 24,9% respondentów stwierdziło, że tylko niewielka liczba osób spośród ich kontaktów to „prawdziwi przyjaciele”.

Bardziej szczegółową analizę przeprowadzono w odniesieniu do postrzegania i oceny przez respondentów Facebooka i Google+, czyli mediów społecznościowych, które zostały wskazane przez osoby w próbie jako najbar-

dziej popularne. Milenialsi używają Facebooka z zupełnie innych powodów niż Google+. 74,6% respondentów używa Facebooka zawsze w celach zabawy i rozrywki. Natomiast 78,6% respondentów używa Google+ zawsze do pracy i w celu znalezienia informacji (71,4%).

Tabela 5. Odpowiedzi na działania marketingowe, w %

Gotowość do ...	Zdecydowanie tak nie zrobię	Nie zrobię tak	Ani tak, ani nie	Zrobię tak	Zdecydowanie tak zrobię	Nie wiem
... polubienia profilu FB firmy poleconej przez znajomego	5,4	17,1	12,3	38,3	14,4	12,6
... zwrócenia uwagi na profil FB firmy, który zalajkował znajomy	5,1	18,9	15,0	40,7	9,0	11,4
... zakupienia produktu/usługi przez stronę FB firmy, którą zalajkował znajomy	14,4	25,1	17,7	27,2	4,8	10,8

Źródło: opracowanie własne.

W oczywisty sposób Facebook przewyższa Google+ pod względem komunikacji w czasie rzeczywistym i otrzymywania informacji zwrotnych. Prawie tak samo prezentuje się porównanie ich wydajności względem następujących wskaźników: łatwej komunikacji dwustronnej, personalizacji i orientacji strony. Google+ zdobyło wyższe oceny w odniesieniu do następujących wskaźników: szybkość pracy, nawigacja, szybkość reakcji, oraz przestrzeżenie aktywnej kontroli.

Wprowadzono dwie następujące hipotezy badawcze:

- że istnieje zależność pomiędzy czasem trwania (liczonym od pierwszej rejestracji, czas wyrażony w latach) a intensywnością (mierzoną liczbą godzin spędzanych codziennie) korzystania z mediów społecznościowych;
- że istnieje zależność między intensywnością (wyrażoną liczbą godzin spędzanych dziennie) korzystania z mediów społecznościowych a liczbą posiadanych kontaktów.

Powyższe hipotezy przetestowano za pomocą testu χ^2 dla najpopularniejszych mediów społecznościowych: Facebook, Google+ i Youtube. Wszystkie hipotezy potwierdzono ($p = 0,0000$). Współczynnik V Cramera sugeruje umiarkowaną korelację ze współczynnikiem korelacji, który waha się od 0,325 do 0,605.

Kilka pytań dotyczyło wpływu działań marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa za pomocą Facebooku (tabela 5). W przybliżeniu podobny odsetek respondentów jest skłonny polubić (53,7%) oraz zwrócić uwagę (49,7%) na profile FB firm polubionych przez znajomego, ale 39,5% nie chce kupować produktu lub usługi z firmy, której profil FB został polubiony przez znajomego.

Efekt komunikacyjny działań marketingowych firm mierzy się oceniając następujące trzy hierarchiczne etapy procesu komunikacji marketingowej: świadomość, zamiar zakupu, oraz sam zakup. Ponad połowa respondentów (64,4%) zauważyła reklamy na Facebooku. Zamiar zakupu produktu lub usługi reklamowanej na Facebooku ujawniło 46,2% respondentów. Procent respondentów, którzy kupili w ten sposób reklamowany produkt lub usługę wynosi 21,4%. Po obliczeniu współczynników przejścia otrzymujemy takie wyniki jak: współczynnik wykazywanej świadomości do zamiaru zakupu (0,297) oraz do poczynionego zakupu (0,06).

Milenialszy mają pozytywne nastawienie do aplikacji mobilnych. Ponad 80% respondentów (82,5%) korzysta z aplikacji mobilnych kilka razy dziennie, głównie by komunikować się, słuchać muzykę lub oglądać filmy, a także by grać w gry. Łatwy dostęp do mediów społecznościowych i oszczędność czasu to najważniejsze postrzegane korzyści, które płyną z korzystania z aplikacji mobilnych. Łatwy dostęp do mediów społecznościowych dzięki aplikacjom mobilnym w połączeniu z popularnością Facebooka daje firmom znaczące możliwości marketingowe (np. operatorzy sieci komórkowych, którzy zapewniają nieograniczony dostęp do Facebooka lub WhatsApp w niektórych pakietach usług). Obawy o bezpieczeństwo są barierą hamującą pobieranie aplikacji mobilnych, gdyż respondenci chcą mieć pewność, że źródło aplikacji jest godne zaufania.

Postawy MŚP wobec wdrażania technologii teleinformatycznych w obecnie stosowanych przez nie praktykach zarządzania marketingiem

Postawy te oceniano w trzech aspektach: zdolności do wprowadzania zmian, chęci włączania technologii informacyjno-komunikacyjnych do bieżących praktyk zarządzania, oraz wykorzystywania mediów społecznościowych w celach marketingowych.

1) Zdolność do wprowadzania zmian

Dominującą strategią (51,2%) wśród poddanych badaniu firm z sektora MŚP, jest nakierowanie na wzrost i poprawę swojej pozycji konkurencyjnej. Strategia rozwoju wymaga ciągłego doskonalenia połączonego z radykalną (czasami destrukcyjną) zmianą, co zwykle nadchodzi w okresach przejściowych w cyklu życia firmy. Jedna trzecia respondentów (29,3%) uważa, że ich obecną strategią jest przeżycie i zachowanie pozycji konkurencyjnej. Ponad połowa analizowanych firm (58,5%) wdraża strategię zmian, skupiając się na relacji „produkt — koszty — inwestycje”. 31,7% MŚP hołduje tandemowi „produkt — rynek”, a jedynie 9,8% koncentruje się relacji „rynek — technologie”. Menedżerowie będący naszymi respondentami wskazywali na zamiar integracji strategicznego podejścia opartego na kosztach z pewnymi działaniami marketingowymi na rynkach docelowych, co należy uznać za pozytywną tendencję. Niestety, większość MŚP (40%) stara się obniżyć koszty jednostkowe produktu zamiast iść w stronę zróżnicowania produktu (17,5%), co byłoby stosowniejsze przy kładzeniu strategicznego nacisku na relację „produkt — rynek”. Przeważająca część badanych firm stara się realizować swoje strategie marketingowe opierając się głównie na zasobach wewnętrznych (57,9%), przystosowanych zasobach zewnętrznych (39,5%) oraz zestandaryzowanych zasobach zewnętrznych (2,6%). Wyniki te sugerują występowanie wewnętrznego konfliktu w przedsiębiorstwie — pomiędzy ukrywaną chęcią kontynuacji istniejących praktyk i zachowań, a wyrażaną chęcią wprowadzania innowacji lub przeprowadzenia transformacji. Taka sprzeczność wpływa na kulturę organizacyjną, a zwłaszcza na nastroje w firmie.

Dlatego też strategie wdrażania zmian zwykle podnoszą poziom stresu w organizacjach, szczególnie w odniesieniu do kwestii bezpieczeństwa. Ludzie czują niepewność co do perspektywy przetrwania firmy (bezpieczeń-

stwo korporacyjne), stabilności finansowej, oraz własnych obowiązków wynikających z pełnionej funkcji. W wyniku takich postaw pojawia się silna niechęć wobec zmian. Jak wspomniano powyżej, czynnik ludzki może okazać się krytyczny w odniesieniu do strategii transformacji cyfrowej.

Profil demograficzny respondentów ilustruje, że 77% respondentów pracuje w MŚP (w przedsiębiorstwach zatrudniających poniżej 250 pracowników).

2) Gotowość do włączenia technologii komunikacyjno-informatycznych w działalność biznesową

Przeważająca liczba respondentów ma dostęp do komputera stacjonarnego i/lub laptopa w pracy. 77% respondentów korzysta z komputerów i/lub technologii komunikacyjno-informatycznych od ponad pięciu lat.

Technologie komunikacyjno-informatyczne wykorzystywane są głównie do komunikacji za pomocą poczty e-mail, a w następnej kolejności do komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz do wspierania różnych działań i procesów biznesowych. Respondenci w następujący sposób uszeregowali postrzegane korzyści z włączenia technologii komunikacyjno-informatycznych do działań związanych z prowadzeniem biznesu — od najważniejszej do mniej ważnych: 1) komunikacja, 2) informacja, 3) nowości, 4) technologie wspierające biznes, 5) edukacja.

W ramach badania poddano także ocenie dwa zestawy kompetencji menedżerskich (tabela 6).

Za najważniejsze kompetencje uznano wiedzę i doświadczenie w zakresie sprzedaży, merchandisingu, ustalania celów, oraz analizę kosztów i zysków. Za obszary o krytycznym znaczeniu uznano te, które są najważniejsze dla wdrażania Marketingu 4.0, a którymi są: innowacyjność i technologia produktu, budżetowanie marketingowe, komunikacja marketingowa, wartość inwestycji i wartość dla akcjonariuszy. Z perspektywy kompetencji zewnętrznych badanych firm za krytyczne uznano analizy marketingowe, ład korporacyjny, a także regulacje państwowe.

Niestety w zestawie kompetencji uznanych przez respondentów za ważne zaznacza się brak umiejętności cyfrowych (tabela 6). Ponieważ poziomy inwestowania w kompetencje cyfrowe różnią się znacznie między firmami o różnym poziomie dojrzałości cyfrowej, można stwierdzić, że analizowane MŚP znajdują się na wczesnym etapie swojej cyfrowej drogi. To samo można powiedzieć o cyfrowych kompetencjach ich liderów.

3) Wykorzystywanie mediów społecznościowych w celach marketingowych

Tabela 6 podsumowuje postawy menedżerów wobec wdrażania mediów społecznościowych w ich działaniach biznesowych.

Tabela 6. Częstotliwość codziennego wykorzystywania mediów społecznościowych (w %)

Komunikat	Facebook	Twitter	LinkedIn	YouTube	Google+
Nasze przedsiębiorstwo nie wykorzystuje tych mediów społecznościowych i nie ma takich planów na przyszłość	45,7	76	62,4	68,8	60,2
Nasze przedsiębiorstwo nie wykorzystuje tych mediów społecznościowych, ale planuje zacząć korzystać z nich w ciągu najbliższego roku	13,8	10	19,4	16,1	20,4
Nasze przedsiębiorstwo korzysta z mediów społecznościowych	40,4	8	18,3	15,1	19,4

Najczęściej wykorzystywanymi przez MŚP mediami społecznościowymi — bez rozróżniania w jakim celu — są: Facebook (20,5%), LinkedIn (12,4%), Google+ (9,5%), YouTube (7,25%) i Twitter (4,5%). Jak pokazano w tabeli 7, firmy wykorzystują media społecznościowe w następujących celach:

1. aby uzyskać widoczność i wytworzyć świadomość klienta.
2. aby komunikować się z różnymi typami odbiorcy i nawiązywać współpracę.
3. aby nawiązywać kontakty i budować relacje, a także w celu realizacji różnorodnych krótkoterminowych celów marketingowych.

Respondenci kojarzą media społecznościowe głównie z pojawiającymi się możliwościami, szybkością (szybki dostęp do informacji, podtrzymywaniu kontaktu ze współpracownikami i kontrahentami, zdolnością docierania do odbiorców na całym świecie), komunikacją — międzynarodową i in., tworzeniem sieci połączeń, przejrzystością, dzieleniem się informacjami, ułatwieniem sobie życia i pracy.

Pozycję obliczono na podstawie procentu pozytywnych odpowiedzi; nie uwzględniano danych poniżej 5%, drugie i trzecie miejsce różnią się wartością od 1% do 2%.

Tabela 7. Używanie mediów społecznościowych wg podanego celu, pozycja w rankingu

Cel	Facebook	Twitter	LinkedIn	YouTube	Google+
Komunikacja/współpraca	3	1	1	2	2
Obsługa klienta	7	—	5	3	7
Uzyskanie widoczności i wytworzenie świadomości	1	1	2	1	1
Zdobycie nowych klientów	5	—	4	3	5
Zwiększenie przychodów/zysków ze sprzedaży	6	—	—	3	7
Marketing	2	2	3	2	3
Nawiązywanie kontaktów i budowanie relacji	4	—	3	3	4
Rekrutacja pracowników	8	—	4	—	7

Możliwości rozwoju elastycznej organizacji marketingowej

Mimo tego, że przedsiębiorstwa osiągnęły pewien poziom dojrzałości cyfrowej, istnieją pewne kluczowe (interwencyjne) obszary, na których firmy powinny się skoncentrować, by móc wykorzystać możliwości transformacji cyfrowej.

Głównym obszarem interwencyjnym są klienci będący celem firmy. Konsumenci cyfrowi i osoby z pokolenia Milenialsów wymagają całego szeregu konkretnych działań marketingowych, głównie za pośrednictwem chmury, mediów społecznościowych i komunikacji przez aplikacje mobilne, przy świadomości, że „starzy” klienci woleliby tradycyjny sposób komunikacji. Jeżeli chodzi o produkty i usługi dostarczane przez firmę, to konsumenci cyfrowi wolą, gdy oferty są w pełni dostosowane, a nawet spersonalizowane. Firmy o wysokim poziomie dojrzałości cyfrowej przyjęły inteligentną personalizację za swoją strategię działania. Klienci oczekują też, że komunikacja z firmą nt. jej usług będzie możliwa przez całą dobę, 7 dni w tygodniu, a nawet w czasie rzeczywistym.

Fakt korzystania z Internetu i mediów społecznościowych w celu zdobywania informacji lub korzystania z rozrywki każe sądzić, że klienci oceniają pozytywnie każde emocjonalne osobiste doświadczenie, które dostępne jest dla nich w wyniku interakcji z firmą.

Rysunek 1. Marketing 4.0: kluczowe obszary interwencji



Źródło: opracowanie własne.

Zmieniająca się motywacja klientów cyfrowych tłumaczy rozwój empirycznych strategii marketingowych. Przedsiębiorstwa na wczesnym etapie dojrzałości cyfrowej nadal polegają na strategii marketingowej opartej na rentowności. Niezbyt dojrzałe cyfrowo firmy skupiają się na jednym lub kilku obszarach interwencji (zob. rys. 1). Firmy będące na wysokim stopniu cyfrowej dojrzałości korzystają niemal w takim samym stopniu z technologii włączających media społecznościowe, aplikacje mobilne, analitykę oraz chmury obliczeniowe. Bez względu na poziom dojrzałości cyfrowej, w przedsiębiorstwach należy utrzymywać właściwe połączenie marketingu skierowanego na zewnątrz i do wewnątrz.

Biorąc pod uwagę opisane powyżej kwestie, działania w ramach Marketingu 4.0 powinny odpowiadać następującym cechom sieci współpracy opartej na innowacjach, zdefiniowanym przez Gloora: wspólnotowy rodzaj udostępniania, wysoki stopień interaktywności i wysoki stopień łączliwości (wiele jednostek łączących się z wieloma innymi jednostkami).

Wnioski, ograniczenia, implikacje dla badań na przyszłość

Zmieniająca się rola technologii informacyjnych i komunikacyjnych stosowanych w celach marketingowych stanowi poważne wyzwanie zarówno dla badaczy zajmujących się zagadnieniami marketingu, jak i dla praktyków. Nasze badanie wykazało wyraźnie, że zarządzanie marketingowe w MŚP przechodzi proces znacznej transformacji, co wiąże się z powszechnie prowadzoną restrukturyzacją, niedoborem talentów, a także zmianami w postrzeganiu parametrów marketingu. Jak się niestety okazało, nawet średniej wielkości przedsiębiorstwa zarządzane są jak firmy rodzinne, co skutkuje niewłaściwym postrzeganiem ich strategicznych intencji marketingowych. Przedsiębiorstwa chcą wejść na ścieżkę zmian w celu poprawy swojej pozycji konkurencyjnej, ale skupiają się na niewłaściwych aspektach rozwojowych, takich jak koszty i inwestycje, oraz polegają głównie na własnych zasobach wewnętrznych. Dwa ostatnie czynniki są typowe dla organizacji, które koncentrują się na utrzymaniu stabilności organizacyjnej i na systemie kontroli, i gdzie horyzont czasowy działań nie przekracza okresu 1–2 lat. Fakt, że przedsiębiorstwa w początkowych etapach swego cyklu życiowego opierają się głównie na własnych zasobach wewnętrznych powoduje, że wytwarza się swoisty zapętłony schemat samodzielnego uczenia się, zamiast zyskiwania impulsu do dalszego rozwoju. Przedsiębiorstwa wciąż przechodzą z fazy aktywacji do fazy przystosowania — poza tymi, które działają na rynkach międzynarodowych lub są firmami z dziedziny IT. Dynamiczne makrośrodowisko zmusza je, by otwierać własne systemy, przez co zachodzi konfrontacja z tym, co typowe dla systemów zamkniętych, czyli ze znajdowaniem oparcia na zasobach wewnętrznych.

Aby móc przetrwać i rozwijać się w nowej erze cyfrowej, przedsiębiorstwa będą musiały odznaczać się odwagą i umieć dobrze odnajdywać się w niepewnych sytuacjach. Powinny one brać pod uwagę następujące kluczowe kwestie na drodze do pełnej transformacji cyfrowej: 1) zbadanie wszystkich możliwych alternatyw i określenie właściwych wskaźników marketingowych (etap projektowania) w celu wyznaczenia celów i określenia priorytetów transformacji cyfrowej, 2) zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstwa poprzez opracowanie strategii cyfrowej i marketingowe przeprojektowanie obecnego modelu biznesowego (etap bezpośredni) zgodnie z pozio-

mem dojrzałości cyfrowej firmy, 3) zastosowanie istniejącej wiedzy i umiejętności w celu wdrożenia wybranej strategii (etap rozwoju). Sukces będzie zależał od właściwego połączenia prowadzonych interwencji, wdrażanych innowacji, a także dostępnych talentów. Potrzebny jest transformacyjny sposób myślenia, w którym ceni się poszukiwanie, kreatywność i innowacyjne podejście, dzięki czemu z powodzeniem będzie można zintegrować Marketing 4.0 z praktyką organizacyjną przedsiębiorstwa. Specjaliści od marketingu i menedżerowie powinni cechować się otwartością i umieć reagować zarówno na rynkowe szanse i zagrożenia, jak i podejmować ryzyko.

Bibliografia

1. Achrol, R.S., and Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, s. 146–63.
2. Andrew, J., Haanas, K., Michael, D., Sirkin, H., and Taylor, A. (2009). Innovation 2009: making hard decisions in the downturn. BCG Report. *The Boston Consulting Group*, kwiecień.
3. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), s. 825–845.
4. Browning, R., Duffy, J. & Linde, K. (2008). How to build an agile foundation for change. *PwC Report*, luty .
5. Carbone, F., Contreras, J., Hernández, J. & Gomez-Perez, J.M. (2012). Open Innovation in an Enterprise 3.0 framework: Three case studies. *Expert Systems with Applications*, 39, s. 8929–8939.
6. Catlin, T., Scanlan, J. and Willmott, P. (2015). *Raising your Digital Quotient*. McKinsey Quarterly, McKinsey & Company.
7. Dholakia, N., Zwick, D., and Denegri-Knott, J. (2010). Technology, Consumers, and Marketing Theory. In: *The SAGE Handbook of Marketing Theory*. SAGE, s. 494–511.
8. Hardt, M. (1999). Affective Labour. *Boundary2*, 26 (2), s. 89–100.
9. Jara, A.J., Parra, M.C. and Skarmeta, A.F. (2012). *Marketing 4.0: A New Value Added to the Marketing through the Internet of Things, Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing (IMIS)*, 2012 Sixth International Conference Palermo, s. 852–857.
10. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. and Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, Summer, pozyskane z <http://sloanreview.mit.edu/digital2015>.
11. Knorr Cetina, K.D. and Preda, A. (2005). *The Sociology of Financial Markets*. Oxford and New York: Oxford University Press.
12. [Kohler, T., Fueller, J., Stieger, D., and Matzler, K. (2010). *Avatar-Based Innovation: Consequences of the Virtual Co-Creation Experience*. Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences.

13. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. MT Biznes.
14. Kozielski, R. (2013). Klient 3.0 czy Marketing 3.0. *Handel Wewnętrzny*, (3).
15. Luggen, M. Technology and innovation management in new technology-based firms. Dissertation, Diss. ETH No. 15400, 2004, Swiss Federal Institute of Technology Zurich.
16. *NIST Roadmap for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity*, February 12, 2014 dostępne na: <http://www.nist.gov/cyberframework/upload/roadmap-021214.pdf>, ostatnie wejście w dn. 15.09.2015.
17. Nowacki, F. (2014). Marketing 4.0 — nowa koncepcja w obliczu przemian współczesnego konsumenta. *Marketing i Rynek*, 6 (21), PWE S.A., s. 11–19.
18. Piercy, N. (1985). The Impact of New Technology on Services Marketing. *Services Industries Journal*, 4 (3), s. 193–204.
19. PricewaterhouseCoopers. 11th Annual Global CEO Survey (styczeń 2008).
20. Sznajder, A. (2013). Wpływ mobilnej technologii informacyjnej na działalność marketingową przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, s. 7–8
21. Tkaczyk, J. (2007). *Word-of-mouth w służbie marketingu*. „Innowacje w marketingu 4.0”, Uniwersytet Gdański Wydział Ekonomiczny.
22. van Bommel, E., Edelman, D. and Ungerman, K. (2014). *Digitizing the consumer decision journey*. [online] McKinsey Company. Dostępne na: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/digitizing-the-consumer-decision-journey> [pobrane 18 marca 2016].
23. van Kessel, P., and Allan, K. (2014). *Get ahead of cyber crime*. EY's Global Information Security Survey, Ernst & Young.
24. Vassileva, B. (2006). Organisational evolution and strategies for change of Bulgarian firms. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, Vol. 3 No 2, s. 157–172.
25. Visser, J., Field, D., and Sheerin, A. (2015). *The Agile Marketing Organization*. The Boston Consulting Group, październik.

mgr inż. Witold Świeczak, Instytut Lotnictwa, Polska — absolwent Wydziału Inżynierii Środowiska i Energetyki na Politechnice Śląskiej, kierunek Ochrona Środowiska. Pracuje w Instytucie Lotnictwa, w pionie marketingu na stanowisku kierownika projektu. Zajmuje się analizą rynku badawczego i sektora lotniczego. Specjalizuje się w inbound, content i lead marketingu. Ponadto kieruje działaniami guerilla i ambient marketingu oraz działalnością charytatywną i sponsoringową Instytutu Lotnictwa. Odpowiada za działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest pomysłodawcą i organizatorem międzynarodowych konferencji naukowych oraz kuratorem plenerowych wystaw historycznych i lotniczych. Autor trzynomowej monografii historycznej „Lotniczy spacer po Warszawie” oraz współautor albumu „Szkice przed startem. Rysunki Jana Sęka”.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB