

Robert Kozielski*

Międzynarodowe kwalifikacje profesjonalne Standardy, problemy jakości i transferu wiedzy

Wprowadzenie

Coraz liczniejsze publikacje, jak i wyniki badań dowodzą, że powszechnym staje się przekonanie, iż proste źródła przewagi konkurencyjnej zostały wyczerpane [Bush, et al, 2020]. Firmy muszą poszukiwać nowych, innych od tradycyjnych metod konkurowania. Rewolucja informatyczna i informacyjna, możliwości jakie niosą ze sobą nowoczesne technologie sprawiają, iż wiedza staje się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej, a uczące się organizacje stają się docelowym modelem prowadzenia biznesu we współczesnym świecie. W efekcie w naturalny sposób pojawia się dążenie do tworzenia możliwości wymiany, transferu wiedzy między osobami, przedsiębiorstwami, ośrodkami naukowo-badawczymi, a nawet krajami. A dalej prowadzi to nawet do standaryzacji wiedzy i certyfikacji osób czy instytucji. Celem tych działań jest z jednej strony dążenie do poniesienia konkurencyjności firm, krajów czy gospodarek (europejskiej, amerykańskiej, azjatyckiej itp.), z drugiej stworzenie wspólnego „języka” komunikacji. Języka zrozumiałego ponad granicami. Języka, który informuje o spełnieniu określonych wymagań i posiadaniu konkretnej wiedzy czy umiejętności.

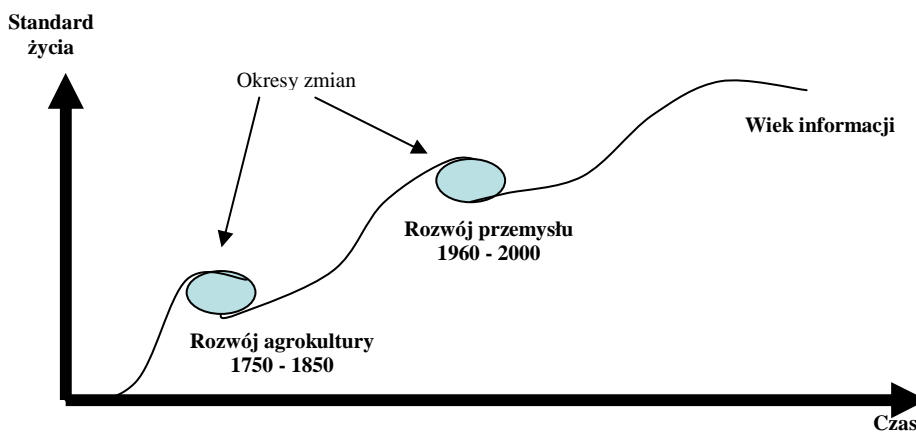
Ponad 10-letni okres jaki minął od tego czasu, jak na polskim rynku pojawiały się międzynarodowe kwalifikacje w zakresie zarządzania, a polscy menedżerowie mogli zdobywać europejskie certyfikaty profesjonalizmu na przykład w dziedzinie marketingu (CIM - The Chartered Institute of Marketing), finansów (CFA - The Chartered Financial Analyst) czy rachunkowości zarządczej (CIMA - The Chartered Institute of Management Accountants) to właściwy moment, aby spojrzeć na ich znaczenie i rozwój na polskim rynku głównie z perspektywy transferu wiedzy, a także z punktu widzenia budowanych i adaptowanych do polskiego rynku standardów edukacyjnych i ich przyszłości. Celem artykułu jest więc identyfikacja roli kwalifikacji profesjonalnych, ustanawianych i nadawanych przez instytucje międzynarodowe w procesie budowania przewagi konkurencyjnej osób, organizacji, krajów i gospodarek, ze szczególnym uwzględnie-

* Profesor nadzwyczajny, Katedra Marketingu Wydziału Zarządzania, Uniwersytetu Łódzkiego

niem problematyki transferu wiedzy i ochrony własności intelektualnej na przykładzie certyfikatów nadawanych przez The Chartered Institute of Marketing w Londynie.

Wiedza i jej transfer źródłem przewagi konkurencyjnej

Zmienność warunków prowadzenia biznesu, zarówno na poziomie makro, jak i w organizacji jest immanentną cechą gospodarki rynkowej. Zmieniają się firmy, zmieniają się klienci, zmieniają się gospodarki. Niektórzy w sposób bardzo ogólny podejmują próbę opisanie faz rozwoju czy zmian, zachodzących w sferze gospodarczej w skali makro. R. Heilbroner zidentyfikował trzy ery rozwoju gospodarki [Heilbroner, 1993]. Podobnie określił to A. Toffler wskazując na fazę agrokultury, fazę przemysłową oraz wiek informacji, w którym się obecnie znajdujemy [Toffler, 1980] – rys. 1.



Rys. 1. Fale zmian ekonomicznych

Źródło: Por. J. Hope, T. Hope: *Competing in the Third Wave*; Harvard Business School Press; Boston 1997, s. 2

Pierwsza faza trwała do połowy osiemnastego wieku i koncentrowała się na pracy fizycznej. Druga istniała do późnych lat dwudziestego wieku i wykorzystywała głównie maszyny i urządzenia dla rozwoju ekonomicznego. Ostatnia wreszcie faza rozpoczęła się z pełną siłą z początkiem nowego stulecia i głównym motorem jej rozwoju jest rozwój technologii informacyjnej i „pracownicy

wiedzy”, jak określił ich P. Drucker. Znajdujemy się więc w okresie, w którym głównym kapitałem firm stają się wartości intelektualne, w tym wiedza.

Jak się uważa, współczesne środowisko biznesu jest nie tylko znacznie bardziej złożone niż kilka czy kilkanaście lat temu, ale jednocześnie dynamika zmian w nim zachodzących jest znacznie wyższa. Skuteczne konkurowanie w takich okolicznościach jest uwarunkowane tzw. elastycznością czy jak uważają: F. W. Davis, Jr., K. B. Manrodt wrażliwością rynkową organizacji [Davis, Manrodt, 1996].

Zarządzanie ukierunkowane na rozbudzenie wrażliwości rynkowej, które polega na budowaniu organizacji zdolnej do odczytania zmian zachodzących w środowisku biznesu i reakcji na te zmiany daje wiele korzyści. Dostosowanie wartości, jakie oferuje firma do potrzeb klienta, wzrost opłacalności biznesu dzięki wyższej retencji klientów i niższym kosztom, większa odporność firmy na zmiany w otoczeniu to tylko niektóre z nich. Z drugiej jednak strony zmiana modelu zarządzania wymaga wyraźnych zmian w całej organizacji. Zmieniające się współcześnie uwarunkowania biznesu, dynamika tych zmian, generuje więc potrzebę budowania organizacji w większym stopniu wrażliwej na te zmiany, zarówno sensie ich dostrzegania, jak i reagowania. W takim podejściu wiedza staje się kluczowym zasobem, a efektywne zarządzanie nią i upowszechnianie w organizacji warunkiem powodzenia.

Społeczeństwo w jakim żyjemy określane jest społeczeństwem wiedzy [Drucker, 1968]⁷⁴. Wzrost znaczenia wiedzy, rozwój sektora usług edukacyjnych, technologia informacyjna to tylko niektóre przejawy współczesnego świata. Wiedza staje się nie tylko atutem, ale staje się źródłem przewagi konkurencyjnej. Wiedza zgromadzona w firmie, dająca możliwość synergii i szerszego jej wykorzystywania; wiedza, która daje siłę identyfikowania innowacyjnych rozwiązań i niekonwencjonalnych metod działania; wiedza, która pozwala odnajdywać, tworzyć i dostarczać wartości odbiorcom; wiedza, która ze względu na szczególną, zindywidualizowaną mieszankę jest trudna do naśladowania, a jednocześnie można ją stosować w zróżnicowanych warunkach; wiedza, która nie ma substytutów i jest dobrem rzadkim. Taka wiedza spełnia więc wszystkie cechy zasobów, w oparciu o nią można budować trwałą przewagę konkurencyjną.

Mówiąc o wiedzy jako o zasobie, na którym można budować przewagę konkurencyjną w organizacji wskazać należy przynajmniej na dwa jej aspekty. Po pierwsze należy dokonać rozróżnienia pomiędzy wiedzą a informacją. Po drugie, nie każda wiedza i nie w każdej ilości musi gwarantować posiadania prze-

⁷⁴ P. F. Drucker, *The Age of Discontinuity – Guidelines to Our Changing Society*, Harper & Row; New York 1968, A. Toffler, *Powershift – Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century*, Bantam Books; New York 1990

wagi rynkowej, a w efekcie nie musi umożliwiać osiągnięcia sukcesu rynkowego. Muszą być jeszcze spełnione inne warunki.

Punktem wyjścia przekonania o kluczowej roli wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest twierdzenie, iż zmieniające się otoczenie rynkowe wymaga gromadzenia informacji o tych zmianach. Posiadanie informacji wcale jednak nie gwarantuje przewagi rynkowej. Należy bowiem dokonać rozróżnienia pomiędzy informacją a wiedzą. Informacja bowiem jest strumieniem wiadomości, który może, ale nie musi rozszerzać, zmieniać, modyfikować naszą wiedzę [Machlup, Mansfield, 1983]. Informacja więc w przeciwieństwie do wiedzy nie jest związana z określonym zachowaniem, jak wskazują na to F. Dretske, T. Gruber [Dretske, 1981; Gruber, 1989]. Informacja jest więc koniecznym elementem formowania wiedzy, ale nie każda informacja wpływa na jej formowanie. Wiedza, o której będziemy mówić to taka, która wpływa na zmianę zachowań. To taka, która daje możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. To taka, która określana jest jako krwioobieg organizacji [Deshpand, 2001].

Nie każda jednak i nie w każdej ilości wiedza daje możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. Musi ona bowiem być odpowiednio formowana i co najważniejsze musi ona być elementem całej organizacji i procesu zarządzania. Innymi słowy, posiadanie najpierw informacji, potem odpowiedniej wiedzy winno być uzupełnione o całą infrastrukturę organizacji, która pozwala akumulować tę wiedzę, eksploatować ją i wykorzystywać w działaniach firmy. Istnieje wtedy szansa powstania organizmu zdolnego do szybkiego przeobrażenia i doskonalenia, obejmującego wszystkie sfery firmy. Organizacje, które nie tylko dostosowują się do zmian, ale także czasem je wyprzedzają, a nawet kształtują to organizacje uczące się. Organizacje takie, jak uważa K. Watkins i V. Marsick, nie są jedynie zbiorem jednostek, które się uczą, ale demonstrują one zdolność do zmiany. Instytucje te kumulują indywidualne zdolności pracowników, ale także, co ważne, redefiniują strukturę i kulturę organizacji oraz dzielą się z pracownikami i klientami informacją, a także angażują ich w proces podejmowania decyzji [Cahill, 1995]. W efekcie organizacje te w sposób szybki dostosowują się do zmian zachodzących na rynku, zwiększają swoją zdolność konkurowania i w konsekwencji umacniają swoją pozycję rynkową. Już więc nie jedna funkcja, czy narzędzie, ale pełna, spójna koncepcja prowadzenia biznesu, w której zarządza się nie ludźmi, materiałami itp., ale zarządza się wiedzą, zarządza się rynkami, zarządza się procesami.

Wiedza stanowi zasób na którym organizacje budują swoją zdolność do zmiany. Kształtują swoją umiejętność przewidywania i dostosowywania się do sytuacji rynkowych. Organizacje te tworzą system, który pozwala im budować przewagę konkurencyjną [Slater, Narver, 1994]. W efekcie już szeroko znane

jest twierdzenie, iż wiedza i uczenie się organizacyjne może być jedynym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej [De Geus, 1988].

Jakość a standaryzacja wiedzy

Jeśli więc wiedza i zdolność jej wykorzystania organizacji staje się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej, to sukces firmy tym samym zależy będzie od jakości wiedzy, jaką dysponuje organizacja i jej pracownicy oraz od jej stałej aktualizacji. Jeśli bowiem środowisko biznesu ulega zmianie w sposób stały, a w ostatnim czasie, jak zauważono nawet coraz szybciej, to efektywność budowania przewagi konkurencyjnej zależy od umiejętności organizacji do stałego uaktualniania tej wiedzy i jej rozwijania.

Mamy w ten sposób do czynienia z dwoma procesami. Z jednej strony, z procesem statycznym – standaryzacja wiedzy. Z drugiej – z dynamicznym – aktualizacja wiedzy. W swej naturze standaryzacja zakłada bowiem zgodę różnych osób i instytucji, że jakiś zasób wiedzy jest niezbędny i przyjętą zasadą jest, aby dysponować tym zasobem. Tym samym staje się on wymaganym standardem. Wszyscy, którzy posiadają tę wiedzę, spełniają standard, inni nie. Potrzeba budowy i monitorowania tej wiedzy zakłada jej statyczny charakter. Z drugiej strony zmieniające się środowisko biznesu wymusza niejako potrzebę poszerzania, rozwijania i aktualizowania wiedzy, co ma w swej istocie dynamiczny charakter. Próbą pogodzenia tych dwóch, nieco na pozór sprzecznych procesów jest kreowanie standardów profesjonalnych w różnych dziedzinach zarządzania. Mimo że przyczyny rozwoju kwalifikacji profesjonalnych były znacznie szersze, to celem powstania i rozwoju instytucji tworzących kwalifikacje profesjonalne były także te związane z wyżej opisanymi procesami i wyzwaniem, przed jakimi stanęły organizacje i pojedyncze osoby – standaryzacji i aktualizacji wiedzy. Z jednej strony instytucje te zajęły się ustanawianiem norm czy standardów obowiązujących w danej profesji. Z drugiej poprzez różnego rodzaju aktywności, takie jak badanie oczekiwań pracodawców, osób zarządzających, współpracowników itp., czy też poprzez monitorowanie i odkrywanie „nowej” wiedzy dostępnej na rynku instytucje te określały kierunki i potrzeby w zakresie aktualizacji wiedzy niezbędnej do rozwoju osób i instytucji w danej dziedzinie – marketingu, sprzedaży, PR, finansów czy rachunkowości zarządczej.

W efekcie więc można stwierdzić, że jakość procesu zarządzania zależna jest z zarówno od stopnia dysponowania przez organizację czy też poszczególnych pracowników uznaną za standard i normę w danej profesji wiedzą, jak i od gotowości i zdolności organizacji i poszczególnych osób do stałej aktualizacji wiedzy. Tym miały zajmować się instytucje profesjonalne, o których szerzej w dalszej części. W tym miejscu jednak pojawia się jeszcze jedno bardzo ważne pyta-

nie. Jak zadbać, aby wiedza ta była w odpowiedni sposób upowszechniana i monitorowana w skali ponadnarodowej. Jakość wiedzy zależy bowiem nie tylko to zasobu tej wiedzy, ale także sposobu jej budowania i umiejętności wykorzystywania. Rozwiązanie, które miało zapewnić dostarczenie odpowiedniego zasobu wiedzy, jak i jakości procesu dydaktycznego obejmuje w przypadku instytucji wyznaczających standardy profesjonalne dwie kluczowe płaszczyzny:

- Akredytacja ośrodków edukacyjnych,
- Proces egzaminowania.

Szczegółowo zostaną one omówione na przykładzie programów The Chartered Institute of Marketing w Londynie i doświadczeń polskich akredytowanych ośrodków CIM. Na tym etapie warto podkreślić, iż proces budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o wiedzę i zdolność organizacji do uczenia się jest wspierany przez instytucje tworzone oddolnie przez poszczególne profesje. Dbają one jednocześnie o standaryzację wiedzy, jak i jej aktualizację. Oba te procesy mają zapewnić odpowiednią jakość wiedzy, będącej źródłem przewagi konkurencyjnej.

Przyczyny powstanie i rozwoju kwalifikacji profesjonalnych w dziedzinie marketingu

Instytucji czy organizacji, które powstają na bazie osób wykonujących określony zawód jest bardzo wiele na świecie. W sferze samego szeroko rozumianego marketingu grupa tych instytucji jest dość liczna. Obok wymienionych wcześniej CIM, są także CAM Foundation (wydaje certyfikaty z zakresu komunikacji marketingowej), IPR (Instytut PR), DTM (Diploma In Tourism Marketing), POPAI (międzynarodowa organizacja firmy zajmujące się marketingiem w miejscu sprzedaży), DMA (skupiająca osoby i organizacje zajmujące się marketingiem bezpośrednim) i inne. Przyczyn ich powstania szukać należy z jednej strony w potrzebie budowania i dostarczania wiedzy, jako źródle przewagi konkurencyjnej i jej rozwijaniu, z drugiej w dążeniu do ochrony i budowy prestiżu zawodu osób zrzeszonych w organizacji. O ile pierwszą grupę przyczyn omówiliśmy wcześniej, to teraz warto nieco poświęcić miejsca drugiej grupie przyczyn. Wiąże się ona z krytyką i ograniczeniami tradycyjnie rozumianego marketingu, jak i zarzutami stawianymi marketingowi i marketerom. Próba reprezentowania interesów określonej grupy zawodowej, w tym przypadku marketerów, jak i troska o ich rozwój i wkład w budowanie sukcesu organizacji legły u podstaw powstania i rozwoju tych ponadnarodowych organizacji.

Tradycyjny marketing oparty jest na podejściu zagregowanym do rynku i klientów [Ahmad, Buttle, 2001], często przyjmując formułę STP [Blois, S. Dibb,

2000], wykorzystuje ekonomię skali [Cares, 2006; Greenwald, 2005] i koncentruje się na sprzedaży [Jones, 1990] oraz samym produkcie [Fitzgerald, 1988]. Traktowany jest ponadto jako funkcja organizacji [Wind, 1981] i realizowany przez wyodrębniony dział marketingu [Piercy, 1986]. Klient w tradycyjnym rozumieniu marketingu jest adresatem działań [Mascarenhas, 2004], a wartość budowana jest poprzez wykorzystanie głównie zasobów materialnych [Moller, Anttila, 1987]. Dodać także należy, iż marketing w takim podejściu traktowany jest jako ta sfera działań rynkowych, która nie może być mierzona i trudno oceniać efekty tych prac [Sheth, Sisodia, 1995].

Szeroko akceptowane jest jednak przekonanie, że tradycyjny marketing jest niewystarczający, aby skutecznie konkurować na współczesnym rynku [Webster, 2005], a sukces zależy będzie w znacznie większym stopniu od zdolności organizacji do zmiany tej funkcji, między innymi w kierunku budowania większej wrażliwości organizacji na rynek, klientów i konkurentów. W efekcie tradycyjnie rozumiany marketing budzi wiele zastrzeżeń i spotyka się ze słowami krytyki. Na przykład, jak zauważa M. Thomas działy marketingu podejmują często działania, których charakter nie został wyraźnie zdefiniowany, które są zbyt kosztowne, rzadko przyczyniają się do polepszenia osiąganych przez przedsiębiorstwo rezultatów, prowadzą krótkowzroczną politykę, czy też są często marginalizowane (Thomas, 1998).

Można więc stwierdzić, iż marketing zarówno w sferze nauki, jak i praktyki wywołuje dyskusje, w których prezentowane są zróżnicowane punkty widzenia. Obok zwolenników, znajduje się liczna grupa jego przeciwników [Niestrój, 2006]. Uważa się, że jest między innymi dziedziną, która jest niewłaściwie pojmowana, budzi wiele kontrowersji, i jest identyfikowana ze sprzedażą itp. [Mokwa, 2006]. Niektórzy głosili jego rozkwit [Wind, Robertson, 1983], inni problemy, bądź nawet jego schyłek [Brady, Davis, 1993]. Większość jednak nie kwestionowała roli, jaką pełni marketing w budowaniu sukcesu firmy. Taka sytuacja potwierdza swoisty paradoks [Doyle, 2000]. Paradoks pokazujący sprzeczność pomiędzy koncepcją marketingu a jego aplikacją, pomiędzy rolą a zadaniami marketerów w organizacji, pomiędzy teorią a praktyką.

Zauważyć należy, że sami marketerzy przyjmują także krytyczny punkt widzenia na swoją profesję [Webster, 2005]. Dostrzegają oni potrzebę zmian. Dotyczy to zarówno sfery nauki, jak i praktyki marketingu [Evans et al., 2002]. Zarzuty stawiane marketingowi zarówno od strony edukacji menedżerskiej, jak i praktyki stosowania dotyczą dwóch obszarów:

1. Koncepcji i procesów marketingowych;
2. Działania i odpowiedzialności marketerów.

Pierwsza grupa obejmuje różnice w rozumieniu, czym jest marketing, jego wieloznaczności oraz braku wykreowania jasnych procedur i standardów pracy

osób zajmujących się marketingiem. O ile dyskusja nad istotą działań marketingowych i jego wieloznacznością ma już długą historię i bogatą literaturę, o tyle zwrócenie uwagi na brak jasnych procedur i standardów pracy osób zajmujących się marketingiem jest relatywnie nowe. Dopiero od niedawna, zarówno w literaturze, jak i praktyce biznesu podnosi się tę problematykę. Skutkuje ona między innymi coraz liczniejszymi opracowaniami na ten temat oraz coraz częstszym powoływaniem instytucji, których zadaniem jest wypracowanie standardów pracy marketerów. Niemniej zarzuty, jakie stawiane są marketingowi i marketerom w tej sferze w szczególności dotyczą:

- braku strategicznego myślenia i uciekania w obszar sprzedaży i działań operacyjnych oraz krótkowzroczności marketingowej;
- unikania ryzyka oraz niskiej innowacyjności i przedsiębiorczości w myśleniu biznesowym;
- postrzegania marketingu wciąż jako funkcji, a nie procesu biznesowego i dalej braku pokory wobec innych obszarów funkcjonalnych oraz otwartości na współpracę z innymi osobami i działami organizacji, co w efekcie prowadzi do budowania znanych z teorii zarządzania, a wspomnianych już wcześniej, silosów czy bunkrów organizacyjnych;
- nieuczciwości i deprecjacji wartości etycznych oraz moralnych w sferze marketingu.

Druga grupa zarzutów jest szersza i powszechniej wyrażana. Dotyczy ona działań i odpowiedzialności marketerów. Szczególne miejsce wśród różnego rodzaju zarzutów stawianych marketingowi zajmuje właśnie ich odpowiedzialność za działania i decyzje, jakie podejmują. Niechęć przyjmowania odpowiedzialności za działania rynkowe i decyzje biznesowe przez marketerów jest równie często stawianym zarzutem, jak ich „analfabetyzm” finansowy czy awersja do definiowania celów i kryteriów oceny efektów. Oskarżenia jakie formułowane są wobec nich i marketingu w ramach drugiej grupy dotyczą w szczególności:

- odsuwania odpowiedzialności marketerów za podejmowane działania i decyzje rynkowe oraz niskiej wydajności marketingu;
- niejasnych i nieprecyzyjnie definiowanych celów marketingowych oraz kryteriów oceny efektów,
- niechęci do pomiaru skuteczności i efektywności działań marketingowych;
- niskiej wiedzy i znajomości finansów przez marketerów przejawiającej się, między innymi, brakiem zrozumienia języka finansów, nie mówiąc o jego stosowaniu czy choćby ograniczonym wykorzystywaniu wskaźnika ROI w odniesieniu do marketingu;

- manipulacji wykorzystywanej powszechnie jako metody działania;
- niezdolności pokazania przez marketerów relacji pomiędzy marketingiem a wartością firmy i tego w jakim stopniu marketing przyczynia się do budowania wartości dla udziałowców, brakiem umiejętności prowadzenia komunikacji wewnętrznej oraz zbyt szerokim wykorzystywaniem wskaźników pozafinansowych w relacji do wskaźników finansowych;
- ograniczonych umiejętności analitycznych, co skutkuje podejmowaniem decyzji raczej intuicyjnych i brakiem zdolności prognozowania zmian.

Potrzeba zdefiniowania standardów wiedzy w dziedzinie marketingu, jej aktualizacja i stały rozwój osób odpowiedzialnych za działania rynkowe z jednej strony, a dążenie do budowy prestiżu zawodu marketera z drugiej stały się przyczynami powstania i rozwoju The Chartered Institute of Marketing – największej na świecie i najstarszej instytucji szkoleniowo-konsultingowej specjalizującej się w dziedzinie marketingu. Ponadnarodowy zakres jej działania, określanie standardów wiedzy w marketingu, transfer wiedzy między krajami, firmami, osobami, jak i problemy ochrony własności intelektualnej skupiają się w tej instytucji i dotyczą także rynku polskiego.

CIM – rozwój na polskim rynku a problemy transferu wiedzy

The Chartered Institute of Marketing w Londynie powstał w 1911 roku. Obecnie ponad 150 tysięcy osób dysponuje kwalifikacjami CIM na całym świecie, a ponad 60 tysięcy to stali członkowie Instytutu Londyńskiego. Programy the Chartered Institute of Marketing dostępne są obecnie w ponad 130 krajach świata. Do najważniejszych kwalifikacji profesjonalnych oferowanych przez CIM należą programy:

- Introductory Certificate in Marketing;
- Professional Certificate in Marketing;
- Professional Diploma in Marketing;
- Chartered Postgraduate Diploma in Marketing;
- CAM Diploma in Marketing Communication.

CIM zdefiniował cztery główne cele swojej działalności. Pierwszym z podstawowych celów działalności The Chartered Institute of Marketing jest określanie i upowszechnianie standardów profesjonalnych w dziedzinie marketingu. Po drugie zamierzeniem Instytut Londyńskiego jest tworzenie pomostu między światem teorii a praktyki, między światem akademickim, światem nauki a biznesu i praktycznych rozwiązań. Trzecim z wiodących celów aktywności CIM jest wspieranie marketerów w budowaniu wiedzy i rozwijaniu umiejętności, nie-

zbędnych do realizacji działań rynkowych na różnych poziomach i w firmach różnych sektorów czy różnej skali. Ostatnim wreszcie z kluczowych zadań, jakie ma realizować CIM jest podnoszenie jakości pracy i prestiżu zawodu marketera.

Dla tak zdefiniowanych celów i zamierzeń The Chartered Institute of Marketing podejmuje szereg działań, które mają wspierać realizację tych zadań. Obok wspomnianych już programów certyfikowanych, które stanowią ok. 50% aktywności Instytutu do najważniejszych należą – szkolenia i warsztaty, badania i programy doradcze, publikacje, konferencje i seminaria oraz wprowadzony kilka lat temu program planowania ścieżek rozwoju zawodowego. Spośród wymienionych w Polsce w najszerzej skali wykorzystywane są programy certyfikowane. Pozostałe mają marginalne znaczenie.

W Polsce programy CIM pojawiły się pod koniec 1999 roku. Obecnie cztery ośrodki są akredytowane przez The Chartered Institute of Marketing do prowadzenia programów przygotowujących do uzyskania dyplomów CIM. Są to: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Instytut Rozwoju Biznesu, BPP oraz Centrum Szkoleniowo-Egzaminacyjne questus. W ciągu 10 lat od kiedy programy CIM są realizowane w Polsce przez programy przeszło ponad 600 osób, z czego ok. 30% dysponuje już kwalifikacjami profesjonalnymi udokumentowanymi certyfikatami CIM. Analizując te dane można uznać, iż rozwój kwalifikacji profesjonalnych w dziedzinie marketingu na polskim rynku nie jest zbyt dynamiczny, choć inne kwalifikacje rozwijają się jeszcze wolniej, może poza CFA. Przyczyn takiego stanu rzeczy doszukiwać się można w wielu powodach. Z pewnością znajomość i ranga kwalifikacji profesjonalnych, w szczególności w dziedzinach, takich jak marketing, sprzedaż, HR jest znacznie niższa niż na przykład programów MBA. Dostrzec jednak należy, iż sytuacja ta ulega zmianie na korzyść programów CIM. Liczba dostępnych programów MBA, a w szczególności ich bardzo zróżnicowana jakość, będąca wynikiem braku standardów sprawia, iż popyt na tego typu programy jest znacznie niższy niż w latach 90 -tych. Inną przyczyną może być cena, która przy takim programie często zbliża się do 10 tys .pln, za 150 godzinny program. Dla niektórych może być to także barierą nie do przejścia.

Na koniec wreszcie przyczyną wolnego rozwoju są także powody związane z transferem wiedzy i unifikacją standardów brytyjskich czy też zachodnioeuropejskich do polskich warunków. Wielu bowiem dostrzega słabość programu CIM, podobnie zresztą jak programów MBA, w tym, iż wiedza, przykłady pochodzą zwykle z rynku, który jest odmienny od polskiego czy też środkowoeuropejskiego. W efekcie adaptacja tej wiedzy do warunków rynku polskiego w opinii niektórych może być ograniczona. Trzeba więc podkreślić, iż to co jest z jednej strony atutem The Chartered Institute of Marketing (międzynarodowe standardy wiedzy w dziedzinie marketingu) jest pewną barierą rozwoju ze względu na

ograniczone możliwości jej dostosowania do warunków danego kraju, w naszym przypadku Polski.

Szeroko rozumiana jakość programów CIM jest gwarantowana na kilku poziomach. Pierwszym warunkiem jakości wiedzy jest systematyczne (mniej więcej co cztery- pięć lat) jej aktualizowanie i określanie nowych standardów wiedzy dla osób prowadzących działania marketingowe na różnych poziomach i szczeblach zarządzania. Specjalnie powołany zespół akademików, jak i praktyków marketingu analizuje zakres prac, wymagania stawiane osobom realizujące funkcje marketingowe w organizacji i na tej podstawie określa minimalny zakres niezbędnej wiedzy. Te standardy stają się dla osób i instytucji wymaganiami egzaminacyjnymi, których spełnienie daje możliwość uzyskania dyplomu CIM na odpowiednim poziomie.

Drugim warunkiem odpowiedniej jakości budowanej wiedzy jest system akredytacji ośrodków i prowadzących. Każda instytucja edukacyjna, która zamierza prowadzić programy CIM musi spełnić szereg warunków organizacyjnych jak i merytorycznych. Obok takich wymagań jak sala, klimatyzacja, wyposażenie multimedialne, itp. zagwarantowany winien być odpowiedni sposób doboru prowadzących. Wiodący trenerzy programu winni w dłuższej perspektywie dysponować kwalifikacjami CIM, dbać o indywidualny rozwój, mierzony, tzw. Punktami CPD (Continuous Development Program). Akredytowane ośrodki są także zobligowane do systematycznej ewaluacji zajęć dokonywanej przez uczestników programu. Ostatecznym testem dla akredytowanego centrum jest poziom zdawalności jego absolwentów. Średnia zdawalność na świecie programów CM jest na poziomie ok. 50%. To dla wielu ośrodków jest benchmark przy ocenie systemu ich pracy.

Trzecim kryterium zapewniającym zakładaną jakość wiedzy, ale także standaryzację jest system prowadzenia egzaminów. Najważniejszymi filarami tego systemu są:

- Odłączenie procesu dostarczania wiedzy od jego weryfikacji – akredytowane ośrodki na całym świecie przygotowują uczestników do programów CIM, a specjalny wydział The Chartered Institute of Marketing sprawdza prace, które przesyłane są do Londynu.
- Anonimowość procesu egzaminowania – uczestnicy nie znają egzaminatorów, a egzaminatorzy nie mają wiedzy na temat tego czyją pracę sprawdzają. Prace są oznaczone numerami uczestników, a nie ich imionami i nazwiskami. Co więcej, egzaminatorzy nie wiedzą jakie prace i z jakimi numerami będą sprawdzać.
- Jedność treści i czasu – egzaminy The Chartered Institute of Marketing odbywają się w tym samym czasie na całym świecie, a wszyscy uczestnicy otrzymują do realizacji te same zadania. Nad poprawnością przebiegu eg-

zaminu czuwa tzw. niezależny inwigilator, a uczestnicy egzaminu potwierdzają jego właściwy przebieg, m. in. to, że koperta z pytaniami egzaminacyjnymi była nienaruszona i otwierana po rozpoczęciu egzaminu.

- Transparentność kryteriów i niepodważalność wyników egzaminu – wraz z pytaniami egzaminacyjnymi uczestnicy otrzymują kryteria, jakimi kierować się będą egzaminatorzy przy ocenie pracy. Otrzymują tzw. „Markin scheme”, który informuje jaka jest waga poszczególnych oczekiwanych przez egzaminatora treści. Ze względu na tę transparentność procesu egzaminowania, jak i na fakt, iż prace są weryfikowane przez tzw. Starszego egzaminatora wyniki egzaminu są niepodważalne i ostateczne.

Przyjęte filary procesu weryfikowania wiedzy są gwarantem wiedzy posiadanej przez uczestników, budują prestiż CIM i wiarygodność dyplomów, ale także standaryzują wiedzę niezbędną do wykonywania zawodu marketera. Dzięki temu pracodawcy, także z różnych krajów, mogą z łatwością określić, jaki poziom wiedzy i umiejętności charakteryzuje osobę z dyplomem Certificate In Marketing, a jakie z dyplomem Professional Diploma in Marketing. Takie kryteria budują jakość wiedzy, ale kreują pewne problemy z jej adaptowalnością do warunków lokalnych.

Z drugiej strony poza ograniczeniami prostego transferu wiedzy przygotowanej na jednym rynku na inny rynek, pojawiają się wyzwania związane z wymianą wiedzy pomiędzy uczestnikami i akredytowanymi przez CIM ośrodkami. Ich wiedza, doświadczenie, jak i znajomość lokalnych rynków jest często bezcenna dla zarówno standaryzacji wiedzy, jak i jej aktualizacji. Podkreślić więc należy także uruchomienie przez The Chartered Institute of Marketing w Londynie narzędzi umożliwiających transfer wiedzy między uczestnikami i akredytowanymi ośrodkami. Należą do nich wspólne seminaria i konferencje, sekcje strony internetowej www.cim.co.uk, np.: Learnig Zone, CIM Academy, a także wydawane czasopismo The Marketer i inne publikacje. Poza tym uczestnicy i akredytowane ośrodki angażowani są w proces aktualizacji programów. Najbardziej podstawowym narzędziem są na przykład badania systematycznie prowadzone przez CIM. Wszystkie te rozwiązania mają stanowić o jakości prowadzonych programów, standaryzacji i aktualizacji wiedzy, a także zapewnić sprawny przepływ wiedzy.

Przyszłość międzynarodowych standardów profesjonalnych

Punktem wyjścia rozważań zawartych w tym artykule było przekonanie, iż identyfikowanie źródeł przewagi rynkowej jest jednym z głównych obszarów zainteresowania badaczy, akademików, ale i praktyków biznesu. Przewaga kon-

kurencyjna określana czasem jako wyróżniające kompetencje [Day, Wensley, 1988], może być wynikiem, jak twierdzi J. B. Barney, wprowadzenia skutecznej strategii opartej na określonej wartości, która nie jest wdrożona przez obecnych bądź potencjalnych konkurentów.

Przyjęto również, iż we współczesnym biznesie zmienność warunków rynkowych oraz działania konkurentów prowadzą do utraty posiadanej przewagi rynkowej. Firmy więc poza tym, że w sposób ciągły poszukują nowych sposobów konkurowania, to dążą do tego, aby osiągnięta przewaga miała charakter trwały. Firmy napotykają więc sytuację, gdzie opieranie swojej strategii rynkowej na prostych źródłach przewagi konkurencyjnej już nie wystarcza, a jednocześnie poszukują metod zabezpieczenia swojej pozycji na dłuższy okres. Można więc zgodzić się z tymi, którzy uważają, że zdolność budowania relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej posiadają organizacje, które: po pierwsze dysponują umiejętnościami przewidywania i dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku, po drugie są w stanie identyfikować i eksplorować nowe obszary biznesu. Umiejętności takie posiada organizacja, która z jednej strony dysponuje informacjami i zdolnością ich interpretacji, z drugiej natomiast posiada zasoby skutecznego wykorzystania wniosków płynących z tej interpretacji. Zasobem, który umożliwi organizacji takie funkcjonowanie jest wiedza.

Aby wiedza realizowała stawiane przed nią cele musi z jednej strony być sprawnie i we właściwej ilości i jakości pozyskiwana. Nie zawsze bowiem posiadanie większej ilości informacji gwarantuje sukces. Po drugie musi ona być upowszechniana i aktualizowana. Jedną z dróg, które wspierają osoby, instytucje i kraje w procesie pozyskiwania pożądanej wiedzy i jej aktualizowaniem są organizacje, zrzeszenia czy stowarzyszenia profesjonalne. Jednym z nich, omówionych w artykule jest The Chartered Institute of Marketing. Jak się wydaje przyjęte zasady funkcjonowania CIM, jak i ustanowione kryteria jakości pozwalają CIM realizować ich podstawowe cele, wskazane wcześniej. W tym miejscu pojawia się pytanie o przyszłość tego typu instytucji, raz z perspektywy innych instytucji edukacyjnych, dwa - problemów transferu wiedzy czy też ochrony wartości intelektualnych. Tworzone bowiem standardy profesjonalne, budowane na ich bazie programy edukacyjne, jak i rozwiązania dydaktyczne są przecież bezwzględnie wartościami intelektualnymi. Mamy więc do czynienia z jednej strony z dążeniem do upowszechniania wiedzy, do silnego transferu i wymiany wiedzy. Z drugiej pojawia się naturalne ograniczenie w postaci potrzeby ochrony własności intelektualnych. Biorąc po uwagę dotychczasowe procesy można postawić tezę, iż transfer i wymiana wiedzy będzie w przyszłości odbywać się kosztem ochrony wartości intelektualnych. Możliwości kontroli ograniczać się będą do tempa aktualizacji tej wiedzy, jak i sposobów jej weryfikowania. To z jednej strony będzie decydowało o poziomie i dynamice rozwoju instytucji

profesjonalnych, z drugiej o zdolności tych instytucji do konkutowania z innymi instytucjami edukacyjnymi.

Można na tym tle postawić pytanie o przyszłość tradycyjnych ośrodków akademickich i ich rolę w budowaniu standardów, jak i partycypację w procesie wymiany wiedzy. Jak się wydaje tradycyjny system szkolnictwa wyższego powoli się wyczerpuje. Uczelnie zmierzają będą w dwóch kierunkach. Pierwsze wracać będą do podstaw i będą specjalizowały się w naukach podstawowych – matematyka, fizyka, ekonomia, statystyka. Oferować będą solidne podstawy wykształcenia. Druga grupa uczelni, szczególnie tych związanych z naukami z zakresu zarządzania zmierzają będzie w kierunku silnego upracticzniania swoich programów, profesjonalizacji systemów certyfikacji. Jeśli taki trend będzie miał miejsce, to może się okazać, iż to właśnie instytucje profesjonalne, takie jak omówiony The Chartered Institute of Marketing staną się dla wielu polskich uczelni benchmarkiem przyszłego rozwoju. Zacierać to będzie dotychczasową granicę pomiędzy uczelniami a organizacjami profesjonalnymi. Oczywiście warunkiem powodzenia tych zmian jest akceptacja rynku dla ustanawianych standardów, transferu wiedzy oraz ochrony własności intelektualnej.

Podsumowanie

Wiedza stanowi obecnie źródło przewagi konkurencyjnej. Nie ona jednak decyduje o sukcesie bądź porażce osób, organizacji, krajów czy regionów, a zdolność tych podmiotów do wykorzystania tej wiedzy. Powstałe prawie 100 lat temu w krajach rozwiniętych instytucje określające i nadające kwalifikacje profesjonalne w dziedzinie marketingu, sprzedaży, HR itp., takie jak The Chartered Institute of Marketing w Londynie stanowią obecnie dla wielu ośrodków edukacyjnych w Polsce swoisty benchmark do naśladowania i czerpania dobrych rozwiązań, szczególnie ze sfery programów z zakresu zarządzania. Są one bowiem przykładem poszukiwania i identyfikowania dobrej wiedzy, wychodząc od rynku (pracowników i pracodawców), określania standardów i sposobów ich osiągnięcia i weryfikacji, a także systematycznego uaktualniania tej wiedzy. Co więcej, w swoich rozwiązaniach dążą do transferu wiedzy między uczestnikami i organizacjami, a także do podnoszenia jakości wiedzy i jej dostarczenia.

Ostatnich 20 lat w Polsce doprowadziło niestety do wysokiej deprecjacji wiedzy akademickiej. Brak albo wątpliwej natury standardy nauczania, których przykładem są choćby powszechnie krytykowane, tzw. minima ministerialne, systematycznie obniżały jakość i prestiż dyplomów wielu polskich uczelni. Jeśli do tego dodamy ograniczony albo całkiem wyłączony transfer wiedzy między ośrodkami akademickimi oraz bardzo powolny proces aktualizacji wiedzy, mierzony choćby liczbą publikacji polskich wykładowców w prestiżowych pismach

z listy filadelfijskiej to mamy dość mizerny obraz polskich uczelni, praktycznie niezdolnych do konkutowania na europejskim rynku. Wydaje się więc, że wzorce, które można czerpać na przykład z rynku brytyjskiego mogą być dobrą inspiracją. W Wielkiej Brytanii programy The Chartered Institute of Marketing są stałym elementem wielu programów uczelnianych. Są dobrym przykładem przenikania i przepływu wiedzy między światem nauki a praktyki, teorii a biznesu. Bez takiego transferu trudno mówić o rozwoju i skutecznym konkutowaniu osób, instytucji, krajów i regionów na globalnym rynku.

Literatura

1. Ahmad R., Buttle F., *Customer Retention – A Potential Marketing Management Strategy*, Journal of Strategic Marketing 2001, vol. 9, nr 1, March.
2. Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management 1991, vol. 14, January.
3. Blois K., Dibb S., *Market Segmentation*; Oxford Textbook of Marketing; Oxford, 2000.
4. Brady J., Davis I., *Marketing's Mid-Life Crisis*, The McKinsey Quarterly 1993, nr 2.
5. Bush A. J., Smart D., Nicholas E. L., *Pursuing the Concept of Marketing Productivity*, Journal of Business Research 2002, vol. 55.
6. Cahill D. J., *The Managerial Implications of the Learning Organization - A New Tool for Internal Marketing*, Journal of Services Marketing 1995, vol. 9, nr 4.
7. Cares J., *Battle of the Networks*, Harvard Business Review 2006, vol. 84, nr2, February.
8. Davis F. W., Manrodt Jr., K. B., *Customer-Responsive Management – The Flexible Advantage*, Blackwell Business, Cambridge 1996.
9. Day G. S., Wensley R., *Assessing Advantage – Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, Journal of Marketing 1988, vol. 52, April.
10. De Geus A. P., *Planning as Learning*, Harvard Business Review, vol. 66, March/April.
11. Deshpande R., *Using Market Knowledge*, Sage Publication Inc, MIS, London 2001.
12. Doyle P., *Valuing Marketing's Contribution*, European Management Journal 2000, vol. 18, June.
13. Dretske F., *Knowledge and the Flow of Information*, MIT Press, Cambridge 1981.
14. Drucker P. F., *The Age of Discontinuity – Guidelines to Our Changing Society*, Harper & Row, New York 1968.

15. Evans M., Nancarrow C., Napp A., Stone M., *Future Marketers – Future Curriculum – Future Shock?*, Journal of Marketing Management 2002, vol. 18.
16. Fitzgerald T. J., *Understanding the Differences and Similarities Between Services and Products to Exploits your Competitive Advantage*, Journal of Services Marketing 1988, vol. 2 nr 1, Winter.
17. Greenwald B., *All Strategy is Local*, Harvard Business Review 2005, vol. 83, nr 9, September.
18. Gruber T. R., *The Acquisition of Strategic Knowledge*, Academic Press, San Diego, 1989.
19. Heilbroner R. L., *The Making of Economic Society*, Prentice Hall, Upper Sadle River, 9 wyd. New Jersey, 1993.
20. Hope J., Hope T., *Competing in the Third Wave*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
21. Jones J. Ph., *The Double Jeopardy of Sales Promotions*, Harvard Business Review 1990, vol. 68, nr 5, September/October.
22. Machlup F., Mansfield U., *The Study of Information*, John Wiley; New York 1983.
23. Mascarenhas O. A., *Customer Value-Chain Involvement for Co-Creating Customer Delight*, Journal of Consumer Marketing 2004, vol. 21, nr 7.
24. Mokwa M. P., *The Strategic Marketing Audit – An Adoption/Utilization Perspective*, The Journal of Business Strategy 1986, Spring.
25. Moller K., Anttila M., *Marketing Capability – a Key Success Factor In Small Business?*, Journal of Marketing Management 1987, vol. 3.
26. R. Niestrój, *Wizerunek marketingu w Polsce*; Materiały ze Zjazdu Katedr Marketingu; PWE; Warszawa 2006.
27. Piercy N., *The Role and Function of the Chief Marketing Executive and the Marketing Department*, 1986, vol. 1, nr 3, Spring.
28. Sheth J.N., Sisodia R.S., *Feeling the heat*, Marketing Management 1995, nr 4.
29. Slater S. F., Narver J. C., *Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance*, Business Horizons 1994, vol. 37, March/April.
30. Thomas M., *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1998.
31. Toffler A., *The Third Wave*, Pan Books, London, 1980.
32. Webster F. E., *A Perspective on the Evolution of Marketing Management*, Journal of Public Policy and Marketing 2005, Spring.
33. Webster F. E., Back Jr., *To the Future – Integrating Marketing as a Tactics, Strategy, and Organizational Culture*, Journal of Marketing 2005, vol. 69, October.

34. Wind Y., *Marketing and the Other Business Functions*, Research in Marketing 1981, vol. 5.
35. Wind Y., Robertson T., *Marketing Strategy – New Directions for Theory and Research*, Journal of Marketing 1983, vol. 47, Spring.

Streszczenie

Wiedza i zdolność jej użycia stają się źródłami przewagi konkurencyjnej we współczesnym biznesie. Zauważalne są dwa procesy związane z wykorzystywaniem wiedzy. Z jednej strony dotyczy to standaryzacji wiedzy, z drugiej jej wymianą i aktualizacją. Instytucje, które dysponują dużym doświadczeniem w zakresie realizacji tych procesów to organizacje oferujące kwalifikacje profesjonalne w dziedzinie zarządzania, takie jak na przykład The Chartered Institute of Marketing w (CIM) Londynie. Jak się wydaje stworzone przez te instytucje rozwiązania mogą być dobrym benchmarkiem tworzenia wiedzy i jej aktualizacji, jak i jej upowszechnia i przepływu między uczestnikami i stowarzyszonymi organizacjami. W artykule na przykładzie programów CIM omówiona została rola międzynarodowych kwalifikacji profesjonalnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej osób, przedsiębiorstw, krajów, ze szczególnym naciskiem na problematykę transferu wiedzy i ochrony własności intelektualnej. Zaprezentowane rozważania dotyczące doświadczeń The Chartered Institute of Marketing pozwalają wskazać na możliwy kierunek strategicznego rozwoju także polskich. Uczelni. Kierunek, który w pewnym stopniu jest już eksploatowany na rynku brytyjskim i pozwala wyeliminować słabości uczelni polskich. Słabości, które są efektem okresu dojrzewania polskich ośrodków akademickich przelomu wieków.

Abstract

Knowledge and the ability to use become the key sources of competitive advantage in the contemporary business. Two processes connected with exploiting of the knowledge are noticeable. The first one is knowledge standardization process and the second is linked with knowledge exchange and updating. Institutions delivering professional qualifications in management, e.g. The Chartered Institute of Marketing, possess wide expertise in conducting these two processes. It seems that solutions used by these institutions are good benchmark for knowledge creation, updating, disseminating and transferring. Based on the Chartered Institute of Marketing paper discusses the role of international professional qualifications in building competitive advantage of individuals, companies and countries in the light of knowledge transfer and protection of intellectual property. Based on the conclusions, new directions of strategic development of the Polish Universities are presented. Thanks to this, current weaknesses of the Polish Universities can be eliminated.