

*Stanisław Kaczmarczyk**

CHARAKTERYSTYCZNE CECHY MARKETINGOWEGO ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem zaliczyć należy do jednej z najbardziej rozwiniętych i nowoczesnych koncepcji zarządzania całym przedsiębiorstwem. W literaturze trudno jest znaleźć jednoznaczny i porównawczy opis poszczególnych koncepcji zarządzania daną organizacją jako całością. Spróbujmy najpierw sprecyzować pojęcie koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem.

Aby tego dokonać, należy przede wszystkim określić pojęcie zarządzania. Na podstawie definicji R. W. Griffina¹ przez zarządzanie będziemy rozumieli proces działań obejmujący planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie – proces wykorzystujący ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne zasoby przedsiębiorstwa do sprawnego i skutecznego osiągania jego celów. Koncepcją zarządzania jest więc jasno i precyzyjnie określony sposób realizacji procesu zarządzania. Szczególnie dokładnie należy określić charakterystyczne cechy tego procesu, bo będzie to odróżniać tę koncepcję od innych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem.

Określone koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem różnią się więc cechami charakterystycznymi (sposobami prowadzenia działań zarządczych i sposobami wykorzystania zasobów) oraz – w rezultacie – stopniem sprawności i skuteczności w osiąganiu celów. Wymienione elementy – cechy charakterystyczne oraz skuteczność osiągania celów – różnicują poszczególne koncepcje zarządzania i pozwalają na wybór lub zaprojektowanie lepszych i odrzucenie gorszych.

Łatwo stwierdzić, co nie jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem. Na pewno do koncepcji tych nie zaliczymy określonych teorii zarządzania, które są naukowo rozwijane od przełomu XIX i XX w. Wymieńmy tu np.

* Prof. zw. dr hab., Katedra Marketingu, Uniwersytet Mikołaja Kopernika.

¹ Por. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 38.

teorie klasyczne, behawioralne, ilościowe, integrujące, współczesne². Do koncepcji zarządzania nie zaliczymy także strategii zarządzania poszczególnymi dziedzinami działalności przedsiębiorstwa, takich jak np. zarządzanie finansami, zarządzanie produkcją, zarządzanie marketingiem lub zarządzanie sprzedażą. Nie jest także uzasadnione używanie pojęcia koncepcji do zarządzania na określonym szczeblu, np. do zarządzania strategicznego lub zarządzania operacyjnego. Dotyczy to także metod zarządzania, których nie należy utożsamiać z ogólniejszym pojęciem koncepcji.

Chociaż w drugiej połowie XX w. opisano co najmniej kilka „koncepcji” zarządzania (głównie w Stanach Zjednoczonych), to jednak nie wszystkie one zasługują na to, aby nazywać je w ten właśnie sposób. Zaliczono do nich np. reengineering (kompleksowa restrukturyzacja przedsiębiorstwa), zarządzanie jakością totalną (TQM), benchmarking, zarządzanie strategiczne, outsourcing, lean management³. Ale tylko koncepcja kompleksowej restrukturyzacji obejmuje swym zasięgiem całość procesów przedsiębiorstwa. Nie widać w niej jednak wielu odkrywczych elementów. Większość prezentowanych tam zasad znamy z opisywanej tu koncepcji zarządzania marketingowego, jak np. to, że celem nadrzędnym jest satysfakcja klientów lub to, że przedmiotem jest m.in. hierarchia procesów. W koncepcji zarządzania marketingowego dużo wcześniej zwracano już uwagę na znaczenie procesów informacyjnych, których odzwierciedleniem są badania marketingowe i systemy informacyjne. Podobnie jest z rolą wizji i misji w marketingowym planowaniu strategicznym. Jeden z celów kompleksowej restrukturyzacji to radykalna zmiana struktury przedsiębiorstwa w celu dostosowania się do zmiennych warunków. Tymczasem marketing ma ten mechanizm niezawodności wbudowany do swojej struktury, – mechanizm ten poprzez ciągłe i niezawodne sterowanie adaptacyjne zmienia nieustannie nie tylko własną strukturę marketingu, ale także strukturę i działanie całego przedsiębiorstwa⁴.

Inne, wspomniane wcześniej „koncepcje” ograniczają się jedynie do określonych zakresów działalności przedsiębiorstwa. Na przykład outsourcing skupia się na funkcji zaopatrzenia polegającej na lokowaniu zamówień u kooperantów, co obniża koszty własne i ma wiele wspólnego z logistyką. Jest to więc raczej nowa strategia (sposób) obniżania kosztów, a nie koncepcja zarządzania. Podobnie można mówić o ograniczonym zakresie

² Por. *ibidem*, s. 65–95.

³ Opis tych koncepcji prezentują m.in. K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999 oraz J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

⁴ Mechanizm ten zaprezentował S. Kaczmarczyk, *Marketing jako podsystem czynnego sterowania adaptacyjnego przedsiębiorstwem eksportującym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1986. Por. również na ten temat S. Kaczmarczyk, R. Pałgan, *Marketing w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo WSFiA, Sopot 2004, rozdz. 2.

TQM lub benchmarkingu. Z kolei działania typu lean management skupiają się na procesie produkcji – ta koncepcja ma wiele wspólnego ze znaną od wielu lat analizą wartości. Wiele zasad tej „nowej” koncepcji od dawna jest już znanych i stosowanych w marketingu, np. koncentrowanie się na potrzebach klienta, ciągłe doskonalenie jakości, rozwój nowych produktów i ich szybkie wprowadzanie na rynek.

Koncepcja marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem (MZP) należy do najbardziej jednoznacznie opisanych i rozwijających się koncepcji zarządzania. Wyraz „marketingowe” w nazwie koncepcji wskazuje na sposób zarządzania całą organizacją. Pojęciem najbardziej zbliżonym w literaturze do koncepcji MZP jest pojęcie strategicznego zarządzania marketingowego, ponieważ obejmuje ono również całe przedsiębiorstwo⁵. Do głównych cech wyróżniających i jednocześnie charakteryzujących koncepcję MZP należy zaliczyć:

- bezpośrednie zaangażowanie naczelnego kierownictwa,
- ugruntowanie orientacji marketingowej w całym przedsiębiorstwie,
- koordynacja głównych funkcji przedsiębiorstwa,
- integracja działalności przedsiębiorstwa wokół celów strategicznych,
- ciągłość marketingowego planowania strategicznego,
- używanie planu strategicznego jako głównego instrumentu MZP,
- zdolność adaptacyjnego sterowania przedsiębiorstwem.

1. Bezpośrednie zaangażowanie naczelnego kierownictwa

Skłonność naczelnego kierownictwa do stosowania MZP zwiększa się na skutek oddziaływania zewnętrznych uwarunkowań (konkurencja, zmiana rynku, zmiany potrzeb itp.). Istotną barierę natomiast mogą stanowić uwarunkowania wewnętrzne, zależne od samego kierownictwa, takie jak np. poziom świadomości i wiedzy marketingowej tego kierownictwa, brak pieniędzy na marketing, brak wyspecjalizowanej kadry marketingowej itp. Stosowanie przestarzałych orientacji lub pozorowanej tylko działalności marketingowej może być następstwem tych niesprzyjających uwarunkowań wewnętrznych.

Niezależnie od zakresu działalności i wielkości przedsiębiorstwa za wdrożenie i realizację koncepcji MZP odpowiada naczelne kierownictwo. Ono też praktycznie zarządza całym przedsiębiorstwem według tej koncepcji w sposób całkowicie świadomy i konsekwentny. Pociąga to za sobą od-

⁵ Jeden z najszerszych opisów tej koncepcji prezentuje J. J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.

powiednie dostosowanie metod zarządzania na niższych szczeblach decyzyjnych. Zarządzaniem marketingowym zajmują się więc zarówno indywidualni decydenci na najwyższych szczeblach zarządzania – właściciele, dyrektorzy naczelni, prezesi – jak i grupy decyzyjne, np. zarządy i rady nadzorcze. Tylko ta grupa kierownictwa obejmuje swym zasięgiem całe przedsiębiorstwo i może zainicjować pełne i konsekwentne stosowanie koncepcji MZP oraz kontrolować jej realizację.

Jeżeli zabraknie zrozumienia i woli ze strony naczelnego kierownictwa, to koncepcja MZP nie będzie mogła być wprowadzona w życie, nawet gdyby miała pełne poparcie ze strony przynajmniej części niższego kierownictwa lub bardzo dobrze przygotowanej i doświadczonej grupy specjalistów w zakresie marketingu wykształconej w najlepszych uczelniach. Taka sytuacja występuje często w praktyce polskiej, ale zdarza się też w wysoko rozwiniętych krajach. Jeżeli zatem orientację rynkową przedsiębiorstwa ogranicza się do działalności wydziału marketingu, to wówczas prowadzi to do osłabienia ogólnej orientacji rynkowej firmy. Tymczasem coraz bardziej radykalne i nieprzewidywalne zmiany makro- i mikroekonomiczne zachodzące wokół przedsiębiorstwa wymagają rozszerzenia orientacji marketingowej na całą organizację. Tego rozszerzenia wraz z własnym zaangażowaniem się weń może dokonać tylko naczelne kierownictwo. Jak pisze Lambin, „w nowym otoczeniu konkurencyjnym marketing stał się zbyt ważny, aby pozostawić go wyłącznie w obrębie komórki marketingowej”⁶. Potwierdza to nasze wcześniejsze twierdzenie, że to właśnie zmienna sytuacja przedsiębiorstwa w dużym stopniu zmusza kierownictwo do przyjęcia koncepcji MZP i zaangażowania się w nią.

2. Wprowadzenie orientacji marketingowej

Zaakceptowanie i praktyczne stosowanie koncepcji MZP przez naczelne kierownictwo umożliwia i wymusza przeniknięcie filozofii marketingu do codziennej pracy całej załogi, a zwłaszcza do całego kierownictwa średniego i niższego szczebla. Na filozofię marketingu składa się orientacja rynkowa (marketingowa) – w odróżnieniu od starych, dominujących jeszcze w Polsce, orientacji produkcyjnych i sprzedażowych. Zmiana ogólnej orientacji (filozofii) pociąga za sobą wiele innych, koniecznych zmian, które wywołują często naturalny opór indywidualny lub grupowy. Naczelne kierownictwo powinno jednak popierać potrzebne zmiany, utożsamiać się z nimi oraz umiejętnie oddziaływać na podwładnych, aby wzbudzić w nich poparcie dla procesu zmian i zaangażowanie w niego⁷.

⁶ *Ibidem*, s. 85.

⁷ Por. A. Baruk, *Nowoczesna strategia marketingowa*, PWN, Warszawa 2001, s. 230–231.

Przeniknięcie filozofii marketingu do całego przedsiębiorstwa oznacza, że obejmuje ona wszystkich pracowników, przynajmniej tych związanych z działalnością rynkową na wszystkich poziomach zarządzania strategicznego i operacyjnego⁸. Praktycznie więc do realizacji celów rynkowych przedsiębiorstwa (udział w rynku, zadowolenie klientów, zwiększenie sprzedaży itp.) muszą angażować się wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa we współpracy ze specjalistami od marketingu i pod ich kierunkiem. Dużą rolę do spełnienia mają tutaj specjaliści od marketingu personalnego, którzy szkolą, rekrutują i przygotowują pracowników przedsiębiorstwa do każdej, wymuszanej zmiennymi uwarunkowaniami sytuacji.

3. Koordynacja funkcji przedsiębiorstwa

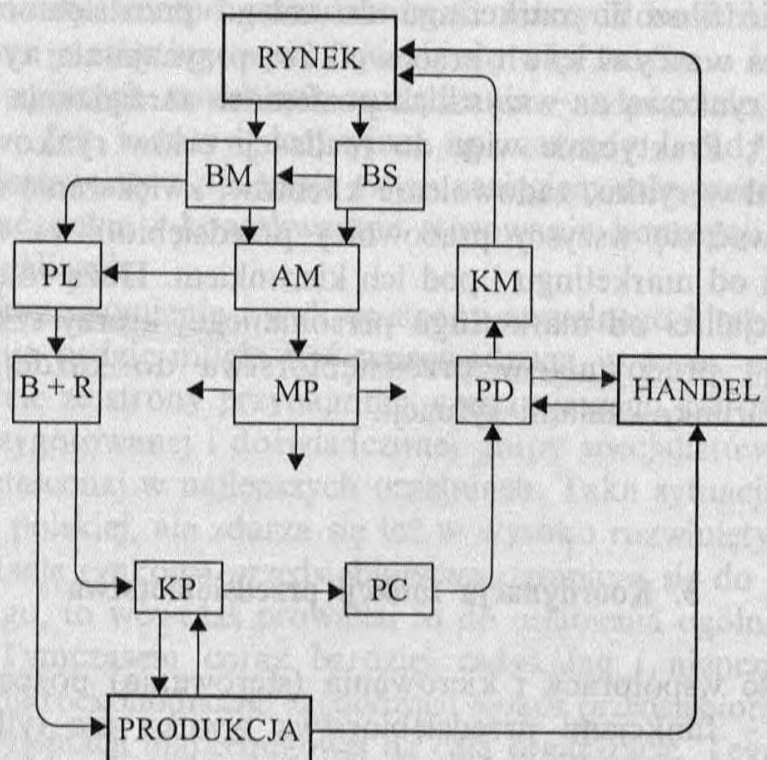
Konieczność współpracy i kierowania (sterowania) pozostałymi – poza marketingiem – funkcjami przedsiębiorstwa wynika nie tylko ze świadomego przyjęcia orientacji rynkowej stanowiącej cechę charakterystyczną koncepcji MZP. Wynika ona także z faktu, że marketing jako system zintegrowanych działań jest funkcją przedsiębiorstwa odznaczającą się naturalną zdolnością do koordynacji wszystkich innych funkcji przedsiębiorstwa. Ta naturalna właściwość marketingu do koordynacji, nazywana też koordynacją interfunkcjonalną⁹, wynika m. in. z kilku następujących systemowych cech marketingu:

- całość działań marketingowych stanowi ciągły cykl zamknięty,
- działania marketingowe obejmują zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego otoczenie (szczególnie rynek przedsiębiorstwa),
- działania marketingowe stanowią system funkcjonalny o przewadze przepływów informacyjnych.

Wymienione, unikatowe własności marketingu (zwłaszcza dwie pierwsze) przesądzają o tym, że marketing staje się doskonałym i niezawodnym (choć nadal potencjalnym) środkiem w ręku naczelnego kierownictwa, które dzięki koncepcji MZP może lepiej koordynować pracę całego przedsiębiorstwa. Niestety, mało jest jeszcze ludzi na naczelnych stanowiskach kierowniczych dostrzegających ten potencjał marketingu. Rysunek 1 ilustruje schematycznie sposób wspomnianej koordynacji oraz cykliczność działań marketingowych obejmującą także otoczenie zewnętrzne.

⁸ Por. J. J. Lambin, *op. cit.*, s. 87.

⁹ Por. *ibidem*.



—> przepływy informacji i danych, —> przepływy produktów, BM – badania marketingowe, PL – planowanie, B + R – badania i rozwój, KP – kształtowanie produktu, PC – polityka cenowa, PD – polityka dystrybucji, MP – marketing personalny, KM – komunikacja marketingowa, AM – audyt marketingowy, BS – badania satysfakcji

Rysunek 1. Schemat cyklu działań marketingowych koordynujących całość przedsiębiorstwa

Zamknięty cykl oznacza, że pełna działalność marketingowa zaczyna się na rynku poprzez ciągłe i szeroko zakrojone badania (bada się nie tylko rynek, ale także konkurencję, nabywców aktualnych i potencjalnych, politykę ekonomiczną rządów, produkty i ceny itd.). Wyniki badań wykorzystuje się następnie w prowadzonych przez specjalistów od marketingu działaniach planistycznych, w badaniach i rozwoju (procesach innowacyjnych), kształtowaniu produktu, polityce cenowej i dystrybucyjnej (w tym także w logistyce), polityce personalnej. Następnie cykl działań marketingowych obejmuje czynności skierowane bezpośrednio na rynek, takie jak promocja firmy (public relations), promocja produktu i usługi (reklama), promocja sprzedaży oraz promocja osobista (akwizycja). Cały cykl zamyka się, gdy na rynku bada się ostatecznie stopień zadowolenia nabywców, rynkową skuteczność i efektywność działań przedsiębiorstwa (audyt marketingowy). Szerszego otoczenia i dłuższego czasu dotyczą badania wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa. Żadna inna funkcja przedsiębiorstwa nie charakteryzuje się takim cyklem zamkniętym obejmującym przedsiębiorstwo i jego otoczenie. Takich właściwości nie ma

ani produkcja, ani finanse, ani handel. Dlatego żadna inna funkcja przedsiębiorstwa poza marketingiem nie nadaje się do pełnienia strategicznej roli koordynacji interfunkcjonalnej w zarządzaniu całą organizacją.

Zamknięty cykl działań marketingowych jest także cyklem funkcjonującym ciągle, ponieważ prawie wszystkie elementy (działania) tego cyklu pracują stale, bez przerwy. Warunkiem rozpoczęcia pracy w danym etapie cyklu nie musi wcale być jej zakończenie w etapie poprzednim (lub w etapach poprzednich). Cecha ciągłości cyklu decyduje także o tym, że całe przedsiębiorstwo staje się systemem, który charakteryzują permanentne sprzężenia zwrotne z otoczeniem. Podczas gdy system finansowy przedsiębiorstwa porównuje się chętnie do systemu krwionośnego organizmu, to system marketingu można porównać do systemu nerwowego – pod warunkiem, że rolę mózgu w tym systemie pełnić będzie naczelne kierownictwo zarządzające według koncepcji MZP i stające się tym samym jednym z głównych elementów marketingu.

4. Integracja wokół celów strategicznych

Podczas gdy omówiona wyżej koordynacja oznacza zorganizowane i uporządkowane współdziałanie na podstawie właściwego koordynatora, to integracja oznacza połączenie współpracujących jednostek w określone stałe lub okresowe zespoły dla realizacji ustalonych celów. W przedsiębiorstwie tymi celami obejmującymi całość działalności są cele strategiczne, które zazwyczaj stanowią element hierarchii celów w planie strategicznym. W koncepcji MZP planowaniem strategicznym zajmują się specjaliści od marketingu, co zostało także zilustrowane na rys. 1. W wielu wypadkach specjaliści ci współpracują z działem planowania. Integracja wokół celów strategicznych oznacza także wpływ tych celów na planowanie operacyjne w ramach poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. Integracja ta zakłada zaangażowanie wszystkich pracowników firmy. Praktycznie odbywa się to poprzez tworzenie zespołów obejmujących specjalistów z różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Zespoły takie mają realizować całe procesy zadaniowe i często stanowią nową, osobną całość.

5. Ciągłość marketingowego planowania strategicznego

W klasycznym planowaniu strategicznym zakłada się, że formułowanie i realizacja planu strategicznego ma charakter cykliczny, nieciągły. W cyklu tym mamy do czynienia z sekwencją następujących po sobie działań:

- analiza sytuacji przedsiębiorstwa,
- budowa hierarchii (piramidy) celów,
- określenie środków realizacji celów (w tym strategii),
- formułowanie programu i harmonogramu planu,
- opracowanie budżetu planu,
- realizacja planu i jego kontrola.

Gdy plan zostanie zrealizowany oraz gdy będą ocenione wyniki jego realizacji, nastąpi zamknięcie cyklu i rozpoczęcie następnego zaczynającego się od analizy sytuacji. W krajach wysoko rozwiniętych koncepcja cyklicznego planowania strategicznego była zdeterminowana przewidywalnymi zmianami koniunkturalnymi, stabilnym środowiskiem, znaną konkurencją, względnie stałymi kursami walutowymi, stabilną polityką cenową itp. Ogólnie stabilne uwarunkowania pracy przedsiębiorstw nie stwarzały potrzeby zmiany koncepcji cyklicznego planowania strategicznego.

Jednakże z początkiem lat siedemdziesiątych XX w. gwałtowne zmiany w otoczeniu rynkowym, spowodowane wzrostem konkurencji, szybkim rozwojem technologii, poważnymi kryzysami naftowymi, radykalnymi zmianami kosztów oraz innymi nieodwracalnymi wydarzeniami, zrodziły konieczność wprowadzenia nowej koncepcji planowania. Poza planowaniem strategicznym należało więcej uwagi poświęcić planowaniu operacyjnemu dającemu szybko widoczne efekty. W tradycyjnym planowaniu cyklicznym, które dominuje jeszcze w Polsce, dane dostępne były na początku procesu planowania. Natomiast nowa koncepcja planowania ciągłego zakłada ponadto reagowanie na bieżące zmiany i wykorzystywanie danych odzwierciedlających te zmiany w trakcie i po realizacji planu. Plany muszą być więc na bieżąco korygowane i modyfikowane na podstawie aktualnych, ciągle dostarczanych danych¹⁰.

Zasada ciągłości planowania, zwłaszcza strategicznego, przemawia za tym, że nową koncepcję planowania strategicznego nazywa się coraz częściej **marketingowym planowaniem strategicznym (MPS)**, które zostaje wkomponowane do koncepcji MZP. Słowo „marketingowe” wskazuje na to, że specjaliści od marketingu mają tu coraz więcej pracy. W ciągłym MPS zwiększają się zwłaszcza obowiązki badaczy marketingowych, którzy dostarczają stale aktualnych danych w ciągu całego tego procesu. Bez aktualnych i wiarygodnych danych niemożliwy byłby proces ciągłej korekty i modyfikacji planów w odpowiedzi na zmieniające się warunki. Dlatego MPS jest jedną z istotniejszych cech koncepcji MZP.

¹⁰ Por. J. Westwood, *Plan marketingowy. Praktyczny przewodnik*, Komsoft, Rzeszów 1998, s. 10.

6. Plan strategiczny jako instrument MZP

Plan strategiczny jako efekt MPS staje się głównym narzędziem w ręku naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa realizującego koncepcję MZP. Dzięki ustalonym w planie celom strategicznym decydenci stają przed jasno wytyczoną drogą postępowania i dobrze wiedzą, co chcą osiągnąć – i w jaki sposób – w dłuższym horyzoncie czasowym. Nie działają więc intuicyjnie. Marketingowy plan strategiczny jest też punktem wyjścia opracowywania planów operacyjnych oraz (ewentualnie) planów taktycznych. Powstaje w ten sposób i funkcjonuje skoordynowany system planowania i planów w przedsiębiorstwie podporządkowany koncepcji MZP.

Jednym z przykładów planu taktycznego (lub operacyjnego) jest plan marketingu, który stanowi główne narzędzie w ręku ludzi zarządzających marketingiem. Ten ostatni rodzaj zarządzania jest najważniejszym i niezbędnym elementem koncepcji MZP, której nie można byłoby stosować w praktyce bez zarządzania marketingiem. Zarządzanie to jest realizowane przez średni i niższy szczebel kierownictwa w zakresie marketingu, a w przypadku struktury sztabowej lub hybrydowej – przez wiceprezesów do spraw marketingu¹¹. Możliwe jest natomiast zarządzanie marketingiem bez stosowania koncepcji MZP, ale w tym przypadku orientacja rynkowa przedsiębiorstwa zostaje ograniczona tylko do marketingu, co nie jest najlepszym rozwiązaniem strategicznym. Zarządzanie marketingiem bez koncepcji MZP staje się wówczas ułomne i nie jest całkiem sprawne. Marketing ograniczony do szczebla operacyjnego nie może być w pełni wykorzystany do realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Stanisław Kaczmarczyk

CHARACTERISTICS OF MARKETING MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Marketing management belongs to the best developed and modern conceptions of the whole enterprise management. There are some existing conceptions of management like reengineering, lean management, outsourcing and so on, but none of these is completely and correct developed. Marketing management conception is characterized by such a permanent attributes like: top managers involvement, strengthening and widening of marketing orientation throughout the whole enterprise, interfunctional coordination of the whole enterprise by marketing, integration of staff activities around the strategic goals, permanence of the marketing strategic planning, employing of the strategic plans as a leading instrument in the marketing management conception, the ability of marketing to the active adaptational steering of an enterprise.

¹¹ Por. A. Baruk, *op. cit.*, s. 127–130.