

**Stanisław Kaczmarczyk\***

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## MARKETINGOWE ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM JAKO PROCES DOSKONALENIA BIZNESU

### STRESZCZENIE

Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem (MZP) należy zaliczyć do znanych i stosowanych na świecie koncepcji zarządzania całym przedsiębiorstwem, jak na przykład zarządzanie przez cele, TQM, zarządzanie procesowe, zarządzanie wiedzą (przez wiedzę). MZP opiera się na dobrej pracy zarządczej niższego szczebla, czyli zarządzaniu działaniami marketingowymi (zarządzaniu marketingiem). Unikatowe cechy działań marketingowych, charakteryzujących się cyklem zamkniętym, odznaczają się naturalną zdolnością do wewnętrznej i zewnętrznej koordynacji wszystkich działań przedsiębiorstwa. Kierownictwo naczelne, dzięki wykorzystaniu marketingu, zapewnia stały wpływ wymagań klientów na jakość produktów w całym cyklu ich życia (w tym cyklu innowacyjnym) oraz oparte na tym ciągłe doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem (MZP), zarządzanie marketingiem, unikatowe cechy marketingu, doskonalenie przedsiębiorstwa.

---

\* Adres e-mail: [kat.mark@umk.pl](mailto:kat.mark@umk.pl)

## Wstęp

Tylko część autorów określa pojęcie zarządzania jako proces działań zarządczych. Do tej grupy autorów zaliczyć można m.in. R.W. Griffina, który definiuje zarządzanie jako proces działań zarządczych, obejmujący planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie (przewodzenie) i kontrolowanie, wykorzystujący ludzkie, finansowe, informacyjne i rzeczowe zasoby przedsiębiorstwa dla sprawnego i skutecznego osiągnięcia jego celów<sup>1</sup>. Natomiast koncepcją zarządzania (część autorów nazywa ją metodą, techniką, systemem lub modelem zarządzania) nazwać można jasno i precyzyjnie określony sposób realizacji procesu zarządzania przedsiębiorstwem przez naczelne kierownictwo, ze szczegółowym określeniem charakterystycznych cech tego procesu odróżniających go od innych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem<sup>2</sup>.

Pojęcie koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem nie zostało więc jeszcze w teorii oraz praktyce jednoznacznie zinterpretowane i zdefiniowane. Zarówno J. Brillman, jak i K. Zimniewicz umieszczając to pojęcie w tytułach swoich książek, nie zdefiniowali go jednak. Z treści i kontekstu można tylko wnioskować, że autorzy rozumieją koncepcję zarządzania jako sposób zarządzania całą organizacją. Jest to więc działalność zarządcza, którą można postawić na najwyższym szczeblu strategicznym każdej organizacji<sup>3</sup>. Wynika stąd, że poszczególne koncepcje różnią się stopniem sprawności zarządczej i skuteczności w realizacji ustalonych celów. Metody zaś pomagają w osiągnięciu tej sprawności i skuteczności. Jedną z takich koncepcji jest marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem (MZP).

### 1. MZP na tle innych koncepcji zarządzania

Różne koncepcje zarządzania są zwykle tworzone (wymyślane) przez odważne i kreatywne firmy i eksperymentalnie przez nie sprawdzane. Proces tego tworzenia i sprawdzania odbywa się głównie w firmach amerykańskich. Następnie doradcy

---

<sup>1</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 38.

<sup>2</sup> Por. S. Kaczmarczyk, R. Pałgan, *Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami*, ODDK, Gdańsk 2008, s. 61.

<sup>3</sup> Por. J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002 oraz K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

i uczeni uogólniają je, doskonałą i rozpowszechniają<sup>4</sup>. Jedne z pierwszych były rozpropagowane przez P. Druckera – zarządzanie przez cele oraz zarządzanie przez wyniki<sup>5</sup>. Wcześniej pojawiła się także koncepcja zarządzania strategicznego oraz kompleksowego zarządzania jakością (TQM), zawdzięczająca swoją popularność takim badaczom jak W.E. Deming, K. Ishikawa, J.M. Juran. Kształtowanie jakości, głównie produktu, uznane zostało za tak ważne, że wymagało ono zaangażowania całego przedsiębiorstwa i jego kierownictwa<sup>6</sup>.

Na przełomie wieków XX oraz XXI pojawiło się kilka nowszych koncepcji zarządzania, do których można zaliczyć kompleksową restrukturyzację przedsiębiorstwa (*reengineering*), której twórcą był M. Hammer<sup>7</sup>, oraz zarządzanie procesowe. Te dwie wymienione koncepcje w dużym zakresie pokrywają się ze sobą w tym sensie, że reinżynieria dała początek zarządzaniu procesowemu. Do najnowszych należą takie koncepcje, jak zarządzanie wiedzą (przez wiedzę), polegające na wykorzystaniu sumy wiedzy posiadanej przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, oraz zarządzanie sieciowe (myślenie sieciowe), które wywodzi się ze znanego dużo wcześniej zarządzania systemowego i teorii systemów<sup>8</sup>.

Nie wszystkie jednak „koncepcje” opisywane przez różnych autorów zasługują na to miano. Część z tych koncepcji można co najwyżej zaliczyć do metod lub technik zarządzania, ponieważ dotyczą one tylko określonych zakresów operacyjnej działalności przedsiębiorstwa. Na przykład *outsourcing* ogranicza się jedynie do funkcji zaopatrzenia polegającej na lokowaniu zamówień u kooperantów w celu redukcji kosztów własnych. Ta metoda pokrywa się więc w znacznym zakresie z logistyką. Natomiast działania tytuł *lean management* dotyczą tylko procesu produkcji i mają na celu ograniczenie zasobów potrzebnych do produkcji; mają wiele wspólnego ze znaną od dawna analizą wartości. Podobnie można interpretować takie metody i techniki jak *benchmarking*, zarządzanie projektami lub zarządzanie zmianami<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> Por. J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje...*, s. 17.

<sup>5</sup> Opisał je m.in. T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego w Warszawie, Warszawa 2001, s. 60–66.

<sup>6</sup> Por. J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, rozdz. 3.

<sup>7</sup> M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

<sup>8</sup> Szeroki opis tej koncepcji prezentuje m.in. K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje...*, rozdz. 9.

<sup>9</sup> S. Kaczmarczyk, *Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, w: K. Andruszkiewicz (red.), *Marketing. Podręcznik akademicki*, TNOiK, Toruń 2011, s. 49.

Jeśli porównamy ze sobą poszczególne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, możemy dojść do wniosku, że wiele, a w niektórych przypadkach większość działań (wymienianych jako składniki koncepcji) pokrywa się wzajemnie. Trudno niekiedy uniknąć wrażenia, że część autorów, tworząc lub opisując je, nie znała lub nie chciała poznać innych opisanych wcześniej koncepcji. Zestawiając je z koncepcją MZP, która należy do jednych z wcześniej opracowanych i spopularyzowanych (głównie w opracowaniach z zakresu marketingu), można dojść do wniosku, że nie widać w nich wielu odkrywczych i nowych elementów, ponieważ wcześniej były znane i stosowane w ramach koncepcji MZP. Dotyczy to większości opisanych w koncepcji kompleksowej restrukturyzacji działań, jak np. tego, że celem nadrzędnym jest satysfakcja klientów, a przedmiotem zarządzania jest m.in. hierarchia procesów. Tymczasem w koncepcji MZP dużo wcześniej zwracano uwagę na rolę procesów informacyjnych realizowanych głównie przez badania marketingowe. Także wizja i misja należą do składników hierarchii celów w marketingowym planowaniu strategicznym (MPS), które jest elementem MZP. Dobry MPS całkowicie zastępuje koncepcję zarządzania przez cele. Głosi się, że zadaniem kompleksowej restrukturyzacji jest radykalna zmiana struktury przedsiębiorstwa w celu dostosowania się do zmieniających się warunków. Autorzy tej koncepcji przeoczyli jednak fakt, że ten mechanizm niezawodności jest immanentną częścią marketingu (w tym MZP). Mechanizm ten przez ciągłe i niezawodne sterowanie adaptacyjne zmienia nieustannie własną strukturę marketingu, a pośrednio – strukturę i działanie całego przedsiębiorstwa<sup>10</sup>.

Znaczna część opisywanych w ramach „nowych” koncepcji działań i metod jest już zatem od dawna znana w marketingu, w tym w MZP. Chodzi np. o koncentrowanie się na potrzebach klienta, ciągłe doskonalenie produktów i ich jakości oraz szybkie umieszczanie ich na rynku. Autorzy koncepcji zarządzania wiedzą zupełnie ignorują też rolę badań marketingowych we wzbogacaniu tej wiedzy. To bez troskie wykorzystywanie osiągnięć marketingu jako swoich przez niektórych przedstawi-

---

<sup>10</sup> Mechanizm ten został m.in. opisany w pracy: S. Kaczmarczyk, *Marketing jako podsystem czynnego sterowania adaptacyjnego przedsiębiorstwem eksportującym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1986. Por. też S. Kaczmarczyk, R. Pałgan, *Marketing w przedsiębiorstwie...*, rozdz. 2. Przykładami firm praktycznie wykorzystujących elementy sterowania (zarządzania) adaptacyjnego są firmy amerykańskie Dell oraz Capital One. (Por. A. Hendler, *Na granicy chaosu*, „Businessman Magazine”, styczeń 2003).

cieli nauk o zarządzaniu wynika być może z mylnego przekonania, że marketing jest tzw. subdyscypliną wspomnianych nauk.

## 2. Unikatowe cechy MZP

Sklonność naczelnego kierownictwa do stosowania MZP zależy od siły wpływu zarówno zewnętrznych, niezależnych od przedsiębiorstwa uwarunkowań, jak i warunków wewnętrznych, zależnych od tego kierownictwa. Do największych barier wewnętrznych należy niska wiedza i świadomość marketingowa kierownictw polskich przedsiębiorstw<sup>11</sup>. Następstwem tej niekorzystnej dla samych przedsiębiorstw sytuacji jest wykorzystywanie przestarzałych orientacji marketingowych (np. orientacja produkcyjna lub sprzedażowa), pozorowanej tylko działalności marketingowej lub – najczęściej – stosowanie wybranych tylko działań, zwykle promocyjnych lub badawczych, w mało skuteczny zwykły sposób.

Największe jednak korzyści daje wykorzystanie marketingu jako zintegrowanej całości złożonej z wszystkich jej elementów, na którą składają się ludzie, działania (w tym metody działań), środki pracy (w tym narzędzia) oraz wyniki działań. Ze względu na to, że zarządzanie jest składnikiem czynnościowym, ograniczymy się do tej kategorii marketingu, jaką są działania wykorzystywane w ramach MZP. Główne cechy wyróżniające i jednocześnie charakteryzujące tę koncepcję są następujące:

- wykorzystanie efektu synergicznego działań marketingowych,
- bezpośrednie zaangażowanie naczelnego kierownictwa,
- wprowadzenie orientacji marketingowej (rynkowej) do całego przedsiębiorstwa,
- koordynacja głównych działań i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie,
- ciągłość marketingowego planowania strategicznego,

---

<sup>11</sup> Fakt ten został potwierdzony przez liczne badania naukowe przeprowadzone w Polsce. Np. wyniki badania dużych przedsiębiorstw opublikowane przez zespół badawczy pod kierunkiem J. Altkorna w raporcie pt. *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999. Natomiast wyniki badania małych, średnich i dużych przedsiębiorstw – przez zespół badawczy pod kierunkiem S. Kaczmarczyka w raporcie pt. *Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach*, t. 1, Wyd. UMK, Toruń 2002 (badanie zostało powtórzone w latach 2010–2011, potwierdzając w ogólnych zarysach poprzedni stan wiedzy i świadomości kierownictwa). Rezultaty te zostały także potwierdzone przez badanie przeprowadzone w roku 2009 na próbie małych i średnich przedsiębiorstw (M. Gieracz, *Marketing ubogo kojarzony*, „Marketing w Praktyce”, luty 2010, s. 68–70).

- stosowanie strategicznego planu jako głównego instrumentu MZP,
- integracja działalności przedsiębiorstwa wokół celów strategicznych,
- zdolność adaptacyjnego sterowania przedsiębiorstwem.

Spośród ośmiu wymienionych cech charakterystycznych zarządzania marketingowego omówimy tylko cztery pierwsze. Pozostałe cechy zostały omówione w cytowanej już literaturze<sup>12</sup>.

1. Wykorzystanie efektu synergicznego następuje w rezultacie stosowania wszystkich działań marketingowych, a nie tylko wybranych. Wybór głównych grup działań (nazywanych elementami marketingu) został przedstawiony w postaci ich klasyfikacji w tabeli 1. W klasyfikacji wykorzystano dwa kryteria: funkcjonalne grupy działań (zarządcze, przygotowawczo-koordynujące i wykonawcze) oraz poziom działalności (strategiczny i operacyjny).

Tabela 1. Klasyfikacja działań marketingowych (elementów marketingu)

		Funkcjonalne grupy działań marketingowych		
		Zarządcze	Przygotowawczo koordynujące	Wykonawcze
Poziom działań marketingowych	Strategiczny	Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem (MZP) Zarządzanie marketingowologiczne (ZML)	Marketingowe planowanie strategiczne Organizacja procesów i struktur adaptacyjnych Doradztwo	Marketing kadrowy Audyty marketingowe Marketing międzynarodowy Marketing odpowiedzialny społecznie
Operacyjny	Zarządzanie marketingiem (ZM)	Badania marketingowe Planowanie marketingu Badania i rozwój	Kształtowanie produktu Kształtowanie cen Polityka dystrybucji Logistyka marketingowa Obsługa klientów Komunikacja marketingowa (w tym promocja)	

Źródło: opracowanie własne.

<sup>12</sup> Por. np. S. Kaczmarczyk, *Marketingowe zarządzanie...*, s. 57–60.

Pokazany w tabeli 1 system zintegrowanych działań marketingowych jest reakcją na uzasadnioną krytykę przestarzałego i nielogicznego paradygmatu 4P – 7P oraz opartego na nim modelu kompozycji (programu) działań marketingowych znanego jako *marketing-mix*<sup>13</sup>. Nowością jest wyodrębnienie działań zarządczych w marketingu, które w najwyższym stopniu uzasadniają stosowanie koncepcji MZP. Działania marketingowe są współzależne z innymi działaniami w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, dając dodatkowy efekt synergiczny. Podział wszystkich działań na sześć grup jest raczej płynny, ponieważ przenikają się one i wspierają wzajemnie w pewnym stopniu. Np. MPS jest zwykle częścią MZP, a planowanie marketingu – częścią zarządzania marketingiem. Badania marketingowe służą także planowaniu na różnych poziomach oraz podejmowaniu decyzji i kontroli w ramach zarządzania oraz prac przygotowawczo-koordynujących i wykonawczych.

2. Bezpośrednie zaangażowanie naczelnego kierownictwa jest pożądane ze względu na to, że tylko ono – obejmując swym zasięgiem całe przedsiębiorstwo – może zainicjować pełne i konsekwentne wykorzystanie koncepcji MZP oraz kontrolować jej realizację. Jedną z głównych barier implementacji MZP jest brak zrozumienia i woli ze strony naczelnego kierownictwa. Sytuacje takie są częste w polskiej praktyce, ale zdarzają się także w wysoko rozwiniętych krajach.

Ograniczenie orientacji rynkowej tylko do funkcjonowania działu marketingu powoduje osłabienie ogólnej orientacji rynkowej przedsiębiorstwa. Tymczasem pogłębiające się radykalne i nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu wymagają rozszerzenia tej orientacji na całą organizację. Bez zaangażowania się naczelnego kierownictwa jest to mało możliwe. Jak pisze J.J. Lambin, „w nowym otoczeniu konkurencyjnym marketing stał się zbyt ważny, aby pozostawić go wyłącznie w obrębie komórki marketingowej”<sup>14</sup>.

Wpływ bezpośredniego zaangażowania się naczelnego kierownictwa (poprzez MZP) na wzrost skuteczności marketingu, a pośrednio całego przedsiębiorstwa, został udowodniony praktycznie przez Jacka Welcha, dyrektora naczelnego Gene-

<sup>13</sup> Krytykę tę przeprowadzili m.in. W. van Waterschoot, C. van der Bulte, *The 4P classification of the marketing-mix revisited*, „Journal of Marketing”, October 1992, oraz H. Mackiewicz, *Krytyka paradygmatu 4P*, „Prace Naukowe Katedry Zarządzania” nr 4, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2003.

<sup>14</sup> J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 85.

ral Electric (GE) w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Tego typu zaangażowanie nazwano marketingiem dyrektorskim, a jego pionierem był właśnie Jack Welch<sup>15</sup>.

3. Wprowadzenie orientacji marketingowej oznacza radykalne podniesienie biznesu do wyższego poziomu. Cytowane wyżej badania oraz zwykła obserwacja ujawniają jednak, że w polskich przedsiębiorstwach dominują stare orientacje produkcyjne i sprzedażowe. Taki stan można tłumaczyć naturalnym oporem indywidualnym lub zespołowym wobec zmian, ale do podstawowych obowiązków kierownictwa należy jednak inicjowanie i popieranie potrzebnych i korzystnych zmian, utożsamianie się z nimi oraz umiejętne oddziaływanie na podwładnych, aby wzbudzić w nich poparcie dla procesów niezbędnych zmian i zaangażowania się w nie<sup>16</sup>.

Rozpowszechnienie filozofii marketingu w całym przedsiębiorstwie oznacza objęcie nią wszystkich pracowników, głównie odpowiedzialnych za działania rynkowe na poziomie zarządzania zarówno strategicznego, jak i operacyjnego<sup>17</sup>. Do realizacji celów rynkowych firmy (np. udział w rynku, satysfakcja i lojalność klientów) muszą zaangażować się zatem wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa we współpracy ze specjalistami od marketingu. Ważne zadanie do spełnienia mają tu specjaliści od marketingu kadrowego, którzy rekrutują, szkolą i przygotowują pracowników do każdej wymuszonej zmiennymi warunkami sytuacji rynkowej.

4. Koordynacja głównych działań i procesów wynika z tego, że marketing jako system jest tą częścią przedsiębiorstwa, która charakteryzuje się zdolnością do koordynacji wszystkich działań przedsiębiorstwa między sobą (koordynacja wewnętrzna) oraz z otoczeniem (koordynacja zewnętrzna). Tę naturalną właściwość marke-

---

<sup>15</sup> Szerzej na ten temat piszą A.I. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000, s. 114–117.

<sup>16</sup> Por. A. Baruk, *Nowoczesna strategia marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 230–231.

<sup>17</sup> Por. m.in. J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie...*, s. 87.



tingu nazywa się też koordynacją interfunkcjonalną<sup>18</sup>. Na właściwość tę składają się cztery następujące systemowe cechy marketingu (widoczne także na rysunku 1):

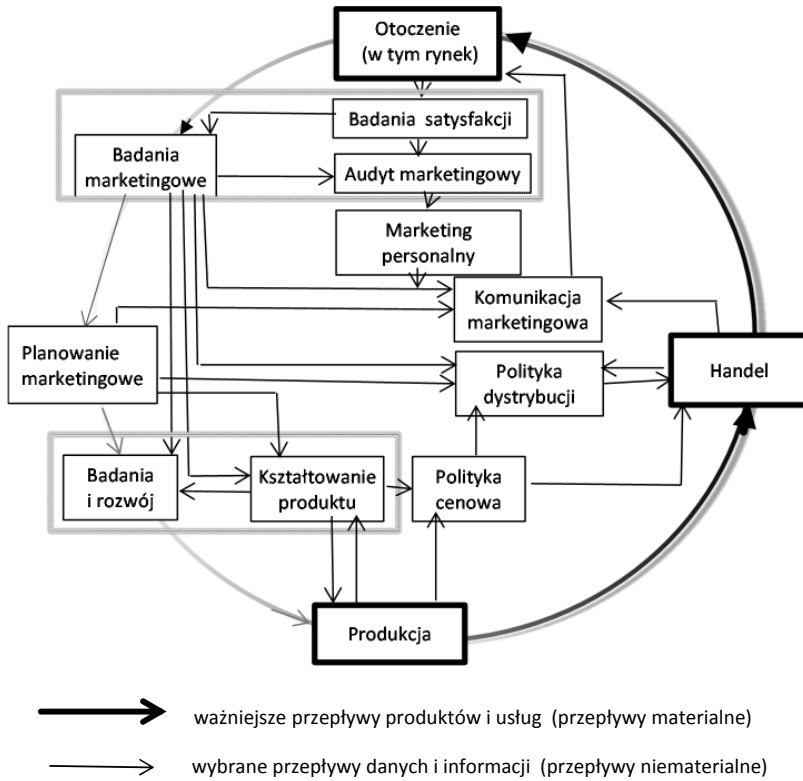
- wszystkie działania marketingowe tworzą ciągły cykl zamknięty,
- cykl działań marketingowych łączy wszystkie działania firmy (koordynacja wewnętrzna),
- cykl działań marketingowych łączy firmę z jej otoczeniem (koordynacja zewnętrzna),
- działania marketingowe koordynują całość firmy głównie przez przepływy informacyjne.

Te unikatowe cechy marketingu mogą być wykorzystane przez naczelne kierownictwo w ramach koncepcji MZP do lepszej koordynacji pracy całej firmy. Cechy te nie są jeszcze na ogół dostrzegane przez polskich menedżerów. Jak widać na rysunku 1, cykl marketingowych działań zaczyna się i kończy na rynku. Początkiem są szeroko zakrojone badania otoczenia (nabywcy, rynek, konkurencja itd.) oraz samego przedsiębiorstwa. Wyniki badań są następnie wykorzystywane w działaniach przygotowawczych, jak planowanie oraz badania i rozwój (procesy innowacyjne). Następne są działania wykonawcze związane z produktem i handlem, jak kształtowanie produktu i cen oraz polityka dystrybucyjna i personalna. Z kolei cykl ten obejmuje działania skierowane bezpośrednio na rynek, czyli promocję firmy (*public relations* oraz całościową identyfikację wizualną, sponsorowanie), promocję produktu i usług (głównie reklamę), promocję sprzedaży oraz promocję bezpośrednią, w tym przedstawicielstwo, akwizycję i sprzedaż osobistą. Cały cykl zostaje zamknięty, gdy bada się ostatecznie stopień zadowolenia nabywców, rynkową skuteczność i efektywność działań (audyt marketingowy). Jeszcze szerszy zakres mają badania wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa.

---

<sup>18</sup> Por. tamże.

Rysunek 1. Cykl działań marketingowych koordynujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

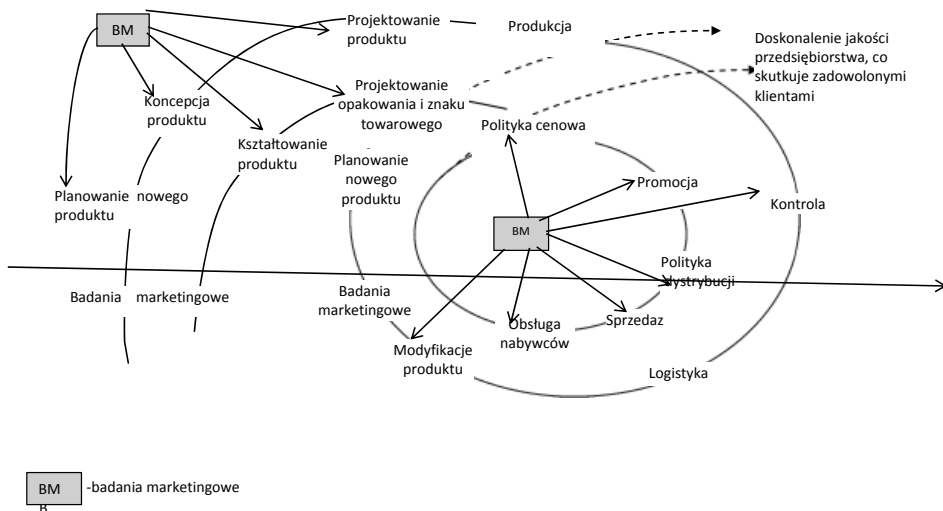
Nie ma w przedsiębiorstwach innego systemu charakteryzującego się takim cyklem zamkniętym łączącym przedsiębiorstwo z jego otoczeniem. Brak takich zdolności można zauważyć w systemach produkcji, handlu i finansów. Poza marketingiem żaden inny system nie nadaje się do realizacji strategicznej roli koordynacji interfunkcjonalnej w zarządzaniu całym przedsiębiorstwem. W dużym stopniu potwierdza to opinia T. Oleksyna, który pisze, że „działalność marketingową w przedsiębiorstwie można postrzegać jako proces cybernetyczny, składający się na pewien zamknięty obwód marketingowy (...). Marketing jest zarówno określoną filozofią, jak i techniką zarządzania – jedną z najbardziej kompleksowych, jakie dotychczas wynaleziono (...). Zarządzanie przez marketing zazwyczaj wiąże się z powoływa-

niem silnego pionu (...) marketingu, będącego miejscem koordynacji wszystkich działań ukierunkowanych na klienta<sup>19</sup>.

### 3. Doskonalenie biznesu poprzez MZP

Podstawowym wynikiem pracy całego przedsiębiorstwa i specjalistów od marketingu jest produkt i jego jakość, wokół których koncentruje się większość działań. Czynnościom tym towarzyszą badania i inne działania marketingowe wzajemnie się wspierające i warunkujące. Dzięki temu zapewnia się stały wpływ wymagań rynku i potrzeb klientów na produkt i jego jakość z jednej strony oraz ciągłe doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa – z drugiej. Procesy te, w postaci podwójnej spirali współzależnych działań, zostały schematycznie pokazane na rysunku 2.

Rysunek 2. Podwójna spirala działań marketingowych, produkcyjnych i handlowych warunkujących stałe doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana podwójna spirala działań jest szczególnym przypadkiem cyklu działań marketingowych pokazanych wcześniej na rysunku 1. Część autorów

<sup>19</sup> T. Oleksyn, *Sztuka...*, s. 73.

prezentujących podobne, ale pojedyncze spirale działań kształtujących jakość produktu uwzględnia jedynie badania rynkowe lub badawczo-rozwojowe tylko na początku spirali działań<sup>20</sup>. Nie uwzględniają więc oni wielu innych działań, głównie marketingowych, decydujących także o jakości produktu (a zwłaszcza jego dostosowaniu do oczekiwań klientów) i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Tymczasem badania marketingowe mają istotne zastosowania w całym cyklu życia produktu, łącznie z cyklem innowacyjnym, a nie tylko na jego początku. Kompleksowe zastosowania badań zostały symbolicznie pokazane na rysunku 2.

Wynika stąd, że odpowiedzialność za doskonalenie produktu i jego jakości zgodne z wymaganiami rynku, co jest jednoznaczne z doskonaleniem biznesu, spoczywa przede wszystkim na najwyższym kierownictwie i pracownikach marketingu<sup>21</sup>. Połączenie odpowiedzialności tych dwu grup pracowników za doskonalenie biznesu najlepiej gwarantuje koncepcja MZP, ponieważ zapewnia ona współpracę między wspomnianymi grupami oraz pozostałymi z punktu widzenia orientacji rynkowej.

## Podsumowanie

Hasło „czas na rozwój” pozostanie tylko na papierze, jeżeli nie będą mu towarzyszyły rzeczywiste zmiany w koncepcjach zarządzania przedsiębiorstwem idące w kierunku pełnego uwzględnienia orientacji marketingowej i rynkowej. Obecnie dominujące w Polsce tradycyjne i przestarzałe orientacje produkcyjne i sprzedażowe muszą być zastąpione nowszymi, znanymi i sprawdzonymi już praktycznie w krajach wysoko rozwiniętych. Wspomniane zmiany mogą zostać zapewnione przez rozpowszechnienie idei koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem, która nie jest jeszcze powszechnie znana w Polsce nie tylko w praktyce, ale i w teorii. Koncepcja ta może także zagwarantować, poprzez wprowadzenie orientacji rynkowej, stałe doskonalenie biznesu w przyszłości.

---

<sup>20</sup> Por. np. J.M. Juran, F.M. Gryna, *Jakość. Projektowanie. Analiza*, WNT, Warszawa 1974, s. 22 oraz R. Karaszewski, *TQM. Teoria i praktyka*, TNOiK, Toruń 2001, s. 34.

<sup>21</sup> Takie przekonanie wyrażają także m.in. A.P. Muhlemann, J.S. Oakland, K.G. Lockyer, *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 125–126.

## Literatura

- Baruk A., *Nowoczesna strategia marketingowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Gieracz M., *Marketing ubogo kojarzony*, „Marketing w Praktyce”, luty 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Hendler A., *Na granicy chaosu*, „Businessman Magazine”, styczeń 2003.
- Juran J.M., Gryna F.M., *Jakość. Projektowanie. Analiza*, WNT, Warszawa 1974.
- Kaczmarczyk S., *Marketing jako podsystem czynnego sterowania adaptacyjnego przedsiębiorstwem eksportującym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1986.
- Kaczmarczyk S., *Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, w: K. Andruszkiewicz (red.), *Marketing. Podręcznik akademicki*, TNOiK, Toruń 2011.
- Kaczmarczyk S., Pałgan R., *Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami*, ODDK, Gdańsk 2008.
- Karaszewski R., *TQM. Teoria i praktyka*, TNOiK, Toruń 2001.
- Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, raport pod red. J. Altkorna, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Mackiewicz H., *Krytyka paradygmatu 4P*, „Prace Naukowe Katedry Zarządzania” nr 4, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2003.
- Muhlemann A.P., Oakland J.S., Lockyer K.G., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego w Warszawie, Warszawa 2001.
- Slywotzky A.I., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Waterschoot van W., Bulte van der C., *The 4P classification of the marketing-mix revisited*, „Journal of Marketing”, October 1992.
- Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach*, t. 1, raport pod red. S. Kaczmarczyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

## COMPANY MARKETING MANAGEMENT AS A PROCESS OF BUSINESS IMPROVING

### Abstract

Company marketing management belongs to the well-known and commonly applied overall concepts of company management all over the world as management by objectives, TQM, reengineering and etc. Marketing management is rooted in a well-conducted work of the lower level managers which means a management of marketing activities. Unique attributes of marketing activities constitute a closed cycle, and naturally facilitate an internal and external coordination of all company activities. By applying marketing activities the chief management secures the product quality to be continuously determined by the needs of customers over the whole product life cycle (incl. innovation cycle). In addition the marketing activities enhance a constant improvement of the company.

*Translated by Stanisław Kaczmarczyk*

**Keywords:** marketing research of the company, management of marketing, unique attributes of marketing, company improvement

**Kod JEL:** M31, M10