



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY
INSTYTUT EKONOMIKI OBRONY**

AON wewn. 4984/97

Prof. dr hab. Tadeusz KAMIŃSKI

ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE

MATERIAŁY I STUDIA

Nr 6(47)97



50213

WARSZAWA

1997



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY
Instytut Ekonomiki Obrony

AON wewn. 4984/97

Prof. dr hab. Tadeusz KAMIŃSKI

ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE

Materialy i Studia
Nr 6/47/97



WARSZAWA

1. POJĘCIA PODSTAWOWE

W świadomości społecznej, ale także w języku powszechnym funkcjonuje obok siebie wiele pojęć, takich jak: sterowanie, rządzenie, zarządzanie, kierowanie, administrowanie, przywództwo oraz dowodzenie. Ci, którzy posługują się tymi pojęciami odczuwają, że różnią się one między sobą, chociaż różnice te są często bardzo trudno uchwytnie i mało zrozumiałe dla przeciętnego czytelnika.

W literaturze przedmiotu również w sposób zróżnicowany ujmowane są wymienione pojęcia. Stwarza to znaczne utrudnienia w budowie spójnej aparatury pojęciowej, a co za tym idzie wpływa negatywnie na sprawność komunikowania się ludzi zajmujących się teorią oraz praktyką funkcjonowania organizacji, głównie organizacji gospodarczych. Ten stan rzeczy wymaga uporządkowania tych kwestii, lub przynajmniej umówienia się, że poszczególne pojęcia będziemy tak, lub nieco odmiennie interpretować, lecz odmienności te nie będą przysparzać trudności w porozumiewaniu się.

Problem ten jest szczególnie ważny, gdy analizie poddajemy jedno z tych pojęć, a mianowicie zarządzanie i odnosimy je do tak ważnej działalności gospodarczej jak marketing. Precyzyjne określenie całego splotu zagadnień znajdujących się w gestii (centrum zainteresowania) zarządzania marketingowego jest niezwykle istotne głównie z punktu widzenia skuteczności podejmowanych decyzji mających wpływ na efektywność ekonomiczną odzwierciedlającą się w wyniku finansowym przedsiębiorstwa.

W dalszych rozważaniach odniesiemy się jedynie do pojęcia sterowanie, kierowanie i zarządzanie, aby w dalszej kolejności to ostatnie przenieść na grunt działalności marketingowej.

1.1. Sterowanie

W potocznym rozumieniu bardzo często pojęcie sterowania odnoszone jest do obiektów lub systemów technicznych. Jest to jednakże znaczące zawężenie tego pojęcia. Przyjmuje się bowiem, że sterowanie ma miejsce wówczas, gdy zachowanie się obiektu sterującego jest celowe (realizujące wyznaczone cele). Cele te mogą być suwerennym elementem (tworem) obiektu sterującego, mogą być temu obiektowi zadane, bądź obiekt sterujący może funkcjonować (działać) według programu realizującego pożądane zachowanie celowe.

W przypadku, gdy obiekt sterujący obdarzony jest świadomością, sterowanie będzie mieć charakter działania. Jeżeli mamy do czynienia ze sterowaniem zautomatyzowanym, wówczas obiekt sterowany będzie się jedynie zachowywał, mimo iż zachodzi pełna celowość jego funkcjonowania. Takie zróżnicowanie jest bardzo przydatne w przypadku prowadzenia badań nad sterowaniem systemami społecznymi.

Możemy zatem przyjąć, że przez sterowanie rozumiemy *...wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu na inny w celu otrzymania takich zmian przebiegu procesu zacho-*

dzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane¹.

Prezentowana definicja pozwala wyodrębnić charakterystyczne cechy sterowania. Należą do nich:

- 1) celowe zachowanie obiektu sterującego,
- 2) regulacyjny charakter oddziaływań obiektu sterującego, polegający na usuwaniu odchyleń parametrów osiągniętych od pożądanych.

Przyjmuje się, że sterowanie w zasadzie powinno spełniać dwa podstawowe cele, czyli:

- 1) działanie zmierzające do zmiany jednego wyróżnionego stanu układu w inny stan wyróżniony, bardziej odpowiadający sterującemu,
- 2) wywieranie na zdarzenie wpływu pożądanego do utrzymania kierunku zmian zdarzeń, wytyczonych przez kierującego².

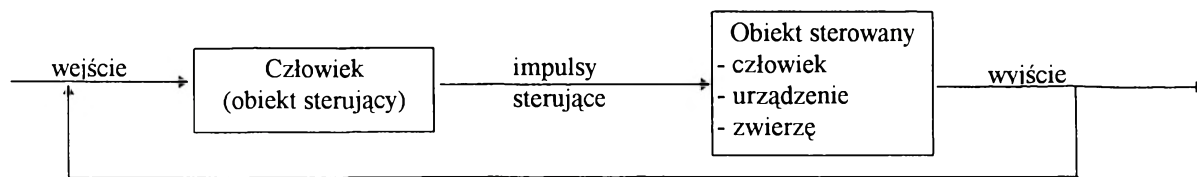
W literaturze przedmiotu, ale także w działalności praktycznej wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje systemów poddających się sterowaniu, które powstały na skutek konieczności adaptacji celów i programów układu sterującego do określonych nowych warunków funkcjonowania. Są to:

- 1) systemy w obrębie przyrody nieożywionej,
- 2) systemy biologiczne,
- 3) systemy społeczne.

1.2. Kierowanie

Pojęcie kierowania w bardzo wielu przypadkach ujmowane (interpretowane) jest bardzo szeroko. Odnoszone jest ono bowiem tak do kierowania przez ludzi obiektami, maszynami, ale także do kierowania zespołami ludzkimi. Jest to tzw. szerokie ujęcie pojęcia kierowanie. Jeżeli z ogółu procesów kierowania wydzielamy kierowanie ludźmi wówczas przyjmuje się, że mamy do czynienia z węższym rozumieniem pojęcia kierowanie. Ten typ kierowania występuje wówczas, gdy zarówno elementem sterującym, jak i sterowanym jest człowiek.

Kierowanie w szerszym znaczeniu prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Kierowanie w szerszym znaczeniu

¹ M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktura, procesy*, Łódź 1992, s. 490.

² J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1967, s. 381.

W kierowaniu ludźmi strona kierująca powinna być wyposażona (obdarzona) w podmiotowość. Jest to konieczne dla świadomego dążenia przez kierującego do realizacji postawionych przed nim celów. Cele te będą osiągnięte przez innych (kierowanych) ludzi.

W pracy zbiorowej pod redakcją Alfreda Czermińskiego czytamy, iż kierowanie ... *jest procesem dobrowolnego lub wymuszonego ograniczenia swobody działań ludzi, realizowanym dla osiągnięcia powodzenia działania zbiorowego. Istotą tego procesu jest koordynacja zbiorowych wysiłków na pożądanym poziomie*³.

Wymieniona w definicji koordynacja działań (wysiłków) zbiorowych obejmuje cały szereg różnorodnych przedsięwzięć o bardzo dużej złożoności. Dzieli się je z reguły na dwie grupy, a mianowicie:

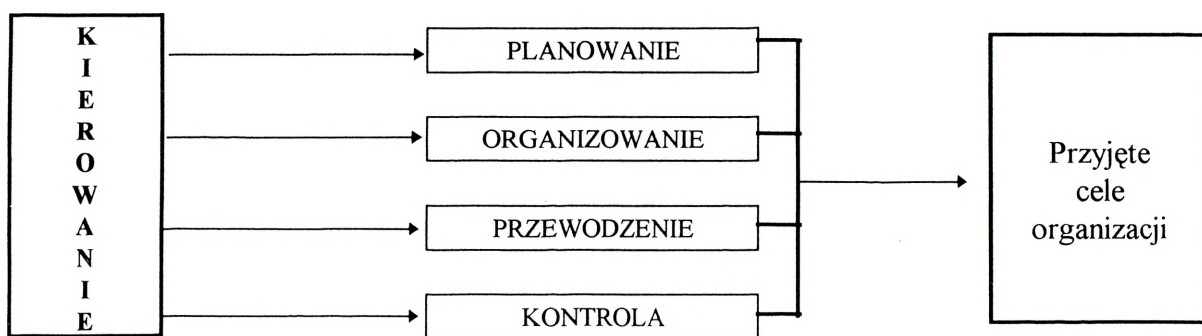
- 1) negocjowanie, wybór, wskazanie lub narzucenie wspólnej misji lub celu, do którego działający zespołowo powinni zmierzać,
- 2) uruchomienie systemu kierowania, który zapewni jedność czasu, miejsca, sposobu, ilości i jakości działań cząstkowych na poziomie niezbędnym do osiągnięcia celu działania zbiorowego.

Inna z definicji pojęcie kierowania ujmuje następująco: *Kierowanie jest to proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów*⁴.

W definicji tej wyodrębniono następujące elementy składowe systemu kierowania:

- 1) planowanie, wskazujące, że kierownicy w sposób przemyślany określają swoje cele i działania, które powinny wykorzystywać metody naukowe,
- 2) organizowanie oznaczające, że kierownicy koordynują ludzkie i materialne zasoby organizacji,
- 3) przewodzenie określa w jaki sposób kierownicy kierują podwładnymi i wpływają na nich, doprowadzając do wykonania zadania,
- 4) kontrolowanie oznacza, że kierownicy poddają kontroli sposoby realizacji założonego celu, jak i fakt jego osiągnięcia.

Schematycznie układ wymienionych zależności można przedstawić następująco:



Rys. 2. Elementy systemu kierowania

³ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1993, s. 20.

⁴ A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 23.

Należy w tym miejscu dodać, że w polskiej literaturze przedmiotu miejsce przewodzenia zajmuje motywowanie bądź pobudzanie. Funkcje tych dwóch elementów w systemie kierowania sprowadzają się do tego samego, a mianowicie: działalność kierowników powinna być nastawiona na tworzenie warunków motywujących (pobudzających) do realizacji przyjętego celu.

1.3. Zarządzanie

Warto uświadomić sobie, że zarządzanie jako czynność kierownicza posiada bardzo długą historię. Na temat ten czytamy: *Trzeba uświadomić sobie, że rozkwit zarządzania jako wysoko wykwalifikowanej działalności kierowniczej przypada na wiek XX. Został on wywołany potrzebami wielkich organizacji gospodarczych ze względu na dużą skalę zatrudnienia i konieczność angażowania wielkich środków materialnych. Otóż podobne potrzeby mogły występować także w najlepiej rządzonych państwach starożytnych. Dotyczy to zwłaszcza Egiptu, kraju, w którym zbudowano olbrzymie piramidy i podobnie monumentalne świątynie. Wymagało to zarówno umiejętności planowania, jak i dobrej organizacji pracy oraz kontroli*⁵.

W graficznym układzie historię zarządzania przedstawiono na rysunku 3.

W opisie wymienionego rysunku stwierdza się, że:

1. Sumerowie dysponowali normami prawnymi i zasadami rządzenia.
2. Egipcjanie używali metod zarządzania przy budowie piramid.
3. Babilończycy opracowali rozwinięte kodeksy prawne i zasady polityczne dla rządów.
4. Chińczycy stosowali przemyślane systemy biurokratyczne na potrzeby rządzenia i wielkich budowli.
5. Grecy wprowadzili odmienne systemy rządów dla miast i państwa.
6. Rzymianie tworzyli struktury organizacyjne na potrzeby komunikacji i kontroli.
7. Wenecjanie stosowali systemy organizacyjne i koncepcje planistyczne do kontrolowania żeglugi morskiej.

Dyskusja wokół pojęć „kierowanie” i „zarządzanie” trwa już bardzo długo i jak do tej pory nie przyniosła jednoznacznych rozstrzygnięć. Rzecz dotyczy oczywiście znaczenia wymienionych pojęć, ich wzajemnego stosunku i zakresu problematyki, którą obejmują.

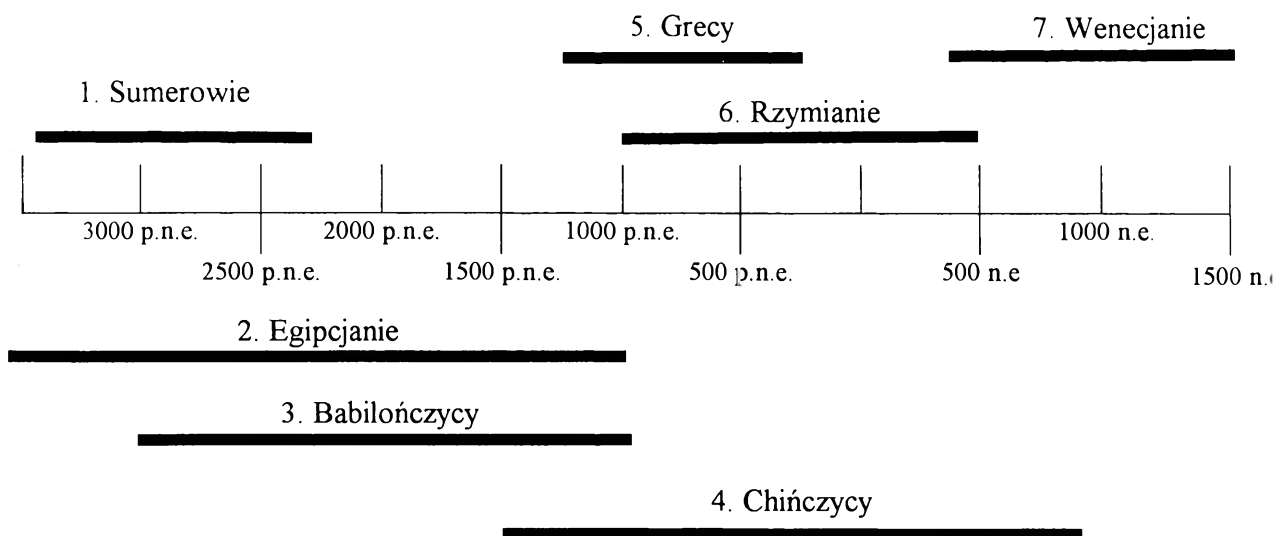
J. Zieleniewski odnosząc się do pojęcia zarządzanie, w szczególności zaś do jego funkcji, pisze, iż jest to: ... *formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów (ludzkich i rzeczowych), czyli organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celu*⁶.

W sposób niezwykle syntetyczny istotę zarządzania prezentują H. Kooutz i C.O. Donnell, którzy piszą, ... *zarządzanie to wykonywanie zadań przez kierowanie innymi ludźmi*⁷.

⁵ B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa 1996, s. 18.

⁶ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1974, s. 477.

⁷ H. Kooutz, C.O. Donnell, *Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych*, Warszawa 1969, s. 11.



Źródło: B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa 1996, s. 19.

Rys. 3. Rządzenie i zarządzanie w starożytności (narody, które wyróżniły się największymi osiągnięciami)

W innej jeszcze pracy czytamy, iż: *Zarządzanie jest procesem uzyskiwania, rozmieszczenia i stosowania szeregu różnorodnych istotnych zasobów dla wsparcia celów organizacji. Jednym z najbardziej istotnych zasobów organizacji są jej pracownicy. Menedżerowie poświęcają dużą część swoich wysiłków na planowanie, kierowanie i kontrolę pracy wykonywanej przez te zasoby ludzkie*⁸.

W literaturze przedmiotu zarządzanie bardzo często traktowane jest jako szczególny przypadek kierowania. W kwestii tej czytamy między innymi: *W ten sposób podmioty kierowania są w przedsiębiorstwie jednocześnie podmiotami zarządzania umiejscowionymi na różnych szczeblach hierarchicznych, a funkcje kierowania - funkcjami zarządzania wykonywanymi w zmiennych wzajemnych proporcjach na różnych szczeblach i w różnych fazach czasu. Zaś omówiona przez nas dotychczas struktura procesu kierowania jest jednocześnie strukturą procesu zarządzania w przedsiębiorstwie*⁹.

Inna z definicji zarządzania, prezentowana w *Encyklopedii Organizacji i Zarządzania* pojęcie to ujmuje następująco: *Zarządzanie - działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów podległej organizacji oraz dysponowaniu jej zasobami dla osiągnięcia tych celów. Prawo zarządzającego do dysponowania zasobami wynika z tytułu własności środków i dyspozycji nimi*¹⁰.

⁸ Lester B. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa - Londyn 1994, s. 16.

⁹ *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Wypisy pod red. J. Kurnala, Warszawa 1967, s. 202.

¹⁰ *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Warszawa 1981, s. 609.

Możemy zatem przyjąć, nie popełniając błędu, że zarządzanie jest nieodłącznym elementem podejmowania decyzji, jest więc szczególnym przypadkiem kierowania opartym na wykorzystywaniu w swojej działalności funkcji składających się na system kierowania.

Zarządzanie związane jest z dysponowaniem ściśle określonymi zasobami. Spotykamy się zatem z zarządzaniem:

- 1) zasobami osobowymi,
- 2) finansami przedsiębiorstwa,
- 3) majątkiem trwałym, a także
- 4) informacjami.

W zależności od warunków w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, mówimy o zarządzaniu:

- 1) w warunkach niepewności,
- 2) w warunkach kryzysu,
- 3) w otoczeniu silnej konkurencji.

Przetawione rozważania pozwalają wydzielić czynności określające główne cele (funkcje) zarządzania. Są to czynności zmierzające do określenia:

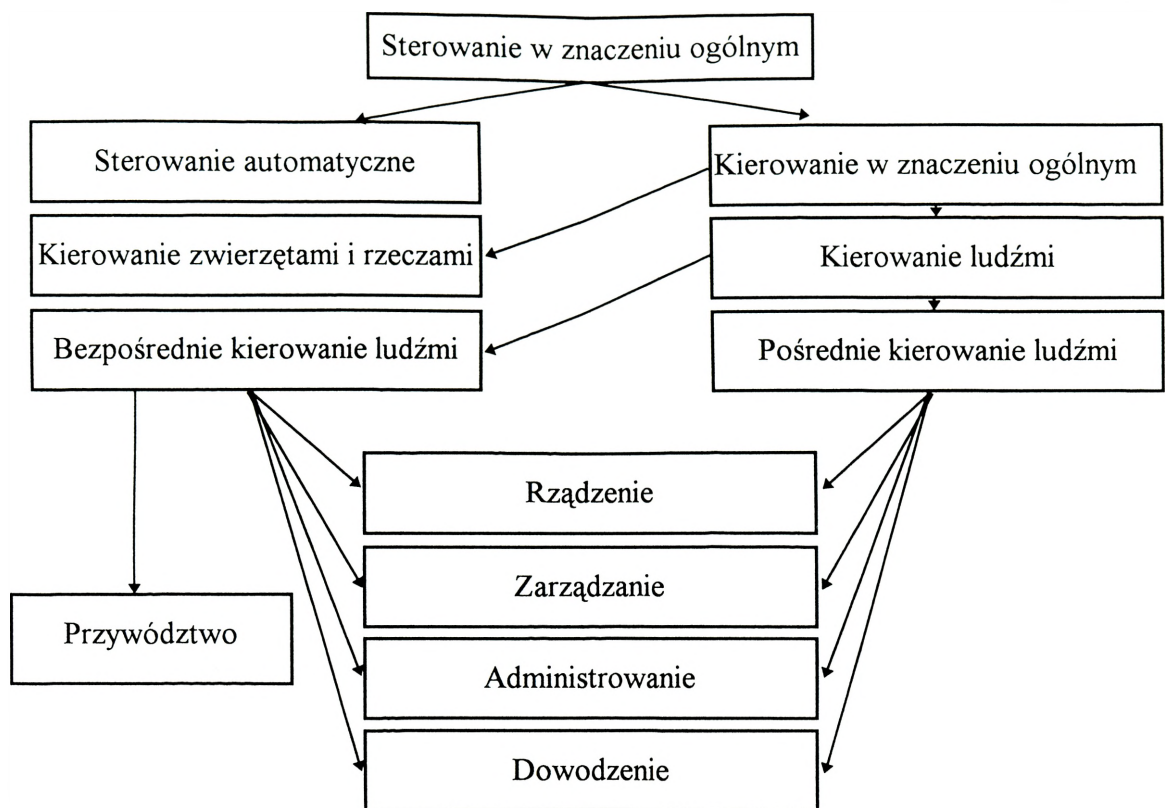
- 1) zadań i głównych celów możliwych do osiągnięcia w wyniku ich realizacji (funkcja planowania),
- 2) sposobów realizacji przyjętych zadań przy danych środkach (funkcja organizowania),
- 3) metod i sposobów motywacji do realizacji zadań (funkcja pobudzania),
- 4) sposobów, metod i narzędzi kontroli realizacji zadań (funkcja kontrolna).

Zarządzanie, będąc pewnym rodzajem kierowania, pozwala na bezpośrednie, jak i pośrednie koordynowanie zbiorowych wysiłków na pożądanym poziomie. Charakteryzuje się ono:

- 1) prawem zarządzającego do decydowania lub współdecydowania o misji i celach organizacji działania zespołowego,
- 2) prawem zarządzającego do decydowania lub współdecydowania o kierunkach i sposobach wykorzystania zasobów organizacji działania zespołowego (materialnych, finansowych, ludzkich),
- 3) tworzeniem materialnych, finansowych, kadrowych i organizacyjnych warunków realizacji misji, celów i zadań.

Kończąc rozważania dotyczące pojęcia „zarządzanie” oraz jego stosunku do pojęcia „kierowanie”, pozwolimy sobie zaprezentować rysunek ujmujący ogół relacji pomiędzy różnymi rodzajami sterowania, także nie omawianymi wyżej, jak np. rządzenie, administrowanie, przywództwo czy dowodzenie.

Prezentujemy również tabelę ujmującą wybrane dyscypliny naukowe wspomagające poszczególne funkcje zarządzania. Wymienionych w tabeli pięć dyscyplin naukowych wskazuje z jednej strony na złożoność problematyki zarządzania, z drugiej zaś na konieczność wykorzystywania w procesach zarządzania dorobku naukowego wymienionych i innych dyscyplin.



Źródło: A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, *Organizacja i zarządzanie*, Gdańsk 1993, s. 24.

Rys. 4. Relacje pomiędzy różnymi rodzajami sterowania

Kończąc ten wątek rozważań odwołamy się jeszcze do wypowiedzi Andrzeja Targowskiego w kwestii przywództwa. Autor ten pisze: *Przywództwo polega na formułowaniu wizji i motywowaniu podległych pracowników, którym pozostawia się swobodę realizowania własnego odcinka pracy. Przywództwo to polega również na mądrej sugestii, która przyciąga najlepszych fachowców, tworzy samokierujące zespoły ludzkie, często o własnej przedsiębiorczości.*

Różnica między kierownikami a przywódcami jest olbrzymia. Polega ona na różnicy w orientacji, misji, założeniach, zachowaniu, a także w osiąganych rezultatach. Przywództwo polega na „popychaniu” ludzi w pożądanym kierunku, bez stosowania środków przymusu.

Kierownicy myślą na ogół w kategoriach krótkookresowych, w kategoriach planu i wykonania, w koncepcji napisania dobrze brzmiącego sprawozdania. Natomiast liderzy myślą w kategoriach długookresowych, chwytają elementy rozwiązań i ich powiązania w kategoriach „dużego obrazu”, myślą w kategoriach odnowy, wymuszając zmiany za pomocą politycznych kwalifikacji, mając przy tym na uwadze utrzymanie się w granicach określonych wartości i wreszcie przy zachowaniu jedności i lojalności w stosunku do podwładnych, klientów czy kooperantów¹¹.

¹¹ A. Targowski, *Dogonić czas*, Warszawa 1993, s. 81.

NAUKI OBSŁUGUJĄCE POSZCZEGÓLNE DZIEDZINY I CZYNNOSCI ZARZĄDZANIA

Funkcje	Czynności	Nauki zarządzania	Cybernetyka	Nauki ekonomiczne	Psychologia i socjologia	Nauki prawne
Planowanie	Gromadzenie informacji	Podstawy zarządzania (general management)	Podstawy zarządzania (general management)	Finanse Teoria i polityka płac Ekonomiczna teoria planowania	Psychologia pracy i kierownictwa Socjologia organizacji i kierownictwa Psychologia i socjologia na potrzeby zarządzania	Prawo administracyjne Prawo gospodarcze
	Prognozowanie	Polityka kadr, kształcenie kadr kierowniczych	Polityka kadr, kształcenie kadr kierowniczych			
	Programowanie	Projektowanie systemów zarządzania	Projektowanie systemów zarządzania			
	Bilansowanie i optymalizacja planów	Organizacja pracy, organizacja produkcji, sprzedaż	Organizacja pracy, organizacja produkcji, sprzedaż			
	Pomoc podległym organizacjom	Techniki organizatorskie (w Polsce)	Techniki organizatorskie (w Polsce)			
	Grupowanie czynności i pracowników	Ogólna teoria systemów	Ogólna teoria systemów			
	Przydzielanie zadań	Teoria regulacji	Teoria regulacji			
	Kształtowanie więzi między komórkami	Teoria projektowania	Teoria projektowania			
	Delegowanie i rozgraniczanie uprawnień	Teoria sterowania	Teoria sterowania			
	Dobór kadr kierowniczych	Analiza działalności gospodarczej	Analiza działalności gospodarczej			
Organizowanie	Dobór i instruowanie pracowników	Ekonomika kontroli	Ekonomika kontroli	Ekonomika kontroli Ekonomika pracy Teoria podejmowania decyzji	Psychologia organizacji i kierownictwa	Prawo administracyjne
	Ustalanie zadań i miar ich spełnienia	Ekonomika kontroli	Ekonomika kontroli			
	Wyznaczanie wynagrodzeń	Ekonomika kontroli	Ekonomika kontroli			
Motywowanie	Ocena i rozwój kadr	Teoria regulacji	Teoria regulacji	Finanse Teoria i polityka płac Ekonomika kontroli	Psychologia organizacji i kierownictwa	Prawo administracyjne
	Stosowanie bodźców pozapłacowych	Teoria regulacji	Teoria regulacji			
Kontrola	Identyfikacja zadań i ustalanie procedur kontroli	Teoria regulacji	Teoria regulacji	Finanse Teoria i polityka płac Ekonomika kontroli	Psychologia organizacji i kierownictwa	Prawo administracyjne
	Kontrola merytoryczna zadań	Teoria regulacji	Teoria regulacji			
	Kontrola przez system finansowy	Teoria regulacji	Teoria regulacji			
	Formułowanie zaleceń pokontrolnych	Teoria regulacji	Teoria regulacji			

Źródło: *Podstawy zarządzania organizacjami*, praca zbiorowa pod red. B. Glińskiego i B.R. Kuca, Warszawa 1970, s. 21.

2. FUNKCJE ZARZĄDZANIA

2.1. Planowanie

Planowanie jest funkcją zarządzania (kierowania) o czym pisaliśmy już poprzednio. Zaliczone ono jest przez wielu autorów do funkcji podstawowej. Zadanie tej funkcji sprowadza się do określenia przyszłych warunków i środków działania oraz formułowania celów działania dostosowanych do wymienionych warunków. Jest to zatem spojrzenie w przyszłość w celu zorientowania się w niej i zbudowania na tej podstawie struktury działania, którym to działaniem będziemy kierować. Planowanie, rozumiane jako funkcja zarządzania, nie powoduje zatem w sposób bezpośredni zmian w otoczeniu którego dotyczy, gdyż nie uruchamia środków potrzebnych do ich dokonania. Środki przewiduje plan, zaś decyzję o ich uruchomieniu podejmuje realizator zadania, co znajduje swoje odzwierciedlenie właśnie poprzez zarządzanie.

Planowanie rozumiane jako funkcja zarządzania jest elementem niezbędnym w każdej działalności i na każdym poziomie, z którego zarządzanie się odbywa. Dotyczy to w tym samym stopniu całego przedsiębiorstwa jako systemu gospodarczego, jak i wybranych sfer działalności tego przedsiębiorstwa.

W praktycznej działalności planowanie rozumiane jako funkcja kierowania (zarządzania) oraz czynności planistyczne, w wyniku których powstaje plan, posiadają wiele elementów wspólnych, pozwalających na ich wzajemne, poprawne funkcjonowanie.

W planowaniu, jako funkcji zarządzania, można upatrywać:

1) określonej postaci polityki gospodarczej, która umożliwi różnym podmiotom gospodarczym celowe oddziaływanie na realizowane procesy gospodarcze. W działalności marketingowej będzie to ogół działań zmierzających do utrzymania się na rynku lub do wejścia na dany segment rynku,

2) zespołu metod analizy ekonomicznej i rachunku ekonomicznego poprzedzającego podjęcie konkretnych decyzji planistycznych,

3) dziedziny wiedzy o działalności różnych podmiotów gospodarczych, związanej z zarządzaniem określona sferą gospodarki. W rozpatrywanym przypadku jest to działalność marketingowa, zaś celem jest dokładne określenie funkcjonowania tej działalności w przewidywanym czasie i na konkretnym rynku.

Oceniając rolę planowania w procesie zarządzania czytamy: *Aby planowanie mogło w należyty sposób spełniać swoją rolę w procesie zarządzania danym systemem gospodarczym, zarówno same plany, jak i system planowania powinny wykazywać określone, pożądane cechy. W przypadku planów chodzi o ich elastyczność, celowość, wykonalność, wewnętrzną zgodność, racjonalność, komunikatywność itp., natomiast przy systemie planowania chodzi o ela-*

styczność oraz niezawodność, terminowość i minimum nakładów. Z praktycznego punktu widzenia na szczególną uwagę zasługuje elastyczność planu oraz system planowania¹².

Przyjęta procedura i wykorzystywane metody planistyczne powinny zapewnić budowę planu z uwzględnieniem następujących wymagań:

- 1) plan musi uwzględnić określone ograniczenia występujące pod postacią danych egzogenicznych, na których kształtowanie się planista nie ma wpływu,
- 2) plan musi być wewnętrznie zgodny, co oznacza, iż nie mogą występować w nim cele sprzeczne - zarówno jawne, jak i ukryte,
- 3) plan powinien spełniać warunek optymalności, tzn. najkorzystniej realizować ujęty w nim cel.

Należy zwrócić ponadto uwagę na doskonalenie procesów planowania i gospodarowania i odnieść tę problematykę w szczególności do:

- 1) potrzeby doskonalenia procesów planowania,
- 2) racjonalności,
- 3) realności,
- 4) kompleksowości,
- 5) gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania informacji,
- 6) organizacji pracy planistycznej.

Doskonalenie procesów planowania. Wydawać by się mogło, iż podejmowanie problematyki dotyczącej doskonalenia procesów planowania i gospodarowania nie jest niczym nowym. Tak jest w istocie, lecz nie znaczy to, że problem został zadawalająco rozwiązany tak w dociekaniach teoretycznych, jak i w praktyce. Rozwój i doskonalenie tych procesów powinno postępować równoległe z rozwojem całej gospodarki lub wybranych jej segmentów. Dotyczy to także zmian w samym przedsiębiorstwie, jego organizacji wewnętrznej, organizacji działalności rynkowej, zmianach technicznych i technologicznych w procesach produkcyjnych itp. Należy bowiem zwrócić uwagę na fakt, że w praktyce nie osiąga się w zasadzie takiego stanu w ogólnej działalności przedsiębiorstwa, w tym także w działalności marketingowej, który eliminowałaby wszystkie niedostatki w procesach planowania, a także niedostatki w organizacji działalności marketingowej. Braki te wynikają tak z ułomności metodologicznych (również metodycznych), jak i niedostatków w działaniach praktycznych.

Konieczność doskonalenia procesów planowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwie wiąże się także z koniecznością oceny tej działalności w relacji koszt - efekt. Jest bowiem faktem, że ekonomiczna ocena działań gospodarczych (i nie tylko) stanowić powinna integralny składnik procesu zarządzania i podejmowania tego typu decyzji.

Racjonalność. Racjonalizowanie działań planistycznych, a także realnych procesów rzeczowych (np. procesów przepływu dóbr) jest elementem prowadzącym w prostej linii do

¹² *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw transportu samochodowego*, praca zbiorowa, Warszawa 1979, s. 173.

optymalizowania. Użycie tutaj określenia „racjonalność” ma jedynie podkreślić, iż osiągnięcie optymalności należy do zadań niezwykle trudnych. Z reguły udaje się to wówczas, gdy symulujemy działania na określonych modelach. Praktyczne uzyskanie optymalności jest bardzo trudne, gdyż w procesach realnych, w ich praktycznej realizacji, wiele elementów ulega zmianie. Przy każdej zmianie należałoby rozpoczynać proces optymalizacyjny od nowa. Czy zatem należy rezygnować z dążenia do optymalizowania określonych działań? Oczywiście nie.

W tym celu należy stale doskonalić metody pozwalające optymalizować określone procesy, które dokonują się w przedsiębiorstwie, w tym w szczególności procesy wchodzące w zakres działalności marketingowej. Do metod tych w szczególności zaliczyć należy analizę systemów oraz metody symulacyjne, w tym głównie symulację na modelu ekonometrycznym.

Przez symulację należy rozumieć technikę numeryczną, służącą do przeprowadzenia eksperymentów na pewnych rodzajach modeli matematycznych, które za pomocą maszyny cyfrowej pozwalają na opisanie zachowania się złożonego systemu w ciągu długiego okresu. Można uznać, że o ile jest to model dobrze opisujący rzeczywistość, tzn. wybrany system ekonomiczny, to symulacja pozwala na wykonywanie eksperymentów ekonomicznych. Eksperymenty te są niezbędne do uzyskania rozwiązania problemów, które z różnych względów nie mogą być osiągnięte na drodze analitycznej. Na analityczny, naukowy proces poznania, zachowania się danego systemu ekonomicznego składają się:

- obserwacja systemu,
- matematyczny opis,
- rozwiązanie modelu i prognoza zachowania się systemu.

Jeżeli któryś z tych etapów jest niewykonalny, to zgodnie z analityczną metodą naukową korzystamy wówczas z symulacji, jako narzędzia pomocniczego w badaniu systemu ekonomicznego. Wiąże się z tym cały szereg szczegółowych problemów, które należy uwzględnić w każdym z etapów sześciostopniowej procedury organizowania eksperymentów symulacyjnych. Etapy te są następujące:

- 1) sformułowanie problemu,
- 2) sformułowanie modelu matematycznego,
- 3) sformułowanie programu dla komputera,
- 4) ustalenie zasadności modelu,
- 5) projektowanie układu eksperymentu,
- 6) analiza danych.

Celem eksperymentowania symulacyjnego jest zbadanie skuteczności różnych wariantów polityki gospodarczej oraz zależności między stabilnością Y_{it} i U_{it} w modelu:

$$Y_{it} = f(X_{1t}, X_{2t} \dots X_{kt} U_{it}),$$

czyli zbadanie wpływu czynników losowych na wyniki działalności gospodarczej¹³.

¹³ Zob. także: J. Hozer, J. Zawadzki, *Zastosowanie ekonometrii w transporcie*, Warszawa 1986, s 228-229.

Realność. Wbrew pozorom jest to niezwykle istotna cecha planowania. Podstawowym wymaganiem każdego planu jest realizm, czyli przyjęcie do realizacji takich celów, które są osiągalne (wykonalne). Z tym oczywistym faktem wiążą się jednak określone działania sprządzające się do konieczności posiadania informacji o dysponowanych zasobach, czyli siłach i środkach. Prawidłowe rozpoznanie tych dwóch elementów stwarza przesłanki do zbudowania realnego planu.

Przyjmując do realizacji plan z gruntu nierealny przyczyniamy się do powstawania dwojakiemu rodzaju ujemnych skutków. Z reguły bowiem plan nierealny powoduje wzrastanie kosztów realizacji danego zadania, co już samo w sobie jest niewłaściwe, a ponadto, odbija się z reguły negatywnie na wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu. Plan o określonym stopniu nierealności podważa zaufanie do procesów planistycznych, metod wykorzystywanych w planowaniu oraz do aparatu planistycznego. Są to skutki, których nie da się skwantyfikować, ale łatwo jest ocenić ich negatywne oddziaływanie na wynik działalności przedsiębiorstwa. Z tych właśnie powodów problem realności planowania włączony został do zagadnień podlegających doskonaleniu w procesach planowania.

Kompleksowość. Zagadnienie kompleksowości w planowaniu rozwoju przedsiębiorstwa, jego różnych sfer działalności gospodarczej, w tym działalności marketingowej, posiada znaczenie pierwszorzędne i sprządza się do synchronizacji poszczególnych planów (działań) odcinkowych, bądź wyodrębnionych problemów, podporządkowanych celowi generalnemu. Wszystkie bowiem plany, jakie sporządza się w przedsiębiorstwie wynikają z realizacji przyjętego celu i dlatego powinny stanowić jedną całość podporządkowaną realizacji tego właśnie celu. W odniesieniu do działalności marketingowej oznacza to konieczność zintegrowania w jedną logiczną całość procesów zaopatrywania, transportu, produkcji, składowania, eksploatacji i dystrybucji.

Kompleksowość w realizacji i doskonaleniu funkcji planowania koncentruje się na rozpoznawaniu tych elementów, które posiadają znaczący wpływ na niepewność planowania. Ograniczenie czynnika niepewności w planowaniu można uzyskać przez:

- dokładne rozpoznanie planowanego zjawiska,
- szybkie podejmowanie prawidłowych decyzji,
- stosowanie metod planistycznych o dużej pewności, a jednocześnie niezbyt skomplikowanych,
- planowanie takich rozwiązań, które prezentują wielokierunkowe możliwości realizacyjne.

Przetwarzanie i wykorzystanie informacji. Procesy planowania charakteryzują się dużą złożonością, o czym już wielokrotnie wspominaliśmy. Wymaga to gromadzenia i przetwarzania danych, które składają się na informację ekonomiczną. Ten fakt wymaga zatem tworzenia i funkcjonowania odpowiedniego systemu zarówno gromadzenia, jak i przetwarzania informacji. Na ten problem zwraca uwagę E. Terebucha, pisząc: ... *Nieodzownym warunkiem usprawnienia organizacji i zarządzania jest niewątpliwie prawidłowo i sprawnie funkcjonujący system*

*informacji ekonomicznej w przedsiębiorstwie. Bez właściwego rozwiązania tego problemu nie może być mowy o usprawnieniu zarządzania przedsiębiorstwem*¹⁴.

Z powyższego wynika i jest równocześnie faktem bezspornym, że jednym z bardzo ważnych warunków sprawnego zarządzania firmą jest prawidłowo funkcjonujący system informacji. Problem ten należy do szczególnych w działalności marketingowej, gdzie każde działanie niesie za sobą odpowiednio duży strumień informacji.

Warto w tym momencie zwrócić uwagę na jeszcze jeden problem, a mianowicie, że obok gromadzenia danych, ich ugrupowania i przetwarzania, niezwykle ważnego znaczenia nabiera zagadnienie badania treści informacji. Bardzo ogólnie ujmując problem można przyjąć, że badaniem treści informacji zajmują się różne dyscypliny, jak np. teoria kierowania, teoria podejmowania decyzji, analiza ekonomiczna, a także inne dyscypliny szczegółowe.

Organizacja pracy planistycznej wymaga także doskonalenia. Jest ona bowiem jednym z ważniejszych elementów procesu planowania. Rzecz ma się w tym, iż organizacja pracy planistycznej wymaga stosowania szczególnych reguł postępowania. Przyjmuje się, że podstawową zasadą warunkującą prawidłowy przebieg prac planistycznych jest jasne sprecyzowanie celu, który powinien odpowiadać warunkom realności i zrozumiałości. Zaś zespół przystępujący do budowy planu powinien ująć swoją pracę w określone normy organizacyjne.

Kończąc rozważania na temat zadań funkcji planowania w procesach zarządzania odwołamy się do następującej wypowiedzi: *Planowanie działalności przedsiębiorstwa to określenie celów, jakie firma chce osiągnąć, strategii działania oraz ram czasowych, w jakich cele te powinny być osiągnięte oraz Plan działalności przedsiębiorstwa, uwzględniający różnorakie elementy przedsięwzięcia gospodarczego, stanowi jego podstawę koncepcyjną. Będą realistyczną oceną firmy i jej potencjału, powinien służyć jako przewodnik w działaniu i być narzędziem do oceniania skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem*¹⁵.

Cytowana myśl jest wyłącznie przypomnieniem, że funkcja planowania występuje i spełnia bardzo ważne zadania w każdych warunkach i różnych systemach gospodarowania. Jest zawsze znaczącym narzędziem w określaniu polityki i kierunków rozwoju organizacji gospodarczej i nie tylko.

2.2. Organizowanie

Organizowanie w prezentowanych tutaj rozważaniach rozumiemy jako czynność sprowadzającą się do łączenia określonych części (elementów) w jedną całość. Może to być przykładowo czynność organizowania procesów dystrybucji w działalności marketingowej, które z reguły należą do złożonych z uwagi na swój zasięg i fazy jakie obejmują. Aby proces taki odpowiadał wymaganiom jednolitości (całości organizacyjnej) należy dokonać łączenia

¹⁴ E. Terebucha, *System informacji ekonomicznej w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1982, s. 59.

¹⁵ Jeffrey Morrow, *Rób biznes*, Warszawa 1991, s. 1-2.

poszczególnych faz procesu, aby wyeliminować przerwy powodujące jego rozerwanie. Zadania takie realizuje funkcja organizowania.

Ustalenie celów i formułowanie zadań należy do funkcji planistycznej. Ich realizacja nie może być jednakże urzeczywistniona w sposób bezpośredni. Najpierw należy dobrać, zgromadzić i uporządkować środki niezbędne do realizacji tych celów i zadań. W rezultacie takiego postępowania tworzy się system, złożony z ludzi i rzeczy (lub tylko z ludzi). Owo tworzenie systemu zorganizowanego, a także zwiększanie stopnia jego zorganizowania jest określone terminem „organizowanie”, równoznacznym z funkcją zarządzania. Wynika z tego, że organizacja jako system (ujęcie rzeczowe) i jako cecha systemu (ujęcie atrybutowe) stanowi rezultat sprawowania funkcji organizacyjnej¹⁶.

Funkcja organizacyjna w działalności marketingowej posiada do spełnienia wiele różnorodnych i bardzo ważnych zadań. Należy jednakże w sposób możliwie wyraźny odróżnić zadania, jakie spełnia ona w systemie zarządzania oraz w systemie wykonawczym.

Odnosząc się do zadań tej funkcji w pierwszej z wymienionych sfer, czyli organizowania procesów zarządczych w przedsiębiorstwie, w tym głównie procesów będących w centrum zainteresowania działalności marketingowej, należy przyjąć, że zadania te należą do grupy o bardzo dużym skomplikowaniu. Organizacja skutecznego zarządzania marketingiem wymaga prowadzenia badań obejmujących sferę wewnętrzną przedsiębiorstwa, a także jego szerokie otoczenie. Celem głównym funkcji organizacyjnej w tej sferze jest budowa takich struktur pionu marketingu, aby zadania realizowane oscylowały ku optymalności.

W tym momencie wchodzimy w problematykę projektowania systemów zarządzania. W literaturze przedmiotu przyjmuje się prawie generalnie, że projektowanie systemów zarządzania sprowadza się najczęściej do budowy systemów informacyjno-decyzyjnych. To zaś zadanie należy do czynności złożonych i trudnych, którym musi podołać funkcja organizacyjna. Jako ilustrację złożoności i trudności o których mowa, można przytoczyć wymagania stawiane przed systemami tego typu. W kontekście owych wymagań czytamy: *Aby system mógł prawidłowo wypełniać swe funkcje w konkretnym układzie warunków, musi charakteryzować się określonymi cechami w eksploatacji, innymi słowy: pewnymi wartościami parametrów eksploatacyjnych. W skład zespołu parametrów należałoby zaliczyć następujące podstawowe elementy:*

- 1) koszty systemu informacyjnego, czyli sumę nakładów pieniężnych poniesionych na jego zaprojektowanie, wdrożenie, eksploatację i dostosowanie do zmieniających się warunków,*
- 2) wydolność systemu, czyli iloczyn wielkości systemu i stwarzanych przezeń ograniczeń dotyczących przetwarzania, magazynowania i transmisji; oczywiście bierze się pod uwagę różne ograniczenia w zależności od swoistych cech systemu, a więc np. pojemność pamięci, szybkość odszukiwania danych, zdolność korelowania ich ze sobą,*

¹⁶ *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw transportu samochodowego*, praca zbiorowa, Warszawa 1979, s. 201.

3) selektywność systemu, a zatem możliwość uzyskania przez każdego z jego użytkowników informacji potrzebnej mu do podjęcia decyzji wolnej od informacji zbędnej, zaciemniającej obraz i wydłużającej czas przygotowania różnych wariantów decyzyjnych,

4) czas reakcji systemu, tj. okres jaki upływa od chwili pojawienia się bodźca zewnętrznego do chwili zareagowania nań przez system; obejmuje on takie elementy, jak czas potrzebny na wychwycenie informacji, zakodowanie jej, zmagazynowanie, przetworzenie, odnalezienie, przesłanie do odpowiednich ośrodków decyzyjnych, rozszyfrowanie i wykorzystanie w procesie decyzyjnym,

5) dokładność i rzetelność, przez które należy rozumieć zdolność systemu do wiernego odwzorowania rzeczywistości,

6) ogólność systemu, czyli zdolność do obsługi informacyjnej mniejszej (mniejsza ogólność) lub większej (większa ogólność) liczby typów procesów zachodzących w organizacjach; z ogólnością wiąże się elastyczność i dynamika systemu, tj. możliwość przystosowywania systemu do różnych zastosowań¹⁷.

Przechodząc do zadań funkcji organizacyjnej w drugiej sferze, czyli w systemie wykonawczym, co w przypadku działalności marketingowej oznaczać będzie organizowanie wielu badań oraz wielu procesów rzeczowych podstawowych i pomocniczych.

W tej sferze działalności, czyli marketingu, mamy do czynienia z reguły z procesami o charakterze ciągłym. Wypada jednakże zaznaczyć, że owa ciągłość nie oznacza powtarzalności. Mamy tutaj bowiem do czynienia z procesami o dużej zmienności zarówno w czasie, jak i w przestrzeni. Ten fakt wymaga korzystania z wielu metod nadających się do rozwiązywania wymienionych poprzednio problemów. Szczególnie wymienić należy tutaj badania operacyjne, programowanie liniowe i teoria masowej obsługi. Warto także zwrócić uwagę na tzw. klasyczne zagadnienie transportowe. Nadaje się ono do wykorzystywania przy rozdziale przewozów, kiedy przyjmuje ono postać zamkniętego lub otwartego zagadnienia transportowego.

2.3. Motywacja (pobudzenie)

Aktualnie w literaturze przedmiotu wyraźnie zauważalne są tendencje do swego rodzaju ekonomizacji problemów motywacji. Znajduje ona wyraz w ograniczaniu treści motywacji do impulsów ekonomicznych, przez co zmniejsza się obszar różnorodnych przedsięwzięć mogących wpływać dodatnio na aktywność zawodową pracowników. Sytuując problematykę motywacji w zarządzaniu należy pamiętać, że motywacja z istoty swej jest odbiciem procesów psychicznych warunkujących zachowanie się ludzi i hierarchię istotnych dla nich celów i wartości. Ogólny obraz motywacji w praktyce jest o wiele bardziej złożony i zróżnicowany w zależności od wielu uwarunkowań zewnętrznych otaczających przedsiębiorstwo oraz od indywidualnych cech ludzi pracujących w przedsiębiorstwie (np. ich potrzeby, oczekiwania itp.).

¹⁷ Andrzej K. Koźmiński, *Analiza systemowa organizacji*, Warszawa 1979, s. 306-307.

Aby wydobyć obiektywne czynniki motywacji, konieczne jest poznanie ich wartości w różnych grupach społeczno-zawodowych. Mimo że były już prowadzone badania na ten temat, to nie jesteśmy w stanie rozpoznać go w sposób pełny. Świadczą o tym zjawiska, które można by nazwać konfliktem motywacyjnym, np. wymienić tu można funkcję ekonomiczną i socjalną płac.

Motywacja uwarunkowana jest wieloma czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi (o czym wspomniano). Zdawać sobie trzeba w związku z tym sprawę z tego, że nie ma idealnych mechanizmów bodźcowych, ani sztywnych i nadających się do zastosowania w różnych warunkach metod podnoszenia efektywności pracy. Przyjęte metody i środki ekonomiczne powinny być stale analizowane w powiązaniu z oceną realizacji zadań działalności marketingowej. Ponieważ nie ma jednego kompleksowego wskaźnika oceny poziomu realizacji zadań należałoby systematycznie analizować najbardziej znaczące dla niego czynniki, takie jak: wykorzystanie czasu roboczego (np. przez urządzenia produkcyjne, środki transportowe, urządzenia przeładunkowe oraz przez pracowników), kwalifikacje pracowników oraz ich zgodność z zatrudnieniem na określonych stanowiskach, poziom płynności kadr itp.

Podstawowym instrumentem motywacji ekonomicznej są płace. Można zatem przyjąć, że poprawne ukształtowanie się systemu wynagradzania za pracę w relacji do efektywności realizowanych zadań marketingowych decyduje o powodzeniu mechanizmów motywacyjnych. Dla działalności marketingowej, bądź generalnie dla gospodarki przedsiębiorstwa, jako określonej całości złożonej z ludzi realizujących procesy pracy, kwestią zasadniczą jest skonstruowanie takiego systemu płac, który zostanie przez nich zaakceptowany dzięki temu, że odpowiada następującym kryteriom:

- 1) wysokość płacy stanowi wyznacznik należnej pozycji zawodowej, prestiżu pracownika i uznania dla niego;
- 2) płaca daje pracownikowi poczucie odpowiedzialności przy porównaniu z płacami innych grup zawodowych;
- 3) zagwarantowany jest przyrost wynagrodzenia za pracę odpowiednio do przyrostu jej wydajności;
- 4) zachowana jest odpowiednia relacja zmiany stawek płac do zmiany cen (indeksacja płac).

W polityce motywacyjnej nieskuteczny jest mechanizm „uśredniania” wyników i dochodów z pracy. Nadmierne różnicowanie płac poprzez rozdrobnioną, nieczytelną strukturę wynagradzania, obciążoną różnego rodzaju dodatkami związanymi ze stanowiskiem, objawiło skrajną prawidłowość spłaszczania, a nawet niedowartościowania głównie pracy twórczej.

Zmiany w polityce płac zmierzać powinny do wynagradzania za pracę - stosownie do ilościowego i jakościowego wkładu pracy. Objąć one powinny podstawy taryfikacji płac oraz formy płac. Reformowanie systemu płac uwypukla znaczenie wartościowania pracy jako podstawy określania relacji płacowych, struktury płac i ustalenia (określenia) wymagań kwalifikacyjnych.

Systemu płac nie uczynimy źródłem motywacji, jeśli pominiemy jego bardzo pojemną zawartość. Stanowi on bowiem wewnątrznie zgodny układ elementów, składających się z norm, regulacji prawnej, instrumentów, zasad, metod i form wynagradzania za pracę oraz instytucji zajmujących się zagadnieniami płacowymi. Kształtowanie funduszu płac należy również do tego systemu jako zasilanie w środki przeznaczone na wynagradzanie pracowników.

Z organizacją pracy sprzęgnięty jest inny instrument motywacji pracowników, jakimi są metody kierowania i jakości pracy. Chodzi przy tym nie o jakiś wybrany poziom (szczebel) kierowania, lecz o kierowanie jako całość z zaznaczeniem racjonalnego podziału funkcji i zadań wynikających z zarządzania. Od współczesnego kierownika należy wymagać wiedzy i umiejętności organizowania pracy w godziwych warunkach. Funkcje władcze i rządzenie nie odpowiadają dzisiaj oczekiwaniom pracowników, a w ich miejsce występować powinny decyzje i działania, świadczące o zrozumieniu potrzeb tworzenia przez pracę kierowniczą więzi społecznych pomiędzy pracownikami i procesów przystosowania wzajemnego stanowisk pracy i ludzi na nich zatrudnionych.

Tak więc nie można zgodzić się z opinią, że tylko wysokość płacy wpływa na to, jak pracuje człowiek. Pracownik oczywiście musi mieć zagwarantowane minimum dochodu z pracy dla swojej godziwej egzystencji, lecz nie tylko wysokość płacy ma wartość motywacyjną. Instrumenty motywacyjne uzupełniają się wzajemnie i nie można kierować dobrze zespołem przy pomocy wyłącznie jednego lub kilku (grupy) wybranych narzędzi oddziaływania na pracowników.

Przyjmując, że płaca zaspokaja podstawowe potrzeby bytowe i rozwojowe pracowników, należy w praktyce motywacyjnej doceniać pozostałe możliwości wzmacniające mechanizmy ekonomiczne. Zwłaszcza podkreślenia warta jest kultura organizacyjna w pracy kierowniczej związana z nowym stylem kierowania, odmiennym w sposób zasadniczy od stylu autokratycznego.

2.4. Funkcja kontrolna

Kontrola jest jedną z ważniejszych funkcji zarządzania w każdym systemie gospodarowania (działania). Wiąże się ona z pozostałymi funkcjami jako element działania każdej z nich.

Kontrolowanie polega na porównywaniu rzeczywistego przebiegu określonych procesów lub działań z przebiegiem zamierzonym (planowanym) lub przebiegiem przyjętym jako wzorzec. Podstawowe zadanie kontroli to określenie odchyleń w przebiegu działań oraz ustalenie przyczyn ich powstania.

Wydzielenie funkcji kontrolnej i jej występowanie w pozostałych funkcjach zarządzania nie oznacza, iż spełnia ona zadania nadrzędne w stosunku do innych funkcji oraz ogółu procesów zarządzania. Jest to wyrazem jej pełnego uczestnictwa w podejmowaniu wszelkich decyzji. W zasadzie żadna z decyzji (w tym głównie gospodarczych) nie posiada w pełni cech jednoznaczności. Ten brak jednoznaczności wynika między innymi z oceny funkcjonowania systemu zasilania (jego skuteczności) oraz systemu motywacji. Ocenę taką można wyrazić wyłącznie na

podstawie wyników przeprowadzonej kontroli, w trakcie której korzysta się z bardzo różnych i złożonych metod.

Już poprzednio powiedziano, że funkcja kontrolna przejawia się we wszystkich sferach funkcjonowania działalności marketingowej. Chcielibyśmy jednakże zwrócić uwagę na jej znaczenie w sferze kształtowania się kosztów działalności marketingowej. Mamy na myśli kontrolę kształtowania się wysokości kosztów funkcjonowania systemu marketingu, jak również kosztów wyodrębnionych procesów (działań) marketingowych. Problematykę tę należy zaliczyć do bardzo ważnych na wszystkich poziomach (szczeblach) zarządzania działalnością marketingową.

Koszty działalności marketingowej powstają zarówno w sferze wytwarzania produktu, ale głównie w sferze jego przygotowania do dystrybucji i samej dystrybucji. Nie siląc się na szczegółowość wymienić można przede wszystkim koszty:

- 1) prowadzenia badań marketingowych;
- 2) promocji;
- 3) reklamy;
- 4) opakowania.

Są to oczywiście tylko niektóre wybrane sfery powstawania kosztów działalności marketingowej.

Nie wchodząc w problematykę zarządzania finansami przedsiębiorstwa, należy zakładać, że kontrola kosztów całych procesów oraz poszczególnych faz, w tym także działalności marketingowej jako wyodrębnionej fazy, jest konieczna dla podejmowania decyzji racjonalizujących koszty. Jest to konieczne, aby móc ocenić znaczenie danej fazy lub sfery działalności z punktu widzenia kształtowania się kosztów rzeczywistych. Analiza tego typu pozwala podejmować działania zmierzające do takiej organizacji procesów, aby koszty ogólne oscylowały wokół niezbędnie uzasadnionych.

Kontrola kształtowania się kosztów działalności marketingowej w kontekście funkcjonowania i kosztów całego przedsiębiorstwa spełniać powinna przynajmniej dwa podstawowe zadania, a mianowicie:

1) określenie zgodności wydatkowanych środków finansowych przydzielanych na realizację działalności marketingowej. Kontrolą można przykładowo objąć:

- koszty bezpośrednie działalności marketingowej;
- koszty pośrednie;

2) wypracowanie danych do planowania finansowego na okresy przyszłe, z uwzględnieniem np.:

- działalności podstawowej;
- inwestycji wspomagających marketing.

Nadto kontrola spełnia, obok innych wymienionych już zadań, także niżej podane, zaliczane do podstawowych:

- 1) sygnalizacji o powstawaniu odchylenia w realizacji przyjętego celu;

- 2) profilaktyki pozwalającej na podejmowanie działań zapobiegających (we właściwym czasie);
- 3) instruktażu - podpowiada sposoby usuwania niedomagań (odchyłeń).

Poszczególne funkcje zarządzania posiadają różny stopień natężenia oddziaływania na różnych poziomach zarządzania. Problem ten prezentuje zestawienie.

Tabela 1

Poziomy zarządzania	Funkcje zarządzania			
	Planowanie	Organizowanie	Motywacja	Kontrola
Strategiczny	xxx	xx	x	xx
Operacyjny	xx	xxx	xx	xxx
Taktyczny	x	xx	xxx	xxx

xxx - wysokie natężenie

xx - średnie natężenie

x - niskie natężenie

3. ZARZĄDZANIE MARKETINGOWE

Z przedstawionych do tej pory rozważań wiemy, że procesy zarządzania realizowane są poprzez funkcje składające się na jego istotę. W każdej sytuacji zarządzanie sprowadza się do podejmowania określonych decyzji (dokonywania wyborów ekonomicznych) dotyczących przyszłości organizacji. Podobnie rzecz się dzieje w przypadku zarządzania marketingowego. Jego istota jest określana w literaturze przedmiotu w sposób następujący: *Zarządzanie marketingowe jest procesem planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei, mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów i organizacji*¹⁸.

Można także przyjąć mniej złożoną definicję zarządzania marketingowego, według której *zarządzanie marketingowe jest procesem planowania, organizacji, motywowania i kontroli działań mających za zadanie skuteczną realizację celów przedsiębiorstwa poprzez wzrost (rozwój) wymiany (sprzedaży) korzystnej dla klientów oraz firmy*¹⁹.

Na podstawie tych dwóch definicji można przyjąć, że w wyniku decyzji podejmowanych w procesach zarządzania marketingowego buduje się określoną filozofię działania przedsiębiorstwa, przede wszystkim na rynkach docelowych. Zarządzanie w jego współczesnym wyrazie to także umiejętność mobilizowania (motywowania) ogółu pracowników do skutecznej i efektywnej realizacji celów przedsiębiorstwa.

Owa filozofia działania przedsiębiorstwa na rynku to przyjęcie określonej koncepcji postępowania. Cytowany poprzednio P. Kotler wyróżnia 5 różnych konkurencyjnych koncepcji prowadzenia działalności na rynku. Są to koncepcje²⁰:

- 1) produkcyjna;
- 2) produktu;
- 3) sprzedaży;
- 4) marketingowa;
- 5) marketingu społecznego.

3.1. Koncepcja produkcyjna

Powszechnie przyjmuje się, że koncepcja zorientowana na produkcję należy do najstarszych. Możliwość stosowania tej koncepcji wymaga spełnienia wielu warunków, zarówno natury wewnętrznej (zależnych od przedsiębiorstwa), jak i zewnętrznej (reakcje otoczenia rynkowego). W rozwiniętych gospodarkach rynkowych koncepcja ta posiada ograniczone i coraz mniejsze możliwości stosowania.

¹⁸ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994, s. 11.

¹⁹ Własne.

²⁰ P. Kotler, op. cit., s. 13 i dalsze.

W cytowanej pracy P. Kotlera orientację tę charakteryzuje się następująco: *Orientacja produkcyjna oraz związany z nią sposób działania na rynku powstaje zazwyczaj w warunkach istnienia ograniczeń po stronie zasobów i podaży produktów. Ograniczeniom tym towarzyszy stosunkowo wysoki stopień łatwości sprzedaży produktów na rynku. Ogólnym odzwierciedleniem tych warunków jest istnienie rynku sprzedawcy. Sprzedawca napotyka głównie trudności w sferze produkcji lub przemieszczania produktów w przestrzeni, a nie w dziedzinie sprzedaży. Względna łatwość sprzedaży produktów powoduje, że główna uwaga przedsiębiorstwa jest skierowana na procesy wytwarzania i doprowadzenia wytworzonych towarów do sklepów.*

Jeżeli punktem wyjścia działania jest proces produkcji, to postępowanie przedsiębiorstwa na rynku jest prostym następstwem procesów wytwórczych oraz tworzenia produktów, które trzeba sprzedać, aby możliwe było kontynuowanie procesów produkcyjnych w przyszłości. Orientacja produkcyjna wyraża pod tym względem odmienny sposób postępowania przedsiębiorstwa od sposobu towarzyszącego orientacji rynkowej. Rynek przy orientacji produkcyjnej występuje jako kierunek działań przedsiębiorstwa, a nie jako punkt wyjścia podejmowanych działań w dziedzinie sprzedaży²¹.

Praktyka gospodarcza budującego się rynku podaje wiele przykładów działania przedsiębiorstw według tej koncepcji. Głównym celem jest rozwój ilościowy produkcji z ewentualną możliwością obniżenia kosztów. Osiąganiu tego zamierzenia sprzyja właśnie masowość produkcji. Mamy w tym przypadku do czynienia ze stosowaniem prostej filozofii „zwiększaj produkcję - obniż koszty”.

Jako przykład stosowania tej filozofii na początku naszego stulecia podaje się działalność Henry Forda i produkcji samochodu osobowego modelu T. Masowa produkcja tego samochodu miała powodować, że jego koszt, a zatem i cena, byłaby przystępna dla przeciętnego Amerykanina. Filozofia „zwiększaj produkcję - obniż koszty” należy na pewno do bardzo chwytliwych, lecz zakres jej stosowania w obecnych realiach rynkowych państw o rozwiniętych gospodarkach staje się coraz bardziej ograniczony. Ten sposób postępowania może być z dużym powodzeniem stosowany w państwach rozwijających się (tzw. Trzeciego Świata), a także w państwach powstałych po rozpadzie byłego Związku Radzieckiego. Gospodarki tych państw znajdują się w stanie ostrego kryzysu. Istnieje stały niedobór podaży bardzo szerokiego asortymentu produktów w stosunku do popytu. Są to jednakże problemy o określonym czasie występowania. Przykładem zmiany takiej sytuacji może być Polska, Węgry czy Czechy. W krajach tych stosowanie obu członów tej filozofii z różnym nasileniem nie znajduje już pełnego uzasadnienia.

Kończąc rozważania odnoszące się do koncepcji produkcyjnej w działalności przedsiębiorstwa warto przytoczyć wypowiedź K. Obłója, który pisze: *Jest taki znany przykład o wiertle jako produkcie. Menedżerowie na całym świecie dają się złapać na pytanie, co określa dobre wiertło i opowiadają o jego wytrzymałości, wykończeniu, parametrach, cenie itd. Oznacza to,*

²¹ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, Warszawa 1992, s. 26-27.

że ciągle patrzą przez pryzmat firmy na wiertło jako produkt. I to jest orientacja produkcyjna. Dla klientów produktem jest efekt jego pracy, czyli po prostu mówiąc niefachowo - otwór. Wiertło jest tak dobre jak otwory, które wywierca²².

3.2. Koncepcja produktu

Koncepcja produktu jest niejako ewolucją koncepcji produkcyjnej. Wychodzi bowiem ona z założenia, że rynek, a więc konsumenci poszukują prawie wyłącznie produktów reprezentujących możliwie najwyższe cechy jakościowe. Powoduje to stałe dążenie przedsiębiorstw do systematycznego ulepszania produktu poprzez ciągłe nasycanie go elementami innowacyjnymi. Działań takich nie można uznawać za niewłaściwe, lecz należy brać pod uwagę, jaki stopień akceptacji rynku uzyskuje ten typ działalności.

P. Kotler prezentując koncepcję produktu odwołuje się do następującego przykładu: *Du Pont w 1972 roku wyprodukował nowe włókno o nazwie Kevlar, które mając taką samą wytrzymałość jak stal, było aż 5-krotnie od niej lżejsze. Du Pont poprosił swoje oddziały o znalezienie zastosowań dla nowego cudownego włókna. Kierownictwo Du Ponta spodziewało się wielkiej liczby zastosowań i miliardowych zamówień. Teraz po latach Du Pont wciąż czeka na swoją szansę. Co prawda, Kevlar doskonale nadaje się na kamizelki kuloodporne, lecz jak dotąd nie ma na nie większego popytu. Kevlar jest dobrym włóknem do produkcji żagli, sznurka i opon, producenci zaczynają z nim pierwsze próby. Kevlar może okazać się w końcu cudownym włóknem, lecz trwa to dłużej niż Du Pont oczekiwał²³.*

Zapatrzenie się przedsiębiorstwa we własny produkt, nawet w przypadku, kiedy naprawdę reprezentuje on bardzo wysoką jakość, może okazać się krótkowzroczne. Każdy produkt zaspokaja określoną potrzebę klienta. To on decyduje, który z oferowanych mu produktów potrzebę tę zaspokaja na najwyższym poziomie. Jest przeto konieczne aby znać, a jeszcze lepiej, umieć przewidywać oczekiwania klienta. Wymaga to jednakże prowadzenia określonych badań, bardzo często o dużej złożoności i skali utrudnienia.

Omawiana koncepcja stosowana jest bardzo często w sytuacji malejącego popytu na dany produkt, głównie wskutek pojawiania się produktów konkurencyjnych.

Jako przykład kurczowego „trzymania się produktu” można podać samochód POLONEZ i jego liczne wersje wprowadzane co pewien czas na rynek. Wersje te prezentują określone udoskonalenia, zawierają w sobie wiele cech innowacyjności, które podnoszą estetykę tego samochodu, jego walory techniczno-eksploatacyjne itp., lecz jest to ciągle (w zasadzie) ten sam samochód. Wymienione wysiłki nie przynoszą efektów oczekiwanych przez producenta. Dynamika sprzedaży, mimo że wysoka w stosunku do innych marek i typów, każe myśleć producentowi o generalnej zmianie modelu, co już zostało zapowiedziane.

²² K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 50.

²³ P. Kotler, *Marketing*, op. cit., s. 14.

Koncepcja produktu może odnieść określony skutek pozytywny jedynie w ograniczonym czasie. Przegrywa ona w konfrontacji z innymi bardziej wyrafinowanymi koncepcjami i działaniami.

3.3. Koncepcja sprzedaży

Działalność marketingowa określana mianem koncepcji sprzedaży znajduje bardzo szerokie zastosowanie w praktyce gospodarczej. Istota tej koncepcji zakłada, że u kupujących (klientów) występuje znaczny stopień niezdecydowania przy wyborze produktu lub usługi. Należy zatem to niezdecydowanie wykorzystać przekonując klienta do kupna produktu wykonywanego przez dane przedsiębiorstwo. W tym celu stosuje się różne metody prezentacji produktu, jak np. promocja, reklama itp.

Koncepcja sprzedaży stosowana jest głównie w warunkach nadmiernej produkcji określonego wyrobu, którego rynek nie jest w stanie wchłonąć. Zwiększonej produkcji nie towarzyszy zwiększający się popyt. Pojawiające się trudności sprzedaży produktów wymagają uciekania się do stosowania bardziej wyszukanych instrumentów oddziaływania na procesy rynkowe, głównie zaś na procesy popytu.

W niezwykle sugestywny sposób do koncepcji sprzedaży odnosi się K. Obłój, pisząc: *Przez wiele lat w gospodarkach rynkowych, niemal identycznie jak w planowych, dominowała w przedsiębiorstwach orientacja produkcyjna. Problemem było wyprodukowanie odpowiedniej liczby dóbr zgodnie ze specyfikacjami, a chłonny rynek „brał” wszystko. Jednak już w latach sześćdziesiątych problemem stała się sprzedaż, a więc ulokowanie wyprodukowanych dóbr na rynku. Powstała orientacja produkcyjno-sprzedażowa i ciągle jeszcze wiele firm sprzedaje swoje wyroby. Jednak dla większości firm lata osiemdziesiąte to era zastępowania sprzedaży przez marketing*²⁴.

Mozna byłoby bardzo lakonicznie stwierdzić, że koncepcja sprzedaży to nieustanna walka o klienta. Ten typ działań dostrzegamy codziennie w polskich realiach gospodarczych, kiedy oglądamy niezwykle agresywne formy reklamy skierowane do klientów celem przekonania ich do kupna tego właśnie produktu (niezwykle jaskrawym przykładem tego typu działań jest reklama proszków do prania).

Koncepcja sprzedaży, biorąc za punkt wyjścia proces wytwarzania i produkt, wykorzystuje wiele cech koncepcji produkcji i produktu. Natomiast z punktu widzenia instrumentów oddziaływania na rynek zbliża się ku koncepcji marketingowej. Sposób wykorzystywania wymienionych instrumentów jest jednakże inny, aniżeli w koncepcji marketingowej.

Specyfikując cechy koncepcji sprzedaży, można ująć je w sposób następujący:

1) wykorzystywanie szerokiej gamy instrumentów oddziałujących na dokonywanie wyborów przez klienta;

²⁴ K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 49-50.

2) przyjmowanie za punkt wyjścia działań rynkowych procesu wytwarzania i produktu (proces wytwarzania i produkt limitują dobór instrumentów oddziaływania);

3) ograniczone prowadzenie badań rynkowych określających preferencje rynku.

Agresywna sprzedaż, bardzo często stosowana w ramach tej koncepcji, niesie za sobą wiele niebezpieczeństw. Problem ten P. Kotler ujmuje następująco: *Marketing oparty na agresywnej sprzedaży niesie za sobą duże ryzyko. Opiera się on na założeniu, że klientom spodoba się produkt, do kupna którego się ich namawia, a jeżeli nie, to nie przełożą złej opinii o produkcie swoim znajomym, ani nie złożą skargi w organizacji konsumentów. Nie będą też długo pamiętali o rozczarowaniu, jakie ten produkt im przyniósł i kupią go znowu. Pewne badanie ujawniło jednak, że niezadowoleni klienci mogą dać złe świadectwo o produkcie dziesięciu, a nawet więcej znajomym; złe wiadomości rozchodzą się szybko*²⁵.

3.4. Koncepcja (orientacja) marketingowa

Krystalizacja i wykorzystywanie tej koncepcji ma miejsce w rozwiniętych gospodarkach, w których poprzednio scharakteryzowane koncepcje nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. W tej sytuacji należało sięgnąć do koncepcji opartej na nowej filozofii działania, skierowanej na określenie potrzeb klientów i zaspokojeniu tych potrzeb w sposób najkorzystniejszy zarówno dla nabywcy, jak i przedsiębiorstwa. Celem tej filozofii jest budowanie zadowolenia nabywcy produktów (usług), a poprzez to osiąganie celów przedsiębiorstwa wyrażających się przede wszystkim w osiągniętych zyskach.

Związłą charakterystykę tej orientacji K. Obłój ujmuje następująco: ... *Orientacja marketingowa w zarządzaniu różni się od produkcyjnej i sprzedażowej ze względu na trzy aspekty.*

Po pierwsze, orientacja marketingowa uznaje za najważniejsze potrzeby i wymagania klienta, podczas gdy orientacja produkcyjna i sprzedażowa uznaje za najważniejszy proces wytwarzania produktu i jego sprzedaż.

Po drugie, orientacja marketingowa oznacza priorytet budowania koncepcji sprzedaży wyrobu na ściśle określonym (segmencie) rynku, podczas gdy orientacja produkcyjna koncentruje się na samej produkcji i jej kosztach, zakładając, że później będziemy się martwić, jak wyrób sprzedać.

*Po trzecie, orientacja marketingowa oznacza wykorzystanie całego szeregu narzędzi i technik sprzedażowych w odniesieniu do samego produktu, jego opakowania, ceny, sposobu rozpowszechniania, promocji i analizy rynku, które są nieobecne w orientacji produkcyjnej i w niewielkim stopniu wykorzystywane w orientacji sprzedażowej*²⁶.

Można przyjąć, że orientacja marketingowa wykorzystuje wszystkie zalety koncepcji dotychczas prezentowanych wzbogacając je nowym spojrzeniem tkwiącym w istocie marketingu.

²⁵ P. Kotler, op. cit., s. 16.

²⁶ K. Obłój, op. cit., s. 51.

Zdobywamy klienta poprzez budowanie jego zadowolenia, które to działania przynoszą przedsiębiorstwu oczekiwane efekty ekonomiczne. Wymaga to jednakże gruntownej zmiany w działalności przedsiębiorstwa, oderwania się od produktu, sprzedaży itp., a przeniesienie punktu ciężkości na zrozumienie potrzeb i preferencji klientów.

T. Kramer prezentuje pięć zasad postępowania przedsiębiorstwa stosującego orientację marketingową. Oto one:

1. *Przedsiębiorstwo w swojej działalności uznaje kluczową pozycję konsumenta. Śledzenie i zaspokajanie jego potrzeb stanowi warunek przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Potencjał rynku, a nie moce produkcyjne, staje się głównym polem obserwacji przedsiębiorstwa.*

2. *Nie ma nowoczesnego marketingu bez badań rynku. Badania rynku stanowią podstawę planowania, podejmowania decyzji, bezpośredniego działania firmy.*

3. *Jako zasadę i konieczność uznaje się programowany proces innowacji, łącznie z zapewnieniem sprzyjającego im klimatu. Uznaje się przy tym wpływ innowacji i nowych produktów na możliwości ekspansji i zysk firmy.*

4. *Istotą działania marketingowego jest systemowe podejście do problemów rynku, tzn. firmę zorientowaną marketingowo obowiązuje rozpatrywanie jego elementów we wzajemnym powiązaniu, z uwzględnieniem istniejących sprzężeń wewnętrznych między tymi elementami.*

5. *Podstawową sprawą marketingowego zarządzania jest wypracowanie zintegrowanych systemów działania w osiąganiu zarówno celów taktycznych, jak i strategicznych. Przyjmuje się, że działalność marketingowa służąca konsumentom może być planowana, głównie zaś cele przedsiębiorstwa są osiągnięte przez planową działalność w zakresie zarządzania²⁷.*

Różnice pomiędzy różnymi orientacjami w działalności przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli oraz na rysunku.

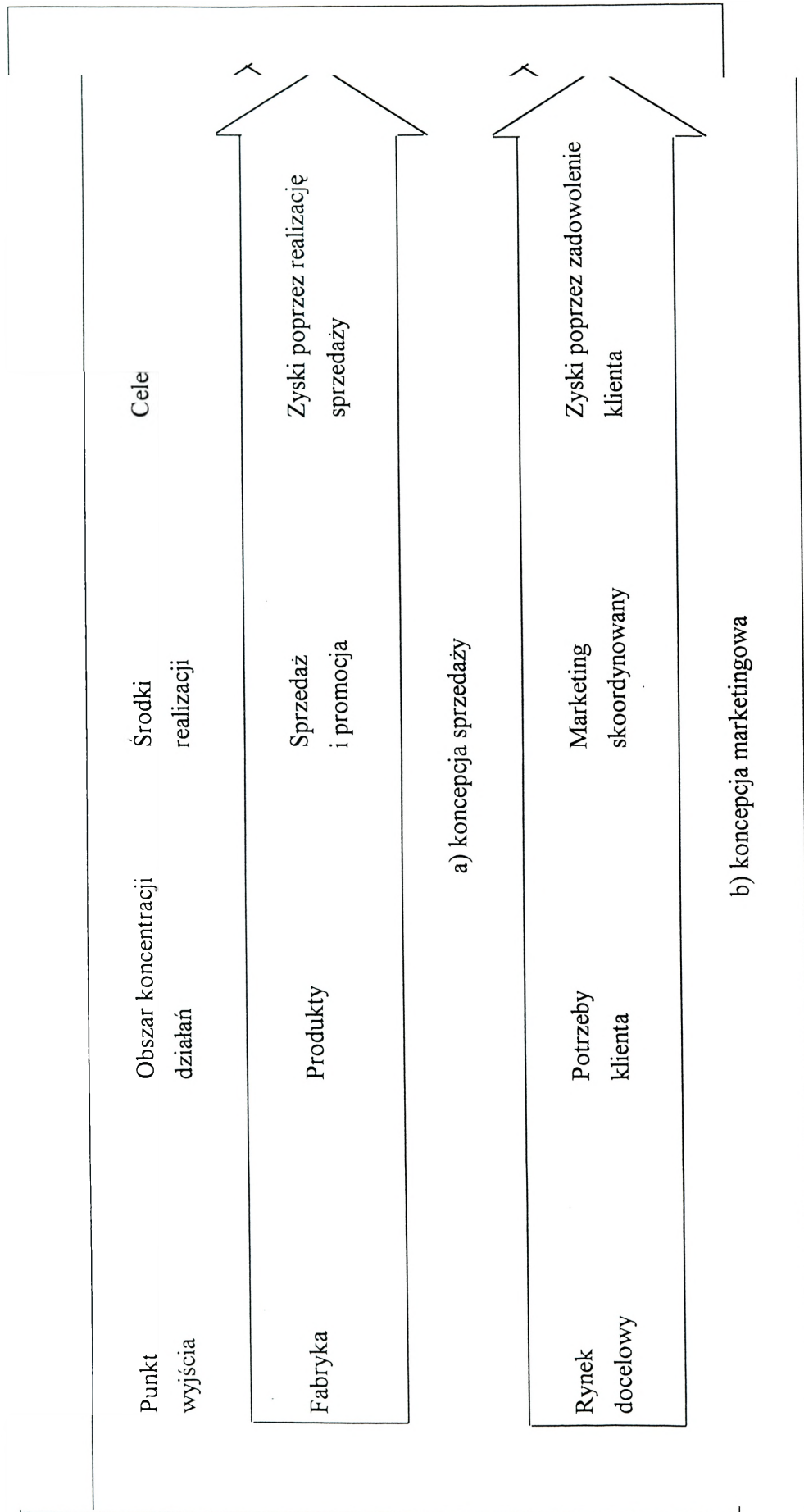
Tabela 2

Podstawowe cechy różnych orientacji działania

Kryteria	Orientacja rynkowa	Orientacja dystrybucyjna	Orientacja produkcyjna
Podmiot (przedmiot) jako punkt wyjścia działań	konsument	produkt	produkt
Proces (zjawisko) jako punkt wyjścia działań	rynek	produkcja	produkcja
Zakres działań	szeroki	wąski	wąski
Zakres instrumentów i działań	szeroki	szeroki	wąski
Sposób stosowania instrumentów i działań	zintegrowany	nie zintegrowany	nie zintegrowany
Podstawowy przedmiot uwagi	rynek	sprzedaż	produkcja

Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, op. cit., s. 31.

²⁷ T. Kramer, *Podstawy marketingu*, Warszawa 1996, s. 18.



Źródło: P. Kotler, op. cit., s. 16.

Z rysunku prezentowanego przez P. Kotlera wynikają główne różnice pomiędzy koncepcją sprzedaży (która jest najbliższej orientacji marketingowej) a koncepcją marketingową. Z różnic tych wynikają dwie odmienne filozofie (sposoby) realizacji celów przedsiębiorstwa.

Koncepcja sprzedażowa jako punkt wyjścia przyjmuje produkt i proces wytwarzania aby w następnej kolejności zajmować się sprzedażą, która ma w konsekwencji przynieść przedsiębiorstwu oczekiwane zyski. Wielkość sprzedaży uzależniona jest od wielu czynników rozpoznanych przez przedsiębiorstwo (czynniki wewnętrzne), w pewnym stopniu rozpoznanych oraz nierozpoznanych (czynniki zewnętrzne). Owo nierozpoznanie wynika z faktu ograniczonego rozpoznania potrzeb rynku, co kryje się właśnie w wymienionej filozofii.

Filozofia orientacji marketingowej jako punkt wyjścia przyjmuje precyzyjne określenie rynku docelowego, aby w wyniku tego rozpoznania móc określić potrzeby klienta. Wymienione dwa elementy (rynek docelowy, potrzeby klienta) wymuszają ściśle określoną działalność przedsiębiorstwa polegającą głównie na koordynowaniu działań organizacyjnych poszczególnych pionów, komórek pod kątem realizacji celu głównego organizacji, tj. budowania zadowolenia klienta, aby poprzez to osiągnąć zaplanowane zyski.

W krótkim opisie problemy te wydają się względnie proste. Praktyka działalności marketingowej wskazuje, iż należą one do grupy o dużej złożoności i trzeba ogromnego wysiłku aby ich realizacja przynosiła zadowolenie i efekty obu zainteresowanym stronom.

Duża złożoność wymienionych problemów wynika z konieczności wykorzystania do ich rozpoznania precyzyjnych narzędzi i technik badawczych. Stosowanie takich technik jest możliwe przez odpowiednio przygotowany personel, który to problem nie jest rozwiązany właściwie w wielu przedsiębiorstwach.

Przedsiębiorstwo, wszyscy jego pracownicy muszą uczyć się marketingu. Przy tym to uczenie się jest ciągłe, gdyż zmienia się wiele czynników wewnętrznych i zewnętrznych wymagających nowego, przemyślanego podejścia do ich rozwiązywania. Uczenia się marketingu nie można zakończyć na pewnym etapie, np. dobrych wyników przedsiębiorstwa. Jeżeli tak się stanie jest to pierwszy krok do zaprzepaszczenia dorobku, jest to pierwszy krok ku „dołowaniu”, do klęski.

4. STRATEGIE W ZARZĄDZANIU DZIAŁALNOŚCIĄ MARKETINGOWĄ

Podejmując problematykę obejmującą zagadnienia wchodzące w zakres rozwoju zarządzania, w tym także zarządzania strategicznego, nie sposób uciec w tym momencie od pokazania wpływu na tenże rozwój zjawiska określanego ogólnym mianem „rewolucji naukowo-technicznej”.

Skutki owej rewolucji pozwalają wyróżnić dziedziny szczególnego oddziaływania niesionych zmian. Możemy przede wszystkim wyróżnić:

1) technikę - jako dziedzinę wyróżniającą się szczególnym dynamizmem zmian niesionych przez rewolucję naukowo-techniczną (np. wprowadzenie napędu odrzutowego w transporcie lotniczym);

2) organizację - dynamiczne zmiany w technice, technologii wymagają równoległego wprowadzania zmian w organizacji produkcji, organizacji dystrybucji itp. Zmiany te wymuszały i wymagały nowoczesnych rozwiązań w sferze zarządzania;

3) ekonomikę - współczesny postęp techniczny należy w zasadzie do dziedzin wymagających znacznych nakładów finansowych, jednakże jego skutkiem powinno być uzyskiwanie wyższych efektów ekonomicznych (głównie dzięki niższym kosztom jednostkowym);

4) naukę - rewolucja naukowo-techniczna sprawia, że rośnie tempo badań naukowych (rosną także nakłady na te badania), wzrasta liczba nowych wynalazków, zwiększa się tempo ich wykorzystywania w praktyce.

Mógłby ktoś powiedzieć, że zjawisko rewolucji naukowo-technicznej jest tak odległe, jak stałe dążenie człowieka do doskonalenia narzędzi pracy. Czyż bowiem wynalezienie koła nie należy zaliczyć do odkryć wręcz rewolucjonizujących transport lądowy, a w konsekwencji później także jego zarządzanie. Na pewno tak.

W literaturze przedmiotu w sposób jednoznaczny stwierdza się wpływ rozwoju przemysłu na zmiany w systemach zarządzania. Tak np. czytamy: *Z punktu widzenia nauk zarządzania szczególnie ważne miejsce zajmuje rewolucja przemysłowa. Obejmuje ona całokształt przemian technicznych, ekonomicznych i społecznych związanych z powstawaniem wielkiego przemysłu fabrycznego i nowoczesnej cywilizacji przemysłowej. Rewolucja przemysłowa zaczęła się najwcześniej w Wielkiej Brytanii (lata sześćdziesiąte XVIII w.). W XIX w. ogarnęła ona najbardziej rozwinięte pod względem gospodarczym kraje Europy Zachodniej i Amerykę Północną. Jak wiadomo, wielki przemysł stworzył potrzebę praktyki i nauki zarządzania oraz konieczność zatrudniania nowej warstwy kierowniczej - menedżerów w gospodarce*²⁸.

Jaki okres zatem przyjąć za początek współczesnej rewolucji naukowo-technicznej. Piotr Sienkiewicz na tak postawione pytanie odpowiada: *Pytanie o początki „rewolucji naukowo-*

²⁸ B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa 1996, s. 20.

-technicznej” zwykle skłania do postrzegania bądź lat czterdziestych (militarne zastosowanie energii jądrowej), bądź lat pięćdziesiątych, kiedy to miały miejsce takie wydarzenia, jak: powstanie pierwszej elektrowni atomowej (1954 r.), odkrycie znaczenia kwasów rybonukleinowych w biologii, zwłaszcza w genetyce (1956 r.), umieszczenie na orbicie okołoziemskiej pierwszego sztucznego satelity (1957 r.). Z innych wydarzeń o rewolucyjnym znaczeniu należy wymienić zbudowanie pierwszej uniwersalnej elektronicznej maszyny cyfrowej i uruchomienie pierwszej zautomatyzowanej linii produkcyjnej. Z pewnością obecną rangę mikroelektroniki i jej znaczenie dla gospodarki oraz obronności określały wynalazki tranzystora (1948 r.), układu scalonego (1957 r.) czy też mikroprocesora (1971 r.). Ponadto należy dostrzec zmiany jakościowe, nie tylko w nauce, technologii produkcji, energetyce, obronności, ale także w sferze organizacji i kierowania. To z kolei stanowi źródło coraz częściej szerzącego się poglądu, że w dobie współczesnej - oprócz pracy, środków rzeczowych i nauki - coraz większego znaczenia nabiera organizacja i kierowanie, jako siła twórcza, harmonizująca, modyfikująca oraz zmieniająca funkcjonowanie pozostałych czynników²⁹.

Andrzej Piskozub analizując przydatność wybranych metod do prognozowania długookresowego (w omawianym przypadku chodzi o metodę historyczną) charakteryzuje tzw. długie fale obserwowane w rozwoju społeczno-gospodarczym, które trwają po około 50 lat. W kwestii tej czytamy zatem: *Od dwóch stuleci powtarza się regularność występowania i przebiegu owych cykli długookresowych w sekwencji: najpierw ćwierć wieku „lat tłustych”, charakteryzujących się szybkim wzrostem gospodarki światowej, następnie ćwierć wieku „lat chudych” - okresu perturbacji gospodarczej i zastoju gospodarki światowej. Obie połówki tworzą cykl trwania określonych struktur technologicznych. W „latach tłustych” nowa technologia zostaje wprowadzana w lawinie innowacyjnej, wprowadzanych w zależności od możliwości stworzonych przez wcześniej dokonane wynalazki. W „latach chudych” mnożą się wynalazki, ale tylko nieliczne, kapitałoszczędne zostają od razu wdrażane. Fala innowacji w tym okresie „lat chudych” wygasa, gdyż perturbacje gospodarcze nie pozwalają na tworzenie kosztownych innowacji; stąd wiele wynalazków czeka na swe wykorzystanie aż do następnych „lat tłustych”, kiedy zestarzeje się uprzednia technologia i zastąpi ją nowa, kolejna generacja technologii.*

Rozpoczęty po drugiej wojnie światowej cykl długookresowy miał swe „lata tłuste” w okresie powojennym 1945-1970. Przyjmując schematyczną periodyzację w latach siedemdziesiątych obecny cykl długookresowy wszedł w fazę „lat chudych”, które - analogia z przeszłości to sugeruje - potrwać aż do schyłku stulecia. Dopiero tuż przed rokiem 2000 zacznie się nowy cykl długookresowy, z towarzyszącym mu wybuchem innowacji kolejnej generacji technologii³⁰.

Być może przytoczone wypowiedzi nie w pełni odnoszą się do problematyki rozwoju zarządzania, w tym szczególnie zarządzania strategicznego, lecz prezentują tło rozwoju społecz-

²⁹ P. Sienkiewicz, *Nauka a obronność*, Zeszyty Naukowe AON Nr 1/10/ 1993, s. 8.

³⁰ A. Piskozub, *Gospodarowanie w transporcie*, Warszawa 1982, s. 167.

no-gospodarczego, który to rozwój niesie ze sobą bardzo istotne zmiany w teorii i praktyce zarządzania.

Wzrastające tempo rozwoju gospodarczego powoduje, że ulega skracaniu czas pomiędzy powstaniem wynalazku a jego praktycznym wykorzystaniem. Problem ten prezentuje rys. 6.

Dokonująca się rewolucja naukowo-techniczna wymaga odpowiednio wczesnego rozpoznania tendencji zmian w różnych dziedzinach życia gospodarczego i społecznego. Zagadnienie rozpoznania tendencji zmian w działalności przedsiębiorstwa należy do niezwykle istotnych z punktu widzenia celów gospodarowania, planowania wielkości produkcji, wielkości sprzedaży, osiągniętych zysków itp.

W tym momencie wchodzimy w bardzo szeroki problem przewidywania bądź planowania, które to procesy mają zadanie rozpoznania tendencji i kierunków zmian w interesującej przedsiębiorstwo dziedzinie bądź dziedzinach. To rozpoznanie ma stworzyć przesłanki do skoncentrowanego wykorzystania sił i środków. W efekcie powinno przynieść sprawniejszą i skuteczną realizację zadań oraz wzrost efektywności.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że gdy mówimy o przewidywaniu w odniesieniu do działalności przedsiębiorstwa na rynku, mamy na myśli przewidywanie oparte na podstawach naukowych, czyli wykorzystujące zespół uznanych i sprawdzonych metod.

Czym jest przewidywanie w sposób bardzo przejrzysty wyjaśnia Tadeusz Kotarbiński, pisząc: *przewidywanie - to domyślanie się tego, co dzieje się z określonym prawdopodobieństwem. (...) Kto przewiduje, ten wysuwa wnioski o przyszłości z danych niezależnych od przyszłych postanowień, a jego wypowiedzi są twierdzeniami głoszącymi, że tak a tak będzie*³¹.

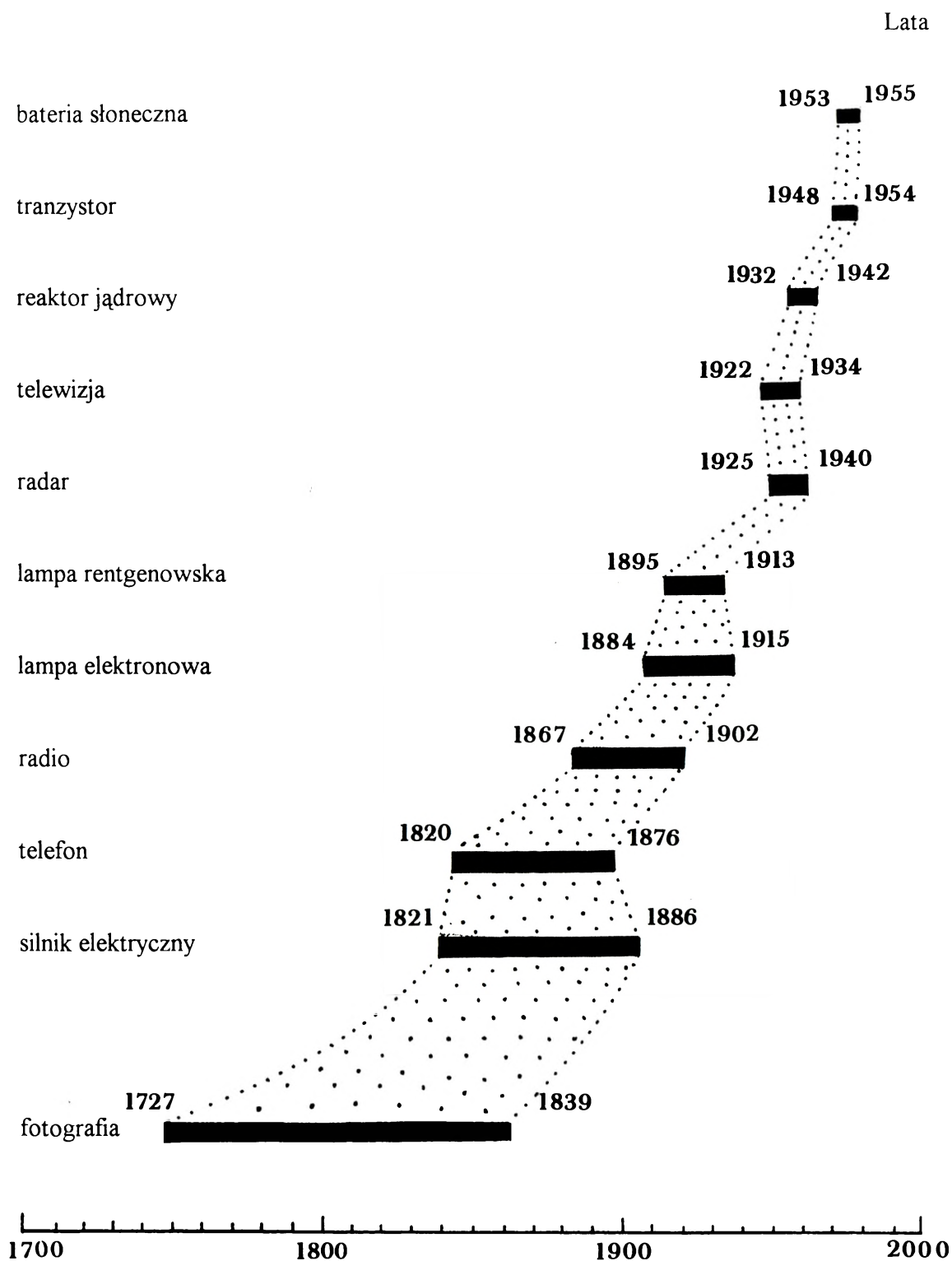
W działalności przedsiębiorstwa, w jego sferze oddziaływania na rynek, na konsumentów mamy bardzo często do czynienia z takim zespołem działań, które mają poprzez swoje oddziaływanie kształtować zachowanie się rynku, kształtować zachowanie się klienta. Wchodzimy zatem w problematykę kształtowania przyszłości, bądź inaczej, kształtowania pewnych zjawisk, zdarzeń, które będą mieć miejsce w przyszłości.

Być może warto w tym miejscu zwrócić uwagę na różnice w pojmowaniu przewidywania i kształtowania. Z. Madej przedstawia te zagadnienia w sposób następujący: ... *przewidywanie jest twierdzeniem probabilistycznym na temat przyszłości, kto przewiduje, ten wysuwa wnioski, że tak a tak prawdopodobnie będzie, jego wypowiedzi przyjmują najczęściej formę hipotez lub prognoz. Natomiast kształtowanie przyszłości oznacza postępowanie zgodnie z uprzednio wybranymi celami, kto chce kształtować przyszłość, ten wysuwa propozycje, aby działać tak a tak, jego wypowiedzi przyjmują najczęściej formę programów lub planów*³².

Przypisując pojęcie strategii pewnym działaniom gospodarczym, szczególnie w fazie ich planowania, w literaturze przedmiotu czytamy: *W warunkach gospodarki rynkowej i ostrej konkurencji na rynku planowanie długookresowe musiało przybierać strategiczny charakter.*

³¹ T. Kotarbiński, *Walory dobrego planu*, Nauka Polska nr 1/1961, s. 47.

³² Wg A. Filasiewicz, *Prognoza, program, plan*, Warszawa 1977, s. 14.



Źródło: A. Filasiewicz, *Prognoza, program, plan*, Warszawa 1977, s. 101.

Rys. 6. Zmniejszanie się dystansu czasowego między odkryciami naukowymi a ich technicznym wykorzystaniem

Nie wystarczyło bowiem prawidłowo sformułować cele, należało jeszcze zapewnić ich realizację przemyślanymi programami, aby wygrać z konkurentami. Te programy właśnie nazywano strategiami.

Strategiczny wymiar (cecha strategiczności) przysługuje planom, programom i działaniom o znaczeniu długofalowym, których skutki są trudne do odwrócenia, a zasięg oddziaływania jest szeroki.

Na podstawie dotychczasowych rozważań strategię gospodarczą można zdefiniować jako najważniejsze elementy programu działań długookresowych niezbędnych do utrzymania się na rynku i rozwoju firmy lub jej usamodzielnionych części³³.

Z powyższego wynika, że budowa (wybór) strategii dla przedsiębiorstwa to konieczność pełnego rozpoznania otoczenia (głównie konkurencji), na dziś oraz w okresie docelowym. To pełne rozpoznanie ma umożliwić maksymalną eliminację decyzji nieprawidłowych (chybionych). To zmniejszenie niepewności działania stanowi także bardzo ważny czynnik w realizacji przyjętej strategii.

Niepewność działania może być wynikiem błędnego ujmowania poszczególnych elementów mających wpływ na proces opracowywania strategii. Do elementów tych w szczególności zaliczyć możemy:

1. Niepewność w dziedzinie planowania, która wyraża się przede wszystkim brakiem właściwych informacji z poszczególnych dziedzin, a także operowaniem poszczególnymi danymi a nie przedziałami czy ciągami liczb.

Zagadnienie doboru informacji oraz ich ilości w obecnych warunkach, które charakteryzują się bardzo szybkimi zmianami, jest niezmiernie ważne i równocześnie bardzo trudne. Dla właściwego przewidywania rozwoju ilości tych informacji jest ogromna i obejmuje wiele dziedzin z otoczenia zjawiska, które nas interesuje. Zespół takich informacji powinien być przedmiotem wnikliwych badań w okresie prac przygotowujących wybór strategii.

2. Niepewność w dziedzinie techniki i technologii. Rzecz dotyczy przede wszystkim urządzeń technicznych, ale także produktów. Problem dotyczy zarówno niepewności w przewidywaniu nowych konstrukcji (rozwiązania jakościowe), jak również wykorzystania nowych surowców oraz stosowania nowoczesnych metod produkcji (zarówno w odniesieniu do własnych możliwości, jak również możliwości potencjalnych konkurentów).

Omawiany czynnik posiada podstawowe znaczenie w eliminacji niepewności działania. Rozpoznanie zamiarów konkurenta, szczególnie w dziedzinie opracowania nowych mała, lub w ogóle nieznanymi metodami technologicznymi, nowych konstrukcji o parametrach na najwyższym poziomie światowym, czy wreszcie wprowadzenie do produkcji nowych materiałów, ma istotne znaczenie dla podejmowania decyzji zapewniających utrzymanie się na rynku bądź rozszerzenie rynku poprzez opanowywanie jego nowych segmentów.

3. Niepewność w rozpoznaniu przyjętych strategii przez konkurentów. Dotyczy to przede wszystkim warunków działania przeciwko określonemu konkurentowi. Każda zmiana tych

³³ Zob. B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, op. cit., s. 95.

warunków zwiększa niepewność. Ażeby wyeliminować wymieniony czynnik należy dokładnie znać wszystkie poczynania konkurenta. Pozwala to wówczas uwzględniać w porę zmiany w zależności od kierunków działania konkurencji - czyli minimalizować niepewność działania.

Przy rozpatrywaniu elementów posiadających wpływ na stopień niepewności, szczególną uwagę należy zwracać na te, których działanie nasila niepewność. Należy zatem dążyć do eliminowania tej właśnie grupy.

Ograniczenie wpływu czynnika niepewności można uzyskać przez:

- dokładne rozpoznanie badanego zjawiska (procesu);
- szybkie podejmowanie prawidłowych decyzji;
- wykorzystywanie metod najbardziej pewnych w działaniu, a równocześnie możliwie tanich;
- podejmowanie takich działań, które są odporne na wielokierunkowe oddziaływanie konkurencji.

Budowa strategii dla przedsiębiorstwa to przewidywanie kierunków zmian, jakie zachodzą będą w interesującej nas dziedzinie działalności, to równocześnie wybór takiego kierunku i takiej sfery działalności, w której przedsiębiorstwo „osadzone” będzie na tyle mocno, aby móc osiągać zadawalające, a najlepiej, bardzo dobre rezultaty. Strategia to także określenie niezbędnych zasobów, np. finansowych, osobowych koniecznych dla jej skutecznej realizacji.

Budowa strategii dla przedsiębiorstwa to także elementy kształtowania pewnych zjawisk w przyszłości. Poprzez przyjęcie konkretnej strategii oraz sposobów jej realizacji możemy wpływać (oddziaływać) na powstawanie określonych potrzeb rynku (konsumentów), pragnień klientów, proponując równocześnie sposób ich zaspokojenia.

Budując strategię wchodzimy w trudną i złożoną problematykę przewidywania w różnych horyzontach czasowych, wchodzimy w problematykę programowania i planowania określonych zjawisk. Zjawisko to jedynie sygnalizujemy nie wchodząc w jego analizę, gdyż wykracza to poza obszar naszych rozważań. Zdając sobie jednakże sprawę z ważności problemu odwołałyśmy się do następującej myśli prezentowanej w pracy *Zarządzanie strategiczne*.

Spośród wielu firm szczyłających się doskonałym planowaniem szczególnie rozgłos zdobyła korporacja Texas Instruments, znana m.in. z produkcji półprzewodników i obwodów scalonych, wyróżniająca się ogromnym dynamizmem; w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych jej wzrost produkcji i zysków osiągał 20-25% rocznie. Od końca lat pięćdziesiątych obowiązywał w niej wyrafinowany system planowania i kontroli, nazwany OST (od słów objectives, strategies, tactics). Cele (objectives) ustalano na dwóch poziomach korporacji i branży. Chodziło o najważniejsze cele, możliwe do osiągnięcia w najbliższych pięciu latach. Strategie miały zapewnić spełnienie celów branżowych. Jeden cel był obsługiwany przez kilka strategii. Programy taktyczne stanowiły z kolei zapewnienie realności strategii. Powinny się były mieścić w czasie 6-18 miesięcy³⁴.

³⁴ B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepankowski, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Warszawa 1996, s. 91.

SPIS TREŚCI

1. Pojęcia podstawowe	3
1.1. Sterowanie	3
1.2. Kierowanie	4
1.3. Zarządzanie	6
2. Funkcje zarządzania	11
2.1. Planowanie	11
2.2. Organizowanie	15
2.3. Motywacja (pobudzanie)	17
2.4. Funkcja kontrolna	19
3. Zarządzanie marketingowe	22
3.1. Koncepcja produkcyjna	22
3.2. Koncepcja produktu	24
3.3. Koncepcja sprzedaży	25
3.4. Koncepcja (orientacja) marketingowa	26
4. Strategie w zarządzaniu działalnością marketingową	30

