

# Marketing w koncepcji wzrostu wartości przedsiębiorstwa<sup>1</sup>

Edyta Rudawska

*Pojawiające się w literaturze opinie dotyczące marginalizacji roli marketingu, poszukują jej źródeł między innymi w niedopasowaniu kryteriów oceny skuteczności i efektywności działań marketingowych do nowych uwarunkowań rynku. Za nieaktualne uznaje się współcześnie wskaźniki typowo marketingowe, takie jak świadomość marki, liczba reklamacji, penetracja rynku czy wizerunek. Zarzuca się im bowiem to, iż odbiegają od miar stosowanych przez zarządy firm i nie pokazują, jak prowadzone działania marketingowe przekładają się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Nowe spojrzenie na sposoby pomiaru skuteczności i efektywności działań marketingowych przyniósł rozwój koncepcji zarządzania wartością firmy. Koncepcja ta, w odróżnieniu od tradycyjnej rachunkowości, eksponuje rolę czynników niematerialnych (w tym marketingowych) w procesie wzrostu wartości danego podmiotu. Uznaje ona tym samym istotny wpływ działań marketingowych na wzrost przepływów pieniężnych – kluczowego warunku wzrostu wartości przedsiębiorstwa. W artykule skoncentrowano się na koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa oraz następującą w związku z jej rozwojem zmianą celów działań marketingowych i roli marketingu w przedsiębiorstwie. Wskazano również na udział marketingu w kreowaniu wartości firmy.*

## 1. Kryzys marketingowej koncepcji przedsiębiorstwa

„Marketing jest wszystkim” – tak stwierdził R. McKenna w swoim artykule opublikowanym w „Harvard Business Review” na początku lat 90 (McKeena 1991: 65)<sup>2</sup>. Swoimi słowami autor potwierdził przekonanie o nadrzędnym wymiarze tej koncepcji w przedsiębiorstwie. Do dnia dzisiejszego z jednej strony przepowiada się ekspansję marketingu<sup>3</sup>. Powodów tego upatruje się przede wszystkim w zdolnościach dostosowawczych tej dyscypliny do zmian otoczenia przedsiębiorstw oraz jej obecność w niemal każdej sferze aktywności ludzkiej. Jednocześnie jednak zarówno w literaturze polskiej, jak i zachodniej od połowy lat 90. pojawiają się coraz częściej głosy o malejącej roli marketingu. Można przypuszczać, że bodźcem do dyskusji na ten temat był znakomity esej P. Doyle’a *Marketing in the New Millennium*, w którym autor pisze wręcz o upadku marketingu (Doyle 1995: 23)<sup>4</sup>. Powodów

tej sytuacji poszukuje w trzech obszarach. Pierwszy związany jest z ciągłym postrzeganiem marketingu przez pryzmat jednej z funkcji w organizacji, a nie jako zintegrowanego procesu zarządzania przedsiębiorstwem, w którym osoby zajmujące się marketingiem wraz z pracownikami realizującymi inne funkcje, wspólnie ponoszą odpowiedzialność za satysfakcję klientów<sup>5</sup>. Problem ten pogłębia fakt, iż pozostałe jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa w mniejszym lub większym stopniu adaptują marketingowy sposób myślenia, deprecjonując tym samym rolę komórki marketingu. W tym kontekście marketing odpowiada zwykle za prowadzenie kampanii promocyjnych czy sprzedaż, jednak strategiczne decyzje kształtujące przewagę konkurencyjną, jak na przykład innowacje produktowe czy tworzenie i zarządzanie bazami danych, pozostają poza jego kontrolą. Tym samym wnosi on niewielki wkład w sposób realizacji głównych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, czyniąc je mniej skutecznymi, i nie może stanowić szeroko postulowanej w literaturze filozofii działania przedsiębiorstwa. Sytuacja ta doprowadziła do marginalizacji tej koncepcji, na rzecz ekspansji innych funkcji. Istotne znaczenie w tym aspekcie ma również, występujący w wielu podmiotach, outsourcing usług marketingowych (McGowen, Quelch 2005: 24 i 26; Szymura-Tyc 2006: 116)<sup>6</sup>. W efekcie jego stosowania następuje kurczenie się działów marketingu, nawet w tych przedsiębiorstwach, w których jego rola jest doceniana.

Kolejny problem, zdaniem P. Doyle'a, wiąże się z faktem, iż specjaliści od marketingu w niewielkim stopniu zaadoptowali nowe zasady walki konkurencyjnej. Nie mogą one polegać wyłącznie na walce jednego podmiotu z konkurentem, lecz wymagają obecnie budowania trwałych powiązań z innymi podmiotami – uczestnikami kanału dystrybucyjnego. Wartość otrzymana bowiem przez finalnego nabywcę towaru zależy nie tylko od działań realizowanych przez producenta, lecz również od efektywności i skuteczności działań podejmowanych przez dostawców i dystrybutorów.

Za trzeci powód autor uznaje fakt, iż marketing postrzegany jest zwykle przez pryzmat krótkookresowych kosztów, a nie inwestycji przynoszących długookresowe efekty. W okresie, kiedy wiele przedsiębiorstw zmuszonych jest do poprawy efektywności działania poprzez obniżkę kosztów, cięcia rozpoczynają się od ograniczania wydatków właśnie na marketing (Garbarski 2004: 10; Rust, Lemon, Zeithaml 2004: 109).

Kwestie dotyczące znaczenia marketingu podejmuje się również coraz częściej w polskiej literaturze. Autorzy licznych prac z zakresu marketingu upatrują głównych źródeł kryzysu tej dyscypliny, poza wyżej wymienionymi, w następujących zjawiskach. Pierwsze związane jest z brakiem tożsamości marketingu, czego powodem jest jego interdyscyplinarny charakter (Misiąg 2000: 65). Spowodował on, iż inne dyscypliny szybko zaczęły akcentować wiodącą rolę klientów w działalności przedsiębiorstwa, nie eksponując zbytnio roli marketingu w tym procesie. Z interdyscyplinarnością problematyki marketingowej związane jest też znaczące rozproszenie wiedzy marketin-

gowej i w efekcie jej fragmentacja, uznana za kolejny powód zamazywania tożsamości marketingu (Wrzosek 2002: 29–31; Figiel 2006: 35; Misiąg 2000: 66). Tworzenie coraz to quasi nowych koncepcji marketingu poprzez opatrwanie słowa marketing wybranym przymiotnikiem powoduje pojęciowy zamęt. W. Wrzosek zwraca uwagę, że „(...) wyróżnianie kolejnego (...) rodzaju marketingu (...) może stać się zbędnym obciążeniem wiedzy o marketingu, zwłaszcza wtedy, kiedy przymiotnik zaczyna dominować nad samym marketingiem”. Konstatuje dalej, że „jeżeli wyróżnianie kolejnych rodzajów marketingu stanie się trwałym procesem, to (...) może doprowadzić do świata absurdu” (Wrzosek 1998: 34).

Fakt ten znajduje swoje konsekwencje w kolejnym źródle kryzysu marketingu, związanym z zarzutem braku dokonań o charakterze teoretycznym (Figiel 2006: 30–37; Dietl 2004: 15–20; Żabiński 2004: 38–46; Szumilak 2005: 2–7). Podejmowane dotychczas wysiłki zmierzające do budowy spójnej teorii marketingu uznawane są za nieudane z uwagi na brak możliwości formułowania twierdzeń, które mogłyby być uznane za teorie marketingu. Podnosi się również kwestie braku metod i technik badań o oryginalnych cechach oraz trudny do zdefiniowania zakres marketingu.

Kolejne źródło „erozji” marketingu tkwi w coraz powszechniej występującym braku etyki w działaniach marketingowych. Kojarzone są one często z manipulacją informacjami przekazywanymi klientom, „sztucznym” różnicowaniem produktów czy też dyskryminacyjnymi praktykami cenowymi, co w efekcie buduje niekorzystny obraz marketingu w świadomości odbiorców i stosowanie pojęcia marketing w znaczeniu perioratywnym.

Współcześnie w licznych publikacjach autorzy odnotowują również brak **dopasowania kryteriów oceny skuteczności realizowanych strategii marketingowych do nowych realiów rynku** jako istotną przyczynę kryzysu tej dyscypliny. Przegląd literatury uprawnia do stwierdzenia, że o ile problem ten dopiero zaczyna się dyskutować w piśmiennictwie rodzimym, to jest on powszechnie podejmowany w opracowaniach zagranicznych autorów (Brodie, Glynn, Van Durme 2002: 5–28; Srivastava, Shervani, Fahey 1999: 168; Rust, Lemon, Zeithaml 2004: 109; Clark 1999: 711–732; Srivastava, Reibstein 2004: 1–28; Ambler 2000; Lehmann 2004: 73–75; Srivastava, Shervani, Fahey 1998: 2–18; Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, Srivastava 2004: 76–89; Gummesson 2002: 341). Z jednej strony, podkreślają oni, że stosowane przez wiele lat wskaźniki wzrostu sprzedaży, udziału w rynku czy wzrostu zysku są nieaktualne, gdyż nie są jednoznaczne z poprawą pozycji finansowej przedsiębiorstwa. Z drugiej natomiast typowo marketingowe miary (świadomość marki, liczba reklamacji, wizerunek czy penetracja rynku) zdecydowanie odbiegają od miar stosowanych przez zarządy lub specjalistów zarządzających finansami w przedsiębiorstwie. Osobom zajmującym się marketingiem zarzuca się brak koncepcji oraz narzędzi pokazujących, jak prowadzone przez nich działania przekładają się na wyniki finansowe i wartość przedsiębiorstwa. Niektórzy wymienieni autorzy sugerują, że decyzje dotyczące

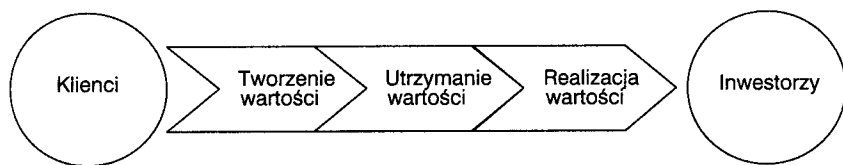
rodzaju i charakteru prowadzonych działań marketingowych menedżerowie podejmują intuicyjnie, bazując wyłącznie na własnym doświadczeniu. Nie potrafią identyfikować, mierzyć i przedstawiać finansowych konsekwencji podejmowanych działań marketingowych w swoich organizacjach.

## 2. Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa

Wydaje się, że istotne znaczenie w procesie poprawy sposobu postrzegania marketingu w przedsiębiorstwie i w konsekwencji jego rozwoju może być koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa (*value-based management*, VBM). Koncepcja ta odnosi się do zintegrowanego procesu (systemu) zarządzania przedsiębiorstwem, w którym decyzje podejmowane przez menedżerów, zarówno te o charakterze finansowym, inwestycyjnym, jak i dotyczące działań operacyjnych, są podporządkowane realizacji celu, jakim jest maksymalizacja dochodu dla akcjonariuszy (*shareholder value*) poprzez maksymalizację wartości rynkowej (Cwynar, Cwynar 2002: 33; Wenner, LeBer 1989: 52–66; Slater, Olsen 1996: 48–52; Bannister, Jesuthasan 1997: 12–15). J. London i J. Goldstein określając tę koncepcję filozofią zarządzania, w której poszczególne obiekty organizacji skupiane są wokół tworzenia wartości dla akcjonariuszy, wskazują, iż poprzez zarządzanie strategiczne, stosowane techniki analityczne i właściwe systemy motywacyjne pracownicy wszystkich szczebli decyzyjnych w przedsiębiorstwie są zachęceni do działań w interesie akcjonariuszy (Dudycz 2005: 18; Day, Fahey 1988: 45–46).

Owo pomnażanie bogactwa dla akcjonariuszy wiąże się ze zmianą priorytetów prowadzonej działalności, koniecznością nowego spojrzenia na misję, cele, strategię rozwoju, konkretne działania niezbędne do osiągnięcia przyjętych celów, a przede wszystkim wykorzystania nowego instrumentarium, służącego ocenie działań zmierzających do realizacji celu nadrzędnego, tj. od metod pomiaru wyników opartych na zysku księgowym w kierunku mierników bazujących na przepływach gotówkowych, dodanej wartości dla akcjonariuszy czy całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy.

Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa opiera się na założeniu, że wszystkie funkcje i procesy w organizacji, w tym również działania marketingowe, powinny być zintegrowane oraz ukierunkowane i oceniane z punktu widzenia zwiększenia wartości przedsiębiorstwa (Dudycz, Szymański 2002: 61). Zwraca się uwagę, że dwie na pozór sprzeczne perspektywy – finansowa, zorientowana na udziałowców, i marketingowa, koncentrująca się na kliencie – powinny być częścią interaktywnego procesu w przedsiębiorstwie, który przekłada strategię rynku produktów na szersze finansowe implikacje (rysunek 1.) (Cwynar, Cwynar 2002: 69).



Rys. 1. Perspektywa marketingowa a finansowa w przedsiębiorstwie. Źródło: A. Black, P. Wright, J. Bachman, *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 84.

W wyniku prowadzonych działań marketingowych nakierowanych na klienta (związanych ze stworzeniem, zakomunikowaniem i dostarczeniem oczekiwanej wartości klientom) następuje stworzenie oczekiwanej przez inwestorów wartości, która dzięki jej utrzymaniu będzie mogła być następnie zrealizowana przez właścicieli kapitału.

### 3. Zmiana zasięgu działań marketingowych

Należy odnotować fakt, iż koncepcja wartości przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do tradycyjnej rachunkowości marginalizującej rolę marketingu, tworzy możliwości jego rozwoju. Eksponuje bowiem czynniki niematerialne (w tym marketingowe), tworzące wartość przedsiębiorstwa i przyczyniające się do jego rozwoju w dłuższym okresie.

W związku z szeroko dyskutowaną krytyką koncepcji marketingowej, rozwojem koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa, jak również postępującymi przemianami życia gospodarczego na świecie (rozwój rynków kapitałowych) podejmuje się obecnie próby szerszego definiowania marketingu, modyfikacji stawianych przed nim celów oraz ukazania jego roli w procesie wzrostu przedsiębiorstwa. Współcześnie coraz rzadziej definiuje się marketing w kontekście procesu dostarczania towarów i usług do klientów w celu zaspokojenia potrzeb klientów, uznając to podejście za zbyt wąskie. Za nie wyczerpujące można w tym kontekście uznać również utożsamianie marketingu przez wielu badaczy z procesem tworzenia wartości dla klientów w celu nawiązania z nimi długookresowych relacji (Kotler 1994: 6, 85; Kotler 1999: 166; Christopher, Payne, Ballantyne 2002: 22; Gordon 2001: 35). Obecnie wymaga się od marketingu, wyraźnego wyeksponowania jego wkładu w proces tworzenia wartości dla udziałowców (Doyle 2003; Brodie, Glynn, Durme 2002 5–28). Nie oznacza to odrzucenia wcześniejszych założeń, na których opierała się koncepcja marketingu. Chodzi raczej o jej rozwinięcie, bowiem jak twierdzą G. Day i L. Fahey (Day, Fahey 1988: 45) wzrost wartości przedsiębiorstwa możliwy jest poprzez prowadzenie odpowiednich działań marketingowych nakierowanych na pozyskiwanie i utrzymywanie klientów. Wtedy możliwy jest wzrost przepływów pieniężnych – podstawowego warunku wzrostu wartości dla udziałowców. Przekonanie to

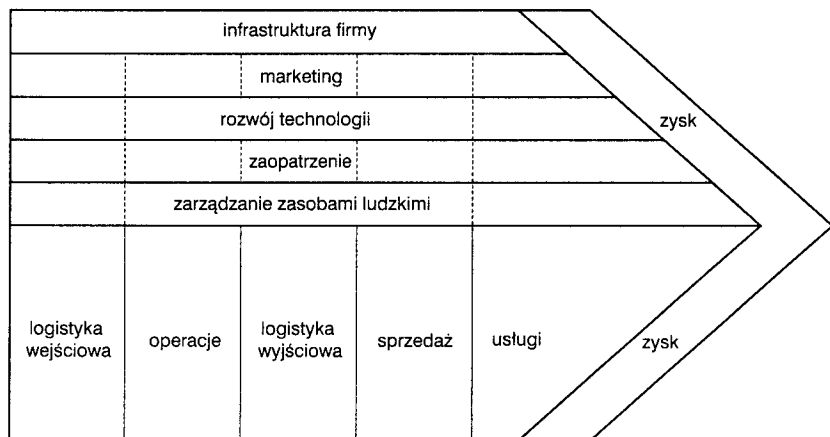
znajduje swoje konsekwencje w nowych sposobach definiowania marketingu jako „procesu zarządczego ukierunkowanego na maksymalizację zwrotu dla udziałowców poprzez utrwalenie relacji z cenionymi klientami i tworzenie przewagi konkurencyjnej” (Doyle 2003: 35)<sup>7</sup>.

#### 4. Nowe miejsce marketingu w organizacji

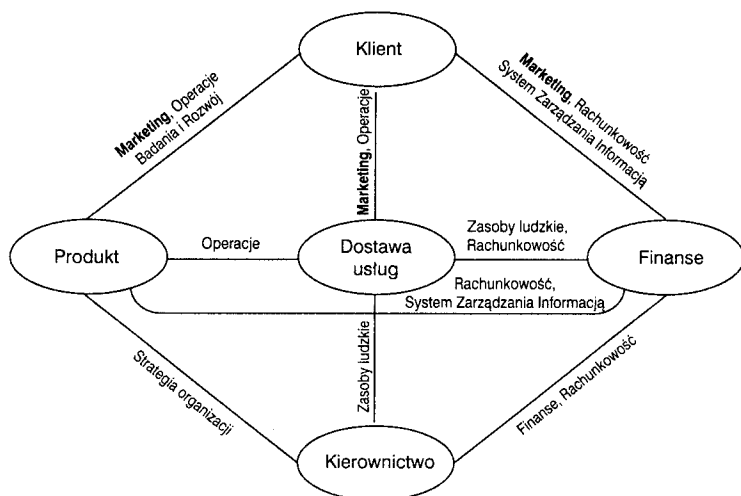
Powyższe rozważania skłaniają do zastanowienia się nad miejscem marketingu w organizacji, tak aby rzeczywiście przyczyniał się on do kreowania wartości dla przedsiębiorstwa. Tradycyjnie marketing traktowany jest jako jedna z funkcji przedsiębiorstwa. O ile w literaturze z zakresu marketingu postrzega się to ujęcie jako zbyt wąskie i niewystarczające dla rozwoju przedsiębiorstwa w obecnym otoczeniu rynkowym, to jednak jest ono stosunkowo szeroko popularyzowane w literaturze innych dyscyplin i nauk, np. nauk o zarządzaniu. Podejście to widoczne jest chociażby w obowiązującym w tychże naukach modelu łańcucha wartości dodanej M. Portera, służącym do analizy procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Łańcuch wartości składa się z ciągu powiązanych ze sobą działań tworzących wartość dla klienta. Wśród działań tych autor wyróżnił te o znaczeniu podstawowym, obejmującym czynności związane z fizycznym przetwarzaniem, produkowaniem i sprzedażą produktu, oraz wspierającym (pomocniczym), obejmującym funkcje zarządzania, wspomaganie informacyjnego oraz zasilania materiałowego i kadrowego, bez których funkcje podstawowe nie mogą być dobrze realizowane (Gołębiowski 2001: 209–210). Dziedziny wspierające przenikają więc każdą z dziedzin podstawowych. Niezwykła popularność owego modelu nie uzasadnia konieczności jego prezentacji w niniejszym opracowaniu. Dość podkreślić, że marketing usytuowany w modelu wśród działań podstawowych, pomiędzy produkcją a sprzedażą, traktowany jest wąsko (funkcjonalnie), raczej w wymiarze operacyjnym i transakcyjnym, a nie strategicznym, jako funkcja zarządzania, przenikająca całokształt działalności firmy (Szymura-Tyc 2001: 57). W tym ujęciu marketing nie jest postrzegany jako podstawa osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, a jego rola w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa jest marginalizowana. Dostrzegając jednak rosnący wpływ marketingu na wzrost wartości dla klienta, a przez to dla przedsiębiorstwa należy traktować go jako zestaw wartości i procesów, w realizacji których uczestniczą wszystkie jednostki organizacji. Nasuwa to konieczność modyfikacji koncepcji łańcucha wartości, w której marketing stanie się jedną z funkcji pomocniczych integrujących i przenikających wszystkie funkcje przedsiębiorstwa (Gierszewska, Romanowska 2002: 186–188). Nowe miejsce i rolę marketingu w łańcuchu wartości przedstawiono na rysunku 2.

Zgodnie ze zmodyfikowaną koncepcją łańcucha wartości marketing obejmuje cały łańcuch aktywności tworzących wartość dla klienta i przez to dla przedsiębiorstwa. Marketing powinien stanowić swego rodzaju „pomost” łączący (integrujący) klientów z różnymi procesami realizowanymi w przed-

siębiorstwie. W modelu opracowanym przez Moorman i Rusta za kluczowe ogniwa organizacji uznano: klientów, produkty, dostawę usług, finanse oraz naczelną kierownictwo.



Rys. 2. Łańcuch wartości z nową rolą marketingu. Źródło: Szymura-Tyc M., Degradacja, dezagregacja czy dezintegracja marketingu?, w: Ekspansja czy regres marketingu, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006, s. 57.



Rys. 3. Rola marketingu w powiązaniach pomiędzy kluczowymi ogniwami firmy. Źródło: Moorman Ch., Rust R., The Role of Marketing, Journal of Marketing 1999, vol. 63, Special Issue, s. 183.

Jak pokazuje rysunek 3., w przedsiębiorstwie można wyodrębnić dziewięć połączeń, które odzwierciedlają kluczową dla firmy wiedzę i umiejętności związane z marketingiem, zarządzaniem zasobami ludzkimi, wykorzystaniem nowoczesnych technologii, zarządzaniem finansami czy operacjami w organizacji. O ile jednak w przeszłości firmy koncentrowały się na rozwoju specyficznych dla każdego z wymienionych wyżej kluczowych ogniw przedsiębiorstwa z osobna, np. marketing – klienci, rachunkowość – wypracowanie wyników finansowych, tak współcześnie zwraca się uwagę na rozwój wiedzy i umiejętności związanych z zarządzaniem procesami zachodzącymi pomiędzy tymi elementami, np. umiejętności zarządzania procesami zachodzącymi pomiędzy klientem a dostawą usług. I tak, zgodnie z omawianym rysunkiem, marketing powinien odgrywać istotną rolę w realizacji procesów zachodzących pomiędzy klientem a produktem, dostawą usług oraz finansami. Pierwszy rodzaj powiązań marketingu odzwierciedla typowo tradycyjne podejście do tej funkcji, jako że – jak podkreślono wcześniej – był utożsamiany z przygotowaniem oferty odpowiadającej potrzebom klientów.

Współcześnie, konieczne jest szersze spojrzenie i uwzględnienie również roli marketingu na poziomie klient – dostarczenie usług. Relacja ta obejmuje opracowanie i świadczenie usług pomocniczych związanych z dostarczaniem produktów i usług firmy do klientów. Szczególna uwaga skierowana jest w tym przypadku na pracowników frontowych, bezpośrednio obsługujących klientów, jak również świadczących usługi przed- i po- sprzedażne. Udział marketingu w tym kontekście związany jest z zapewnieniem satysfakcji klientów ze sposobu świadczenia usług, pomiarem tejże satysfakcji i modyfikacją procesów wewnętrznych, mających wpływ na klientów.

Wreszcie, zgodnie z nowoczesnym ujęciem marketingu, dostrzega się jego znaczącą rolę na linii klient – finanse. Odnosi się ona do zależności pomiędzy klientami a wynikami finansowymi firmy. W literaturze z zakresu zarówno ekonomii, finansów, rachunkowości, zarządzania, jak również w ostatnich latach marketingu, podejmuje się kwestie mówiące o tym, że na pozycję rynkową przedsiębiorstwa i jego wartość wpływ mają nie tylko zasoby materialne, lecz również, a może przede wszystkim, niematerialne, w tym właśnie marketingowe. Są one trudno mierzalne, a istniejąca sprawozdawczość finansowa nie uwzględnia ich potencjału adekwatnie do ich rzeczywistej wartości (Jarugowa, Fijałkowska 2002: 67). W większości przypadków nie znajdują one bowiem bezpośredniego odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstwa. Włączenie marketingu w całościowy proces zarządczy przedsiębiorstwa stawia przed osobami realizującymi funkcje marketingowe nowe wyzwania w postaci nie tylko zarządzania wiedzą o klientach czy sposobach komunikacji, lecz również w zakresie tego, jak działania marketingowe przekładają się na zwiększenie wartości dla udziałowców. Oczekuje się opracowania koncepcji oraz narzędzi pokazujących, jak prowadzone przez nich działania przekładają się na wyniki finansowe i wartość przedsiębiorstwa. Obecnie muszą się oni wykazać umiejętnością identyfika-



cji, pomiaru i komunikowania przedstawicielom innych funkcji w organizacji oraz zarządom, finansowych konsekwencji podejmowanych działań marketingowych.

W obliczu tych rozważań ważnym staje się znalezienie wspólnej płaszczyzny i wskazanie na nowe relacje pomiędzy marketingiem a finansami przedsiębiorstwa (dotychczasowe i nowoczesne założenia marketingu odnośnie relacji na poziomie marketing – finanse prezentuje tabela 1.).

	Dotychczasowe założenia	Pojawiające się założenia
Cel marketingu	Kreowanie wartości dla klientów; zwycięstwo na rynku produktowym	Kreowanie i zarządzanie zasobami marketingowymi w celu wytworzenia wartości dla akcjonariuszy
Relacje pomiędzy marketingiem a finansami	Sukces produktu na rynku przekładający się na dodatnie wyniki finansowe	Procesy na linii marketing – finanse muszą być zarządzane systematycznie
Zorientowanie na klientach i kanałach dystrybucji	Podmiot działań marketingowych	Zasób relacyjny, który należy doskonalić i rozwijać
Wkład do analiz marketingowych	Rozumienie rynku i organizacji	Finansowe konsekwencje decyzji marketingowych
Koncepcja zasobów	Głównie specyficzne dla organizacji	Są efektem współistnienia organizacji i otoczenia
Uczestnicy procesu podejmowania decyzji: wewnętrzni	Głównie osoby zajmujące się marketingiem; inni, jeśli okaże się to niezbędne	Wszyscy menedżerowie, bez względu na pełnione funkcje czy zajmowane stanowiska
Marketingowi stakeholders: zewnętrzni	Klienci, konkurenci, uczestnicy kanałów dystrybucji, ciała ustawodawcze	Akcjonariusze, potencjalni inwestorzy
Przedmiot pomiaru	Efekty rynkowe, ocena klientów, konkurentów, pośredników	Finansowe rezultaty; konfiguracja zasobów marketingowych
Miary operacyjne	Wielkość sprzedaży, udział w rynku, satysfakcja klientów, rentowność sprzedaży, rentowność aktywów, rentowność kapitału	Bieżąca wartość netto przepływów pieniężnych, wartość dla akcjonariuszy

Tab. 1. Założenia odnośnie do relacji marketing – finanse. Źródło: Srivastava R., Shervani T., Fahey L., *Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*, *Journal of Marketing* 1998, vol. 62, s. 3.

Jak wynika z tabeli, dotychczas działania marketingowe koncentrowały się na odniesieniu sukcesu produktu na rynku. Pojawiające się tendencje pokazują jednak, że oczekuje się rosnącego udziału marketingu we wzroście wartości dla akcjonariuszy. Będzie to wymagało ścisłej i systematycznej

współpracy osób zajmujących się w przedsiębiorstwie marketingiem z finansistami i połączenia typowo marketingowych miar z finansowymi oraz wartością zasobów marketingowych, które mają charakter długookresowy, takich jak np. wartość marki czy wartości klientów.

## **5. Udział marketingowych czynników w kreowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa – dotychczasowe dokonania**

Mimo dynamicznego rozwoju koncepcji marketingowej, zapoczątkowanego w latach 50., stosunkowo niewiele badań na niej koncentrowano. Te, które prowadzono dotyczyły w zasadzie stopnia adaptacji filozofii marketingowej przez przedsiębiorstwa (Felton 1959: 55–56; Barksdale, Bill 1971: 29–36; Houston 1986: 81–87; Harris 2000: 29–39; Fonfara 1994: 22–26; Mazurek-Łopacińska 1996: 16–24; Żabiński 1996: 2–6; Fonfara 2001: 19–26). Jednocześnie, o ile powszechnie przekonywano, że orientacja rynkowa wpływa na poprawę pozycji przedsiębiorstwa, niezwykle rzadko starano się empirycznie zweryfikować istnienie tej zależności. Pierwszą próbę identyfikacji relacji pomiędzy orientacją rynkową a pozycją przedsiębiorstwa podjęli badacze J. Narver oraz S. Slater. W prowadzonych przez siebie analizach udowodnili istnienie ścisłej, pozytywnej zależności pomiędzy tymi dwiema zmiennymi (Narver, Slater 1990: 20–35; Narver, Slater 1994: 46–55). Podkreślili również, że orientacja rynkowa jest zasobem rzadko obecnym w organizacjach, dzięki czemu może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej i przez to wyjątkowej pozycji przedsiębiorstwa. Kwestię tę podjęli również B. Jaworski i A. Kohli. Analizy, które przeprowadzili, pozwoliły wyciągnąć podobne wnioski. Wyniki prezentowane przez autorów sugerują, że adaptacja orientacji rynkowej przez przedsiębiorstwa, której integralnym elementem jest koncentracja na klientach, stanowi istotną determinantę osiąganych przez nie wyników, niezależnie od zmian zachodzących na rynku, intensywności konkurencji oraz zmian w otoczeniu technologicznym na rynku, na którym działają (Jaworski, Kohli 1993: 53–70).

Problem wpływu orientacji rynkowej na pozycję przedsiębiorstwa był również przedmiotem obszernych badań opartych na źródłach wtórnych, prowadzonych przez A. Kirca, S. Jayachandrana i W. Beardena (Kirca, Jayachandran 2005: 24–41). Prace te również dowiodły istnienia pozytywnej zależności pomiędzy orientacją rynkową a wynikami osiąganymi przez podmioty działające na rynku. Autorzy podkreślają, że mimo iż wdrożenie orientacji rynkowej wymaga ponoszenia pewnych kosztów, umożliwia ono generowanie zysków wyższych niż koszty poniesione na jej wdrożenie.

Należy w tym miejscu jednak podkreślić, że w obu badaniach autorzy weryfikują pozycję przedsiębiorstwa przez pryzmat subiektywnej oceny respondentów dotyczącej pozycji przedsiębiorstwa względem konkurencji oraz z punktu widzenia sformułowanych celów, np. udział w rynku, zysk,

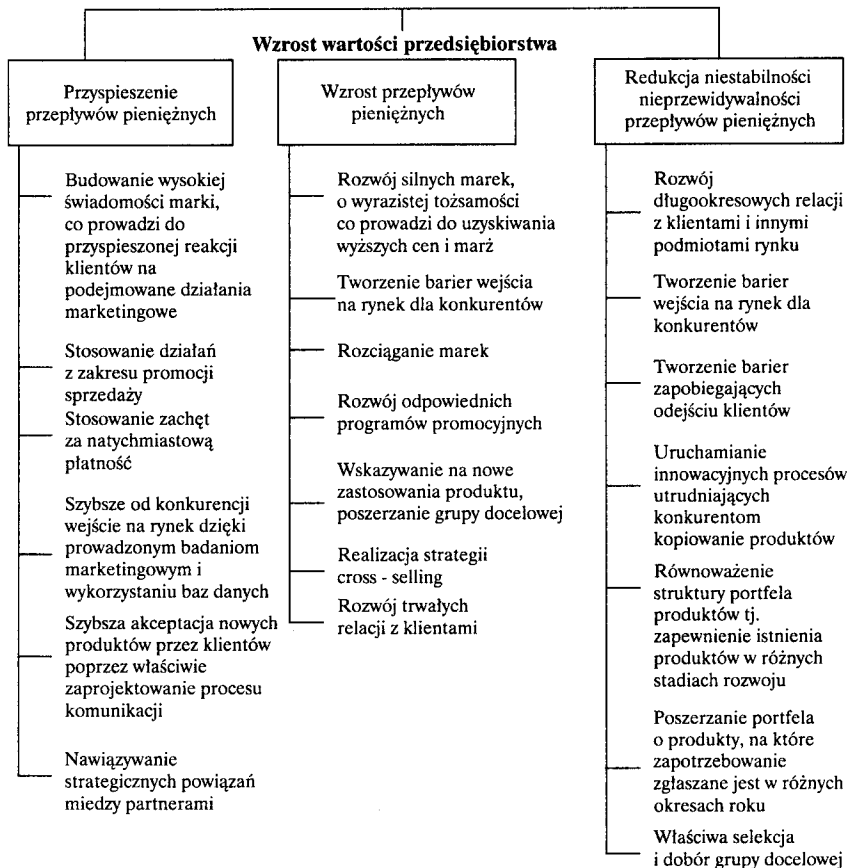
zwrot z inwestycji, rentowność aktywów, rentowność kapitałów własnych czy też stopień akceptacji nowego produktu.

Z prowadzonych wyżej rozważań wynika jednak, że pozycji przedsiębiorstw nie należy rozpatrywać z punktu widzenia zysku czy udziału w rynku, lecz takich miar jak wartość przepływów gotówkowych i przez to wartość dla akcjonariuszy w dłuższym okresie. Wyzwanie takie jako pierwsi podjęli R. Srivastava, T. Shervani oraz L. Fahey (Srivastava, Shervani, Fahey 1999: 2–18). W zaproponowanym przez siebie modelu podkreślili, że współcześnie osoby zarządzające przedsiębiorstwem powinny traktować klientów oraz partnerów w kanałach dystrybucji nie tylko jako podmioty działań marketingowych, lecz jako zasoby, o które należy dbać i które trzeba rozwijać. Dostrzegając wpływ innych czynników (np. wewnętrznych procesów w postaci m.in. procesu rozwoju produktu) na wartość przedsiębiorstwa w swoich analizach skoncentrowali uwagę wyłącznie na zasobach rynkowych (np. silnych relacjach z klientami i partnerami) jako swego rodzaju „pomostu” pomiędzy marketingiem a wartością dla udziałowców. Twierdzą oni, że wartość ta powstaje wówczas, gdy przedsiębiorstwo kształtuje je i rozwija w celu poprawy przepływu gotówki. Posiadanie tych zasobów umożliwia firmie osiąganie pożądanых przez dany podmiot zachowań. W konsekwencji prowadzi to do poprawy pozycji przedsiębiorstwa poprzez na przykład możliwość ustalenia wyższej ceny, większą ilość rekomendacji, szybsze akceptowanie nowych produktów, przyspieszenie decyzji o zakupie produktu, większą możliwość poszerzania linii produktów itp. Daje to wzrost wartości dla udziałowców poprzez wzrost i przyspieszenie przepływów gotówkowych i redukcję ryzyka.

Nieco później problem ten podjęli również w swoich badaniach R. McNaughton, Ph. Osborne, R. Morgan i G. Kutwaroo (McNaughton, Osborne, Morgan, Kutwaroo 2001: 521–542). Uznając wcześniejsze prace z tego zakresu za niekompletne, rozwinęli badania Jaworskiego i Kohliego oraz uszczegółowili koncepcję R. Srivastavy, T. Shervani'ego i L. Fahey'a, opracowując model koncepcyjny łączący orientację rynkową z wartością przedsiębiorstwa. W modelu tym, autorzy pokazali ciąg przyczynowo-skutkowy pomiędzy orientacją rynkową, zasobami marketingowymi a wartością klienta i wartością przedsiębiorstwa. Dowiedli, że przedsiębiorstwa zorientowane rynkowo mają większą możliwość skutecznego tworzenia i utrzymania zasobów marketingowych. Inwestycje w te zasoby pozwalają im zwiększać wartość dla klientów, co skutkuje możliwością pozyskiwania nowych klientów oraz kształtowaniem długookresowych relacji z dotychczasowymi. Sytuacja ta prowadzi m.in. do zwiększenia i przyspieszenia przepływów finansowych, co w efekcie zwiększa wartość przedsiębiorstwa. W opracowanej przez R. McNaughtona, Ph. Osbornę, R. Morgana i G. Kutwaroo'a koncepcji podkreśla się też, że zasoby rynkowe, znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstwa, kreują również jego wartość poprzez tworzenie barier dla konkurentów oraz wzrost popytu na jego akcje.

Z przeprowadzonych wyżej rozważań wynika, że wydatki na działania marketingowe należy traktować jako inwestycje, które w dłuższym czasie przyczyniają się do stworzenia i utrzymania specyficznych zasobów marketingowych (Srivastava, Shervani, Fahey 1997: 49). Wśród takich inwestycji, związanych z badaniami rynkowymi i marketingowymi, komunikacją przedsiębiorstwa, opracowaniem odpowiedniego pod względem jakości produktu, o oczekiwanych przez klientów, unikalnych parametrach, ze stworzeniem właściwej strategii cenowej czy też unikatowego systemu sprzedaży i obsługi klientów oraz innych aktywów marketingowych, należy zwrócić uwagę na: markę, nazwę podmiotu i jego wizerunek, relacje z klientami i innymi podmiotami rynku, bazy danych, wyróżniające produkty, unikalną sieć dystrybucji, system komunikacji, system informacyjny przedsiębiorstwa, marketingową kulturę przedsiębiorstwa, politykę cenową, grupę klientów oraz wiedzę i umiejętności marketingowe, związane z prowadzeniem badań marketingowych, doбором grupy docelowej, budowaniem relacji, kształtowaniem instrumentów marketingowych itp.

Aktywa te wzmacniają pozycję danego podmiotu na rynku w wyniku oczekiwanych zachowań konsumentów, przejawiających się m.in. w zwiększonej liczbie rekomendacji, mniejszej wrażliwości na cenę, zwiększonej częstotliwości zakupów, szybszym podejmowaniu decyzji odnośnie zakupu nowych produktów w ramach danej marki czy korzystania z szerszego wachlarza usług danego podmiotu. W efekcie zachowania te stanowią źródło poprawy podstawowych zmiennych decydujących o wartości firmy (rys. 4). Zgodnie z koncepcją wartości dla udziałowców A. Rappaporta (Rappaport 1999), wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy to zaktualizowana wartość netto wszystkich przyszłych przepływów gotówkowych oczekiwanych przez przedsiębiorstwo. W podejściu tym uznaje się, iż na wielkość przepływów gotówkowych można wpływać m.in. poprzez ich wzrost, przyspieszenie oraz redukcję ryzyka w wyniku zwiększenia stabilności i przewidywalności przepływów gotówkowych. Działania marketingowe z zakresu kreowania wysokiej świadomości i wartości marek, promocji sprzedaży, badań marketingowych pozwalających na trafne przewidywanie zmian zachodzących w otoczeniu i dzięki temu szybsze wprowadzanie nowych produktów i skrócenie czasu ich rozwoju czy też komunikacji mogą wpłynąć na przyspieszenie przepływów finansowych. Nie bez znaczenia pozostaje tutaj również kreowanie dobrych relacji z pośrednikami. Pośrednicy, dystrybutorzy, dzięki nawiązanym wcześniej kontaktom, mogą wprowadzić produkt na nowe rynki i zaoferować go nowym klientom w krótszym czasie, zanim jeszcze produkt utraci swoją przewagę wynikającą z tytułu posiadanych cech innowacyjnych. Partnerzy ci mogą przyczynić się do przyspieszenia przepływów finansowych poprzez penetrację większej części rynku w tym samym przedziale czasowym. Marketing i stworzone dzięki niemu aktywa wpływają również na *wzrost przepływów gotówkowych* w wyniku generowania wyższych przychodów, zmniejszenia kosztów oraz zmniejszenia zapotrzebowania na kapitał obrotowy i majątek



Rys. 4. Powiązanie działań marketingowych z przepływami gotówkowymi i wartością dla udziałowców. Źródło: opracowanie własne.

trwały. Silne marki o wyrazistej tożsamości, odpowiednio stosowane działania promocyjne czy nawiązanie trwałych relacji z klientami powodują, że mają oni większą skłonność do zapłaty wyższej ceny, łatwiej również akceptują podwyżki cen. Zasoby te pozwalają również na obniżkę kosztów, gdyż silne marki nie wymagają tak dużego wsparcia promocyjnego jak marki nieznanne. Podobnie rozwój trwałych relacji z klientami prowadzi do obniżki kosztów działalności marketingowej, niższych kosztów obsługi, niższych kosztów wynikających z realizacji strategii cross-selling czy obniżenia kosztów działań promocyjnych dzięki pozytywnym rekomendacjom. Ponadto, stworzone przez firmę bliskie relacje z pośrednikami, współpracującymi ze sobą na podstawie wspólnie ustalonych, długookresowych harmonogramów, umożliwiają obu stronom poprawę efektywności działań poprzez odpowied-

nie zarządzanie i integrację łańcuchów dostaw, co prowadzi do bardziej efektywnego wykorzystania kapitału obrotowego i majątku stałego przedsiębiorstwa, stając się tym samym źródłem wzrostu przepływów gotówkowych. Działania marketingowe wpływają na wzrost wartości przedsiębiorstwa również poprzez *zwiększenie stabilności i przewidywalności przepływów gotówkowych*. Odnotować tutaj należy istotne znaczenie relacji z partnerami (włączając do nich klientów). Umożliwiają one właściwą koordynację działań w całym łańcuchu wartości, swobodny przepływ i wymianę informacji oraz uproszczenie procesów związanych m.in. ze składaniem i realizacją zamówień, co pozwala na redukcję ryzyka prowadzonej działalności. Obniżają one postrzegane ryzyko związane z zakupem, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo dokonania kolejnych. Niewątpliwie znaczenie mają tutaj również coraz bardziej popularne punktowe programy lojalnościowe oraz tworzenie barier zapobiegających odejściu klientów, rozwój innowacji produktowych jak również zarządzanie portfelem produktów zapewniające ciągłość utrzymania sprzedaży w dłuższym czasie.

## 6. Zakończenie

Podkreśla się, że marketingowe nośniki wartości są trudno mierzalne, a istniejąca sprawozdawczość finansowa nie uwzględnia ich potencjału adekwatnie do ich rzeczywistej wartości. Rozwój koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa stwarza natomiast nowe możliwości dla pomiaru i raportowania efektywności prowadzonych działań marketingowych. Ekspozuje się w niej bowiem istotne znaczenie czynników niematerialnych, w tym właśnie marketingowych, tworzących wartość przedsiębiorstwa i przyczyniających się do jego rozwoju w dłuższym okresie.

Realizacja procesu wzrostu wartości przedsiębiorstwa wymaga pełnego zaangażowania wszystkich jego pracowników i powinna przyświecać wszystkim decyzjom podejmowanym w ramach różnych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (Dudycz, Szymański 2002: 63). Bardzo ważną rolę należy w tym procesie przypisać marketingowi oraz integracji i koordynacji decyzji organizacyjnych, związanych z realizacją procesów w firmie, z zarządzaniem systemem informacji czy zarządzaniem personelem. Niemniej jednak rozwój koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa, jak również krytyka koncepcji marketingu, której zarzuca się brak eksponowania finansowych konsekwencji prowadzonych działań, powodują, iż szczególnie istotna staje się współcześnie komunikacja i współpraca pomiędzy pracownikami realizującymi funkcje marketingowe a pracownikami realizującymi funkcje finansowe. Aby marketing był rzeczywiście postrzegany jako działalność zogniskowana na proces kreowania wartości przedsiębiorstwa, muszą zostać wypracowane nowe wskaźniki pozwalające na długookresowy pomiar jego skuteczności i efektywności oraz sposoby komunikacji tychże efektów osobom zajmującym się finansami w przedsiębiorstwie. Dla powodzenia tego

procesu konieczna jest jednak świadomość pracowników realizujących funkcje finansowe w przedsiębiorstwie odnośnie roli marketingu w procesie kształtowania wartości firmy.

### Informacje o autorce

**Dr Edyta Rudawska** – Katedra Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński. E-mail: rudaw@uoo.univ.szczecin.pl.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Artykuł powstał w oparciu o pracę naukową finansowaną przez Komitet Badań Naukowych, ze środków na naukę w latach 2007–2008 jako projekt badawczy na temat *Kształtowanie relacji z klientami w koncepcji wartości przedsiębiorstwa*, którego autorka jest kierownikiem i zarazem jedynym wykonawcą.
- <sup>2</sup> Por. S. Brown, F. Webster Jr, J. Steenkamp, W. Wilkie, J. Sheth, R. Sisodia, R. Kerin, D. MacInnis, L. McAlister, J. Rajn, R. Bauerly, D. Johnson, M. Singh, R. Staelin, *Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice and Infrastructure*, Journal of Marketing 2005, vol. 69, s. 1–25.
- <sup>3</sup> W literaturze rodzimej przekonanie to szczególnie eksponuje J. Dietl. Zobacz m.in.: J. Dietl, *Ekspansja marketingu wyzwaniem dla jego tożsamości*, w: *Ekspansja czy regres marketingu*, red. E. Duliniec, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2006, s. 26–29; J. Dietl, *Czy ekspansja marketingu może spowodować jego unicestwienie?*, w: *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2004, s. 15–20; J. Dietl, *Dylematy badań współczesnego marketingu*, Marketing i Rynek 2001, nr 3, s. 2–9; Zobacz też: F. Misiąg, *Marketing w transformowanej gospodarce*, w: *Marketing – Przełom wieków, Zastosowania i paradygmaty*, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 64–70.
- <sup>4</sup> Zob. też: P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 21–23.
- <sup>5</sup> Tematykę tę poruszają również: S. King, *Has Marketing Failed or was it Never Really Tried?*, Journal of Marketing Management 1985, vol. 1, nr 1, s. 1–19; Y. Wind, *Marketing as an Engine of Business Growth: a Cross – Functional Perspective*, Journal of Business Research 2005, vol. 58, s. 864; S. Hunt, R. Morgan, *The Comparative Advantage Theory of Competition*, Journal of Marketing 1995, vol. 59, s. 11.
- <sup>6</sup> Niektórzy autorzy dowodzą konieczności koegzystencji wyodrębnionej funkcji marketingu z orientacją marketingową przedsiębiorstwa, szczególnie akcentując fakt, iż efektywność tejże orientacji zależy od obecności i silnej pozycji komórki marketingu. Szerzej zob.: Ch. Moorman, R. Rust, *The Role of Marketing*, Journal of Marketing 1999, vol. 63, Special Issue, s. 180–197.
- <sup>7</sup> Podobną definicję proponuje American Marketing Association, podkreślając, że marketing to funkcja organizacji i zespół procesów związanych z kreowaniem, komunikowaniem i dostarczaniem wartości klientom w celu zarządzania relacjami z klientami, w taki sposób, aby korzyści odnosiło zarówno przedsiębiorstwo jak i jego interesariusze. Zob.: L.M. Keefe, *What is the Meaning of Marketing?*, Marketing News 15 września 2004, s. 17.

**Bibliografia**

- Ambler, T. 2000. *Marketing and the Bottom Line*, London: Prentice Hall.
- Bannister, R.J. i R. Jesuthasan. 1997. Is Your Company Ready for Value-Based Management. *Journal of Business Strategy*, vol. 18, nr 2.
- Barksdale, H. i D. Bill. 1971. Marketers' Attitude Toward the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, vol. 35.
- Brodie, R., Glynn, M. i J. Van Durme. 2002. Towards a Theory of Marketplace Equity. Integrating Branding and Relationship Thinking with Financial Thinking. *Marketing Theory*, vol. 2, nr 1.
- Brown, S., Webster Jr, F., Steenkamp, J., Wilkie, W., Sheth, J., Sisodia, R., Kerin, R., MacInnis, D., McAlister, L., Rajn, J., Bauerly, R., Johnson, D., Singh, M. i R. Staelin. 2005. Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice and Infrastructure. *Journal of Marketing*, vol. 69.
- Christopher, M., Payne, A. i D. Ballantyne. 2002. *Relationship Marketing. Creating Stakeholder Value*, Oxford: Butterworth Hainemann.
- Clark, B. 1999. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, vol. 15.
- Cwynar, A. i W. Cwynar. 2002. *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, Warszawa: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce.
- Day, G. i L. Fahey. 1988. Valuing Market Strategies. *Journal of Marketing*, vol. 52, nr 3.
- Dietl, J. 2004. Czy ekspansja marketingu może spowodować jego unicestwienie? w: Garbarski L. (red.) *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie.
- Dietl, J. 2001. Dylematy badań współczesnego marketingu. *Marketing i Rynek*, nr 3.
- Dietl, J. 2006. Ekspansja marketingu wyzwaniem dla jego tożsamości. w: Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska M. i W. Wrzosek (red.) *Ekspansja czy regres marketingu*. Warszawa: PWE.
- Doyle, P. 1995. Marketing in the New Millennium. *European Journal of Marketing*, vol. 29, nr 13.
- Doyle, P. 2003. *Marketing wartości*, Warszawa: Felberg SJA.
- Dudycz, T. 2005. *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE.
- Dudycz, T. i P. Szymański. 2002. Integratywny charakter koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu*, nr 928.
- Felton, A. 1959. Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review*, vol. 37.
- Figiel, Sz. 2006. Problem poznania naukowego w marketingu. w: Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska M. i W. Wrzosek (red.) *Ekspansja czy regres marketingu*. Warszawa: PWE.
- Fonfara, K. 1994. Marketingowa orientacja polskich przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, nr 3.
- Fonfara, K. 2001. Rynkowa orientacja polskich przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, nr 12.
- Garbarski, L. (red.) 2004. *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie.
- Gierszewska, G. i M. Romanowska. 2002. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE.
- Gołębiowski, T. 2001. *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Warszawa: Difin.
- Gordon, I.H. 2001. *Relacje z klientem*, Warszawa: PWE.
- Gummesson, E. 2002. Practical Value of Adequate Marketing Management Theory. *European Journal of Marketing*, vol. 36, nr 3.
- Harris, L. 2000. The Organizational Barriers to Developing Market Orientation. *European Journal of Marketing*, vol. 34, nr 5.
- Houston, F. 1986. The Marketing Concept: What It Is, What It Is Not. *Journal of Marketing*, vol. 50.



- Hunt, S. i R. Morgan. 1995. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, vol. 59.
- Jarugowa, A. i J. Fijałkowska. 2002. *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Jaworski, B. i A. Kohli. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, vol. 57.
- Keefe, L.M. 2004. What is the Meaning of Marketing? *Marketing News*, 15 września.
- King, S. 1985. Has Marketing Failed or was it Never Really Tried? *Journal of Marketing Management*, vol. 1, nr 1.
- Kirca, A., Jayachandran, S. i W. Bearden. 2005. Market Orientation: A Meta – Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, vol. 69.
- Kotler, Ph. 1999. *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Kotler, Ph. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Gebethner & Ska.
- Lehmann, D. 2004. Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value. *Journal of Marketing*, vol. 68.
- Mazurek-Łopacińska, K. 1996. Marketing w polskich przedsiębiorstwach. *Marketing i Rynek*, nr 3.
- McGowen, G. i J. Quelch. 2005. Outsourcing Marketing. *Harvard Business Review*, vol. 83, nr 3.
- McKeena, R. 1991. Marketing is Everything. *Harvard Business Review*, vol. 69, nr 1.
- McNaughton, R., Osborne, Ph., Morgan, R. i G. Kutwaroo. 2001. Market Orientation and Firm Value. *Journal of Marketing Management*, vol. 17.
- Misiąg, F. 2000. Marketing w transformowanej gospodarce. w: Mazurek-Łopacińska K. i A. Styś (red.) *Marketing – Przełom wieków. Zastosowania i paradygmaty*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Moorman, Ch. i R. Rust. 1999. The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue.
- Narver, J. i S. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54, nr 4.
- Rappaport, A. 1999. *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, Warszawa: WIG-Press.
- Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar, V. i R. Srivastava. 2004. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, vol. 68.
- Rust, R., Lemon, K. i V. Zeithaml. 2004. Return on Marketing: Using Customer Focus Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, vol. 68.
- Slater, S. i J. Narver. 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation – Performance Relationship? *Journal of Marketing*, vol. 58.
- Slater, S.F. i E.M. Olsen. 1996. A Value-based Management System. *Business Horizons*, vol. 39, nr 5.
- Srivastava, R. i D. Reibstein. 2004. Metrics for Linking Marketing to Financial Performance. *Working Papers submitted to Marketing Science Institute*.
- Srivastava, R., Shervani, T. i L. Fahey. 1997. Driving Shareholder Value: The Role of Marketing in Reducing Vulnerability and Volatility of Cash Flows. *Journal of Market Focused Management*, vol. 2.
- Srivastava, R., Shervani, T. i L. Fahey. 1999. Marketing, Business Processes and Shareholder Value: an Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue.
- Srivastava, R., Shervani, T. i L. Fahey. 1998. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, vol. 62.

- Szumilak, J. 2005. W sprawie naukowego statusu marketingu. *Marketing i Rynek*, nr 8.
- Szymura-Tyc, M. 2006. Degradacja, dezagregacja czy dezintegracja marketingu? w: Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska M. i W. Wrzosek (red.) *Ekspansja czy regres marketingu*. Warszawa: PWE.
- Szymura-Tyc, M. 2001. Nowe paradygmaty konkurencji i marketingu a budowa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku europejskim. *Organizacja i Kierowanie*, nr 1.
- Wenner, D.L. i R.W. LeBer. 1989. Managing for Shareholder Value – From Top to Bottom. *Harvard Business Review*, vol. 67, nr 6.
- Wind, Y. 2005. Marketing as an Engine of Business Growth: a Cross – Functional Perspective. *Journal of Business Research*, vol. 58.
- Wrzosek, W. (red.) 2005. *Efektywność marketingu*, Warszawa: PWE.
- Wrzosek, W. 2002. Spór o paradygmat marketingu. Warszawa: Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 24.
- Żabiński, L. 2004. O niektórych argumentach krytyki marketingu jako dyscypliny nauki – polemicznie. w: Garbarski L. (red.) *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie.
- Żabiński, L. 1996. Zmiany klasycznych orientacji marketingowych przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, nr 6.