

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|--|-----|
| Wstęp | 9 |
| Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering) | 11 |
| Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy)..... | 26 |
| Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats) | 36 |
| Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations)..... | 46 |
| Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations) | 55 |
| Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory) | 66 |
| Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries) | 80 |
| Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research)..... | 90 |
| Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors) | 100 |
| Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results)..... | 110 |
| Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization)..... | 119 |

| | |
|---|-----|
| Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal)..... | 129 |
| Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management) | 141 |
| Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province) | 153 |
| Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise) | 163 |
| Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management)..... | 179 |
| Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses) | 197 |
| Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities)..... | 207 |
| Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers) | 216 |
| Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework) | 227 |
| Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises)..... | 240 |
| Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions) | 254 |
| Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector) | 265 |
| Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis) | 275 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?) | 286 |

| | |
|---|-----|
| Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective)..... | 300 |
| Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism) | 309 |
| Danuta Sz wajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation)..... | 324 |
| Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition)..... | 337 |
| Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations)..... | 350 |
| Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) .. | 363 |
| Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies)..... | 376 |
| Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>)..... | 387 |
| Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management)..... | 398 |
| Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies)..... | 411 |
| Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results)..... | 422 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management) | 435 |

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Jan W. Wiktor

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: jan.wiktor@uek.krakow.pl

**„WOJNA MARKETINGU Z ZARZĄDZANIEM” CZY
INTEGRACJA FUNKCJI? REFLEKSJA O RELACJACH
INTRADYSCYPLINARNYCH NA KANWIE KSIĄŻKI
A. RIES, L. RIES, *WAR IN THE BOARDROOM***

**“WAR BETWEEN MARKETING AND MANAGEMENT”
OR AN INTEGRATION OF FUNCTION?
A REFLECTION ON THE INTERDISCIPLINARY
RELATIONS ON THE BASIS OF A. RIES AND L. RIES’S
BOOK *WAR IN THE BOARDROOM***

DOI: 10.15611/pn.2016.420.33

JEL Classification: M10, M31

Streszczenie: Celem artykułu jest refleksja nad problemem określonym przez A. Riesa i L. Ries jako *War in the Boardroom*. Część pierwsza artykułu prezentuje w sposób syntetyczny koncepcję książki Riesów, która w Polsce została wydana pod tytułem *Wojna marketingu z zarządzaniem*. Analizuje 25 obszarów „wojny” między marketingiem i zarządzaniem, ujętych w trzy grupy problemowe: sposób podejścia do biznesu przez marketing i zarządzanie, architektura marki oraz relacje zewnętrzne i strategie komunikowania marki. W części drugiej przedstawiono argumenty polemiki wobec koncepcji wojny marketingu z zarządzaniem. Płaszczyzną ich sformułowania jest wymiar integracji funkcji zarządzania w wymiarze zarówno praktycznym – systemu zarządzania przedsiębiorstwem, jak i naukowym – właściwych relacji między dyscyplinami, jakie tworzą nauki o zarządzaniu.

Słowa kluczowe: nauki o zarządzaniu, zarządzanie, marketing, konflikty organizacyjne, integracja funkcji.

Summary: The aim of the paper is to reflect upon a problem raised by A. Ries and L. Ries as a “war in the boardroom”. The first part of the article synthetically presents the concept of the book, which has been published in Polish language under the title “Wojna marketingu z zarządzaniem” (“War between marketing and management”). It analyzes 25 areas of “war” between marketing and management, grouped into three problem parts: an approach to business by marketing and management, a brand architecture, and brand outer relations and communication strategies. The second part consists of polemical arguments towards the idea of a “war between marketing and management”. They are based on an integration aspect of the function of management, both in the practical dimension – as a management system of

a company, and in the academic dimension – the proper relations between disciplines which form the science of management.

Keywords: management sciences, management, marketing, organizational conflicts, function integration.

1. Wstęp

Celem artykułu jest refleksja nad problemem wyrażonym w tytule książki A. Riesa i L. Ries, *War in the Boardroom*, wydanej w języku polskim pod prowokującym tytułem *Wojna marketingu z zarządzaniem. Dlaczego menedżerowie i marketingowcy nie mogą się porozumieć i jak temu zaradzić*¹. Jej autorzy są ekspertami z zakresu zarządzania i marketingu (www.ries.com). Prowadzą działalność doradczą i konsultingową dla wielu firm międzynarodowych i globalnych, w tym znajdujących się na liście Fortune 500. Swoje doświadczenia praktyczne prezentują w wielu publikacjach książkowych i artykułach. Kilka z nich zostało wydanych w Polsce.

Przesłanką do podjęcia refleksji jest, z jednej strony, szeroka i pogłębiona w ostatnich latach dyskusja w środowisku nad tożsamością i strukturą nauk o zarządzaniu jako dyscypliny naukowej [Cyfert i in. 2014; Sudół 2014], a z drugiej – formuła „szkoły letniej”, stanowiąca ważną płaszczyznę do prezentowania różnorodnych problemów z zakresu nauk o zarządzaniu, zagadnień istotnych z naukowego punktu widzenia i interesujących pod względem dydaktycznym i praktycznym. Takim problemem są niewątpliwie relacje intradyscyplinarne w dziedzinie nauk o zarządzaniu, w tym kwestia stopnia integracji poszczególnych subdyscyplin, której przejawem może być właśnie „wojna marketingu z zarządzaniem”.

2. Architektura książki A. Riesa i L. Ries – „teatr działań wojny marketingu z zarządzaniem”

Książka Riesów składa się z dwóch części. Pierwsza prezentuje „dwoistość ludzkiego mózgu” i „aksamitną kurtynę”, jaka dzieli zarządzanie i marketing w firmie (przedmowa i wprowadzenie, s. 9-26). Z kolei druga identyfikuje 25 „obszarów wojny marketingu z zarządzaniem”, jaka toczy się, zdaniem autorów, nieustannie w przedsiębiorstwach. Obszary walki i potencjalnych konfliktów ujęte są w sposób dychotomiczny we dwie rozłączne części: „marketing” i „zarządzanie”, mające swoich wykonawców: „marketingowców” i „menedżerów”; tym układem dychotomicznym operują Riesowie w całej książce. Źródłem niemożności – jak akcentują – osiągnięcia kompromisu (czy braku porozumień) jest dwoistość ludzkiego mózgu. Główną

¹ A. Ries, L. Ries, *War in the Boardroom*, HarperCollins Publishers, New York, 2009, edycja polska: *Wojna marketingu z zarządzaniem. Dlaczego menedżerowie i marketingowcy nie mogą się porozumieć i jak temu zaradzić?*, PWE, Warszawa 2010.

też autorów jest oczywiste stwierdzenie dotyczące budowy mózgu człowieka, obejmującej m. in. dwie półkule: lewą i prawą. Każda z nich ma swoje zadania, jest odpowiedzialna za pewną część czynności człowieka. Lewa półkula odpowiada za myślenie logiczne, metodyczne i sekwencyjne, myślenie werbalne i analityczne. Z kolei półkulę prawą charakteryzuje myślenie syntetyczne, równoległe, operowanie figurami, symbolami, wizualizacją. Nie byłaby to teza zaskakująca, gdyby nie sformułowany wniosek, na którym oparta jest książka. Dwoistość mózgu człowieka Riesowie rozciągają bowiem na dwie funkcje, realizowane w każdej organizacji: „marketing” i „zarządzanie”. Ujęte są one w układ antynomii, za który „odpowiedzialne” są właśnie poszczególne półkule mózgu. Zdaniem Riesów menedżerami są „lewomózgowcy”, a marketingowcami – „prawomózgowcy”. Zarządzanie firmą wymaga myślenia logicznego i analitycznego, pewności siebie, a to ma cechować menedżera. Półkula prawa operuje obrazami, umożliwia spojrzenie kompleksowe, całościowe. „Prawa półkula ma zdolność wyobrażenia tego, co może stać się w przyszłości” (s. 13). Prawomózgowcy są zazwyczaj „wizjonerami, skupiającymi się na ogólnym rozwoju sytuacji.” (s. 14). Nic więc dziwnego, że „rozwiązania proponowane przez prawomózgowców rzadko wzbudzają entuzjazm u logicznie myślących ludzi...” (s. 15). Odmienność półkul mózgowych w praktyce wyraża metafora „aksamitnej kurtyny, która zasłania strony przy stole konferencyjnym” (s. 17).

Na podstawie powyższych założeń autorzy – na kanwie swojego doświadczenia eksperckiego – mocno akcentują, że „w wielu firmach toczy się regularna wojna między lewomózgowcami z kierownictwa a prawomózgowcami z marketingu. Nie służy ona ani ich karierom, ani przedsiębiorstwom, ani konsumentom, ani gospodarce” (s. 18).

Jak wygląda wewnątrzorganizacyjny „teatr działań wojennych marketingu z zarządzaniem”? Identyfikacja przez Riesów 25 obszarów „sporych rozbieżności między zarządzaniem a marketingiem” (s. 15), analiza poparta wieloma ciekawymi przykładami z praktyki, także własnych doświadczeń autorów, wyraża ważne pytania o strategię rozwoju firmy – jednak w ujęciu zawężonym i selektywnym. Autorzy koncentrują swoje rozważania zasadniczo na zagadnieniach zarządzania marką – jej istoty, kapitału, wartości, siły konkurencyjnej, osobowości i wizerunku. Ukazują markę jako „syntezę przedsiębiorstwa” (strategiczną jednostkę biznesu) – swoisty świat z systemem wartości, zasadami, pozycją rynkową, znaczeniem dla finansów, efektywności i wartości rynkowej firmy. Rozległość i różnorodność problemów świata marki – produktu i firmy może ujawniać odmienność spojrzeń, opcji, wyobrażeń, przesłanek decyzji strategicznych i operacyjnych przez różne podsystemy organizacyjno-funkcjonalne przedsiębiorstwa, w tym pion marketingu, produkcji, finansów, personelu i – co naturalne – zarządu. Marka jest obszarem integracji funkcji i decyzji, ale zarazem może generować pole odmiennych interesów i przesłanek decyzji. Ową odmienność Riesowie określili właśnie mianem „wojny marketingu z zarządzaniem”. Nie jest możliwa w tym miejscu szczegółowa analiza

wszystkich 25 obszarów „wojny” – ramy artykułu zmuszają do podejścia syntetyzującego i ujęcia ich w 3 grupy problemowe:

- ogólna filozofia i sposób podejścia do biznesu przez marketing i zarządzanie. Obszar ten tworzą problemy nr 1, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 16, 22, 24, 25,
- architektura marki, sposoby jej kreacji i zarządzania: 2, 3, 4, 6, 10, 12, 21,
- obszar relacji zewnętrznych: firma – marka – rynek – otoczenie: 15, 17, 18, 19, 20, 23.

Powyższy podział nie jest rozłączny – grupy problemów zachodzą w części na siebie, są ze sobą powiązane – tak jak powiązane są zagadnienia zarządzania przedsiębiorstwem w każdym obszarze funkcjonalno-organizacyjnym. Umożliwia jednak spojrzenie na identyfikowane przez Riesów „obszary wojny” o charakterze ogólnym i poglądowym i wpisuje się zarazem z realizacją zasadniczego celu artykułu.

Pierwszą grupę tworzą – ogólnie ujmując – zagadnienia ogólnej filozofii biznesu, ujętej w obszar odmiennych perspektyw formułowanych przez marketing i zarządzanie. Stanowi ją 12 szczegółowych problemów, wyrażonych przez ich dychotomiczny podział. Spójna całość, jaką ma, winna stanowić firma – jej tożsamość i misja – jest podzielona na przeciwstawne spojrzenia, reprezentowane przez marketing i zarządzanie.

Zasadniczy, w pewnym sensie – reprezentatywny, dla pierwszej grupy jest obszar nr 1. Wyraża go teza, że „menedżerowie zajmują się rzeczywistością, a marketingowcy jej postrzeganiem” (rozdz. 1, s. 27-33). Podstawowe funkcje menedżera wyrażają diagnozowanie i ocena rzeczywistości, poznawanie i analityka faktów, liczb, wskaźników, wydarzeń. Przez ich pryzmat jest możliwe podejmowanie trafnych, właściwych decyzji. Wynika to, jak podkreślają autorzy, z analitycznego, lewomózgowego nastawienia do problemu, a takie właśnie cechuje menedżerów. Zupełnie odmienne podejście do biznesu charakteryzuje marketingowców. Wyraża je orientacja na percepcję – odbiór marki, oferty przedsiębiorstwa przez klientów. W przekonaniu Riesów dla firmy nie jest ważne, co wytwarza lub wytwarzać zamierza, lecz to, w jaki sposób jej produkty i usługi zostaną przyjęte przez rynek. Podstawą sukcesu przedsiębiorstwa staje się zatem obraz – wizerunek produktów i samej firmy, jaki udaje się stworzyć w umyśle konsumenta. Dla takiej orientacji kluczowe znaczenie ma zatem kreatywność, intuicja, myślenie syntetyczne, myślenie kategoriami nie firmy, lecz konsumenta, właściwe dla jego systemu postrzegania i ewaluacji oferty produktowej, jej pozycjonowania, kreowania wizerunku wśród konsumentów. Taki sposób myślenia cechuje ludzi, u których dominuje półkula prawa, a są to – w przekonaniu autorów – marketingowcy. „Percepcja jest [...] górą. Jednak dla lewomózgowych menedżerów to rzecz niepojęta” (s. 31). Przykłady podane przez A. Riesa i L. Ries – Crystal Pepsi, Volkswagen Pheaton, Wal-Mart – mają dowodzić trafności tej zasadniczej tezy książki. Moim zdaniem, dowodzą tylko w części, nie w pełni bowiem uwzględniają szerszy, właściwy kontekst rynku, sytuacji i przesłanek konkretnych decyzji.

Szerokość asortymentu (oferty produktowo-usługowej) to logiczna konsekwencja rozwoju przedsiębiorstwa, realizowanego w różnorodny sposób, w tym na podstawie strategii kształtowania pola rynkowego, opisanych w macierzy Ansoffa. Decyzje w tej sprawie stanowią, jak wiadomo, jeden z kluczowych obszarów strategicznych. Jest to zarazem kolejny, istotny obszar „wojny marketingu z zarządzaniem” (rozdz. 5, s. 67-76). Jej przyczyną jest wyraźna preferencja ze strony menedżerów opcji poszerzania asortymentu, będąca w opozycji do jego zawężania przez marketingowców. Riesowie piszą, że „logika sprzyja lewomózgowemu podejściu do zarządzania. Jeśli oferuje się pełny asortyment wyrobów i usług, to z pewnością osiągnie się większą sprzedaż niż przy wąskim asortymencie. Dlaczego zatem prawomózgowo myślący marketingowcy wolą ograniczać ofertę? Bo sprzedaż to [...] druga faza procesu marketingowego. W pierwszej kolejności trzeba wytworzyć świadomość marki w umysłach klientów. Przy szerokim asortymencie może to być trudne” (s. 67). Czy rzeczywiście słuszna jest teza, że marketingowcy chcą zawsze asortymentu wąskiego? Nie można, w moim przekonaniu, potwierdzić jej trafności. Wyraża bowiem zdecydowane przeciwstawienie strategii rozwoju opartej na dywersyfikacji i budowie firmy – konglomeratu i pozostałych możliwych opcji strategicznych w macierzy Ansoffa. Każdy z 4 wariantów może wyrażać potencjalny kierunek rozwoju firmy i żadnego z nich nie można apriorycznie wykluczać ze zbioru potencjalnych decyzji strategicznych. Konkretnie rozstrzygnięcia w sprawie szerokości i głębokości asortymentu są zawsze uwarunkowane wieloma czynnikami endo- i egzogenicznymi wobec przedsiębiorstwa.

Szczegółowym zagadnieniem marki jest poświęcona druga grupa obszarów możliwych kontrowersji – *wojny* między zarządzaniem a marketingiem. Problematyka architektury i tożsamości marki, strategii jej kreacji i zarządzania obejmuje 7 szczegółowych „pól konfliktów” (2, 3, 4, 6, 10, 12, 21). Zasadnicze ujęcie tych kwestii wyraża już rozdział 2, zawierający tezę, że „menedżerowie skupiają się na produkcie, a marketingowcy na marce” (s. 35-47). Taka antynomia jest konsekwencją ogólnego, zaprezentowanego powyżej podejścia i filozofii biznesu (rozdz. 1). Podejścia zróżnicowanego i odmiennego dla lewomózgowców – menedżerów, i myślących głównie prawą półkulą mózgu marketingowców. „Liczy się produkt i jeszcze raz produkt – to myślenie typowe dla lewomózgowych menedżerów” (s. 36). W opozycji do tej tezy marketingowcy akcentują nie tyle jakość produktu („nawet ekspertowi motoryzacyjnemu trudno byłoby wskazać istotne różnice jakościowe poszczególnych marek”, s. 36), ile jego wizerunek w opinii konsumentów, a więc siłę, kapitał i pozycję marki. Podkreślają, że rzadko kiedy uchwytnie różnice w jakości produktu względem konkurentów stają się przesłanką sukcesu rynkowego. Wynika to z upowszechniania się technologii w skali globalnej: „z czasem większość produktów w danej kategorii [w danym sektorze – przypis autora] upodabnia się do siebie. Różnice postrzegane przez konsumentów tkwią w samych markach” (s. 47) i świecie wyobrażeń, jakie one kreują.

Zadaniem marketingu, jak słusznie piszą autorzy, jest *przekształcanie* produktu w markę. Podane przykłady z rynku motoryzacyjnego w USA są interesujące i atrakcyjne dydaktycznie. „Budowanie marki nie polega na dążeniu do tego, aby być lepszym od konkurentów, lecz na tym, aby się od nich odróżnić” (s. 39). „Lewomózgowi menedżerowie chcą wytwarzać lepsze produkty. Prawomózgowi marketingowcy chcą kreować marki bardziej dominujące” (s. 47). Wizerunek marki kształtuje rzeczywistość rynkową i biznesową – „kawa w kawiarni Starbucks smakuje lepiej, bo konsument uważa, że powinna lepiej smakować” (s. 47). Takim obszarem „wojny” jest strategia menedżerów dążąca do zapewnienia marce pierwszeństwa na rynku, z jednej strony, a z drugiej – dążenie marketingowców do zapewnienia jej pierwszeństwa w umysłach konsumentów. Idzie bowiem o to, aby markę uczynić produktem pierwszego wyboru przez klientów i ich trwałych preferencji zakupowych.

Ze zróżnicowania tego podejścia wynikają kolejne obszary walki i sprzeczności marketingu i zarządzania. W wielu sytuacjach menedżerowie dążą do zachowania marki (Kodak w świecie fotografii), a marketingowcy – do zawłaszczania kategorii i jej zdominowania (Red Bull w kategorii napojów energetyzujących, s. 50). Egzemplifikacją tej tezy są liczne przykłady z różnych sektorów, w tym m.in. rywalizacji takich firm, jak: Coca-Cola i Pepsi Co., McDonald’s i Burger King, Newsweek i Time, Visa i MasterCard. Pole konfliktów organizacyjnych powoduje dążenie lewomózgowych menedżerów do rozciągania marki i prawomózgowych marketingowców do jej „odchudzania” (rozdz. 6, s. 77-90). Innymi słowy, wyraża je strategia poszerzania marki i tworzenia marki – specjalisty, oferującej unikatową osobowość oraz jedyny, wyraźnie określony świat wartości dla konsumenta. Podobnie jak iPod nie był pierwszym na rynku odtwarzaczem mp3, tak i Google nie było pierwszą wyszukiwarką, jednak stały się markami – liderami w swoich kategoriach i sektorach. Trafną egzemplifikacją tego problemu jest strategia marki – parasola Toyoty ze zróżnicowanym portfolio marek oraz konsekwentny, niezależny rozwój luksusowej marki Lexus. W wymiarze merytorycznym – nawiązując do dorobku marketingu – nie można uznać za w pełni właściwe ocen i przesłanek konkretnych decyzji, zaprezentowanych w przykładach. W wielu kwestiach zarządzania marką, strategii jej kształtowania w teorii formułuje się odmienne rozwiązania niż te zawarte w pracy jako zdeterminowane przez „wojnę” lewomózgowych menedżerów i prawomózgowych marketingowców [Aaker, Joachimsthaler 2002; Chernatony de 2002; Kotler, Keller 2012, rozdz. 4, s. 262-347; Hajduk (red.) 2011].

Trzecią grupę można określić mianem relacji zewnętrznych, relacji między przedsiębiorstwem, jego marką a rynkiem i otoczeniem (15, 17, 18, 19, 20, 23). To właśnie w tym obszarze rozgrywa się w ujęciu Riesów znacząca faza *War in the Boardroom*. Grupę tę tworzą zagadnienia strategii komunikacji marketingowej. „Menedżerowie – jak konstatują Riesowie – chcą komunikować, a marketingowcy – pozycjonować” (rozdz. 17, s. 207-214). Ta różnica stanowisk wynika z dominacji w działaniu określonej półkuli mózgu – lewej u menedżerów, a prawej u marketin-

gowców. Różnica pozornie subtelna, jednak istniejąca i ważna. Reklama w przekonaniu tych drugich „nie służy jednak komunikowaniu, tylko pozycjonowaniu” (s. 209). W tym właśnie autorzy upatrują istoty marketingu – jego główne zadanie wyraża dążenie do zapewnienia marce odpowiedniej pozycji, obrazu, wizerunku w świadomości konsumentów, miejsca w systemach ich ewaluacji przez klientów. Jak tego dokonać, to kluczowe pytanie, „na jakie powinni szukać odpowiedzi lewomózgowi menedżerowie” (s. 213). Przez system relacji rynkowych „menedżerowie chcą zdobywać klienta na zawsze, a marketingowcom wystarcza krótkotrwały związek” (rozdz. 18). To subtelne i nieco paradoksalne założenie jest przedmiotem refleksji autorów, opartej na identyfikacji funkcji marki, jej trwałości i zmienności w cyklu życia klienta. Owa zmienność może być i – jak stanowią przykłady w książce – jest przyczyną konfliktów między zarządzaniem a marketingiem.

Konsekwencją odmiennego podejścia do relacji zewnętrznych przez zarządzanie i marketing są wyraźne różnice w strategii komunikacji rynkowej. Jak akcentują Riesowie – wyraża je *walka* w takich kwestiach, jak stosunek do mediów czy dobór szczegółowych form i narzędzi promocji. W systemie komunikowania z rynkiem „menedżerowie starają się naśladować konkurencję”, a marketingowcy poszukują odmienności i oryginalności, a często – prostoty rozwiązań (rozdz. 20, s. 229-240). Każde z tych podejść – naśladownictwa i odmienności – jest dokumentowane przykładami, ukazującymi logikę stanowisk (Herz, Avis i Enterprise, Mount Blanc i Cross, Miller i Budweiser i in.). Przedsiębiorstwa wykorzystujące oryginalne i „proste pomysły marketingowe należą do rzadkości. Dlaczego?” – pytają autorzy. „Bo pomysły te prawie nigdy nie zdobywają uznania *jury* złożonego z lewomózgowych menedżerów” (s. 237).

Zdominowaniem orientacji i decyzji zarządczych przez lewą półkulę u osób piastujących stanowiska menedżerskie, a prawą – u pracowników marketingu, A. Ries i L. Ries wyjaśniają przyczyny „wojny”, jaka nieustannie toczy się w salach posiedzeń zarządu („in the Boardroom”) między *menedżerami* a *marketingowcami*.

3. Argumenty polemiki wobec „wojny marketingu z zarządzaniem” – w stronę integracji funkcji zarządzania

Książka A. Riesa i L. Ries analizuje naturę „wojny marketing z zarządzaniem” – jej przejawy, symptomy i konsekwencje. Jako główną jej przyczynę, wręcz determinantę, autorzy przyjmują odmiennosc mechanizmów działania półkul mózgowych menedżerów i marketingowców. Odmiennosc spojrzenia na świat, różnice działania, zachowań, postaw i związanych z nimi decyzji człowieka zdominowanego przez lewą (*menedżer*) czy prawą (*marketingowiec*) półkulę mózgu ma istotne znaczenie dla powstania i przebiegu konfliktów wewnątrzorganizacyjnych, w tym „wojny marketingu z zarządzaniem”.

Jak można się ustosunkować do koncepcji książki, która w skali światowej, głównie w sferze praktyki menedżerskiej, osiągnęła duży sukces? W dyskusji nad tytułowym problemem można sformułować następujące argumenty i uwagi polemiczne.

1. Książka stanowi analizę sprzeczności i konfliktów wewnątrzorganizacyjnych, sformułowaną przez wyróżnienie na zasadzie antynomii, dwóch odmiennych ról: menedżera i marketingowca. Rolom tym autorzy przypisują zasadniczo przeciwstawne intencje, oczekiwania, wiedzę, postawy, interesy i przesłanki podejmowanych decyzji. Riesowie stawiają problem bardzo wyraźnie i ostro, na zasadzie trwałych i głębokich, spetryfikowanych antynomii i „okopania się” przez marketing i zarządzanie na swych odmiennych pozycjach. Mocno akcentują tezę, opartą na znakomitym rozeznaniu praktyki (w tym mają rozległe doświadczenia), że duch rywalizacji i właśnie *wojny* w przedsiębiorstwach bierze górę nad dążeniem do zgody, poszukiwaniem kompromisu, „dochodzeniem do tak”. Liczne przykłady z rynku amerykańskiego, konkretnych marek, firm, o charakterze globalnym, znanych także w Polsce, mają dowodzić prawdziwości tezy o nieustannej wojnie marketingu z zarządzaniem. W mojej opinii nie dowodzą i dowodzić nie mogą z kilku zasadniczych powodów o charakterze merytorycznym i formalnym. W syntetycznym ujęciu, wystarczającym jednak dla przyjętego poziomu rozważań i analizy, powody te przedstawiono poniżej.

2. Książka A. Riesa i L. Ries *War in the Boardroom* została wydana w Polsce pod odmiennym tytułem wobec wydania oryginalnego. Tytuł edycji polskiej ma charakter wyraźnie prowokujący na płaszczyźnie zarówno naukowej, jak i praktycznej². Polski tytuł wyraźnie „dezintegruje” kompleksowość w zarządzaniu firmą. Burzy holistyczne ujęcie zarządzania. Zarządzanie nie jest kategorią abstrakcyjną, lecz konkretną umiejętnością podejmowania decyzji w określonych uwarunkowaniach wewnętrznych i zewnętrznych i umiejętnością integracji – zwłaszcza na poziomie top managementu (*Boardroom*) – wszystkich funkcji, wyrażających naturę procesów realnych i regulacyjnych organizacji.

3. Oparcie konstrukcji książki na antynomii „zarządzania” i „marketingu” jest niewłaściwe. Autorzy nie definiują ani treści terminu „zarządzanie” i „marketing”, ani kategorii *menedżer* i *marketingowiec*. Nie precyzują ich kompetencji, funkcji i szczegółowych zadań, miejsca w strukturze organizacyjnej. Nie uwzględniają w żadnym stopniu ich cech osobowych – społeczno-demograficznych, jak płeć, wiek, wykształcenie, doświadczenie i naturalna ścieżka mobilności, i kariery zawodowej pracowników, zarówno na wewnętrznym jak i zewnętrznym rynku pracy. Bez zmiennych konkretyzujących posługiwanie się tymi terminami jest wyraźnym uproszczeniem i niedopowiedzeniem. Lektura książki dowodzi, iż autorzy stanowisko *menedżera* odnoszą do najwyższego szczebla hierarchii organizacyjnej firmy

² Tytuł edycji polskiej wyraźnie odbiega od zasad i standardów translacji. Kwestia ta zasługuje na wyraźne podkreślenie i komentarz – jednak ze względu na ograniczone łamy artykułu nie może być przedmiotem szerszej refleksji.

(top management), a *marketingowca* – do funkcji wykonawczej w obszarze marketingu. Jeśli tak, to oczywiste jest, że zarząd korporacji, każdego przedsiębiorstwa winien opierać swe decyzje na trafnym rozpoznaniu rynku, otoczenia, konkurencji, potrzeb konsumentów w takiej skali, w jakiej firma zamierza prowadzić swoją działalność. Z drugiej zaś strony – marketing, jak każda z funkcji zarządzania, musi mieć w formalnej strukturze organizacyjnej stanowiska kierownicze, menedżerskie. Taka jest natura i logika zarządzania „całością zorganizowaną”. Podsystem funkcjonalny marketingu, zwłaszcza w dużych firmach, jest znaczącą częścią struktury i jako taki wymaga *planowania, organizacji i wdrażania* [Kotler 1998]. Tymczasem takiego uszczegółowienia w książce Riesów nie ma.

4. Naturą zarządzania na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej nie może być „wojna” zarządzania z marketingiem, finansami i innymi podsystemami funkcjonalnymi, lecz zapewnienie współdziałania i ich integracja. Jest zrozumiałe, że w każdej organizacji ma miejsce rywalizacja o środki, władzę, prestiż, zakres zadań i kompetencji. Na poziomie „zarządu” (*Boardroom*) konflikty takie muszą być jednak rozwiązywane, a kluczowym podejściem staje się „dochodzenie do tak” [Fisher, Uhry, Patton 2013] – z korzyścią dla firmy, jej interesariuszy, właścicieli, klientów i pracowników. Taki jest bowiem zasadniczy paradygmat współczesnego zarządzania, w tym zarządzania różnorodnością, i integracji wszystkich funkcji.

5. Przyczyny „wojny marketingu z zarządzaniem” Riesowie wyjaśniają „dwoistością ludzkiego mózgu”, w tym zwłaszcza odmiennością funkcjonowania obu półkul mózgowych człowieka. O ile fakt ten jest oczywisty – znajduje oparcie w neurologii, biologii, psychologii, psychofizjologii i innych dyscyplinach w obszarze nauk o życiu, o tyle dyskusyjna czy wręcz nieuprawniona jest zasadnicza teza analizy i rozważań. Ostrożny przegląd literatury z zakresu neurobiologii i prac z zakresu badań nad mózgiem [Boleyn-Fitzgerald 2010; Budohoska, Grabowska 1994; Górska, Grabowska, Zagrodzka (red.) 1997³; Longstaff 2006] pozwala zanegować kluczową tezę autorów i zarazem morfologię problemu, jaki ma stanowić *wojna marketingu z zarządzaniem*. Fundamentalne prace R. Sperry’ego i innych badaczy nad funkcjonowaniem mózgu, w tym asymetrią półkul mózgowych, zróżnicowaniem anatomicznej budowy mózgu i jego struktury biochemicznej, asymetrią i lateralizacją czynności półkul mózgowych przyniosły potwierdzenie, iż obie półkule mózgu cechuje wyraźny stopień specjalizacji w obszarze różnorodnych zadań i funkcji. Badania współczesnej neurobiologii, oparte m.in. na technologiach rezonansu magnetycznego (fMRI) i tomografii komputerowej (PET), wyraźnie dowodzą zmienności i rozwoju mózgu, odkrywają „jego niezwykłą elastyczność, wytrzymałość, zdolność regeneracji i adaptacji” [Boleyn-Fitzgerald 2010, s. 11]. Dwoistość i lateralizacja ludzkiego mózgu nie znajduje jednak „przedłużenia” w strukturze pełnionych ról społecznych i zawodowych i determinizmie zachowań organizacyjnych człowieka

³ W tej pracy, ważnej dla wyrażenia stanowiska w dyskusji nad tytułowym problemem, istotne znaczenie mają zwłaszcza rozdziały: XX „Asymetria półkul mózgowych” (A. Grabowska), s. 400-428 oraz XXII „W poszukiwaniu integracyjnych mechanizmów działania” (A. Wróbel), s. 460-486.

w środowisku pracy, w tym odmienności przesłanek decyzji „menedżerów” i „marketingowców”. „Badania w tej dziedzinie [nad mózgiem i zachowaniem człowieka – przypis autora] dostarczają ciągle nowych, fascynujących danych, które pobudzają naszą wyobraźnię, a nawet prowadzą do różnorodnych spekulacji mających niewiele wspólnego z rzeczywistą wiedzą o mózgu” [Budohoska, Grabowska 1994, s. 5].

4. Zakończenie

Problem książki Riesów wyraźnie prowokuje do dyskusji. Jej przesłanką jest tytuł – akcentujący „wojnę” między funkcjami i stanowiskami, toczoną w „sali posiedzeń zarządu” (*Boardroom*) oraz formuła książki oparta na układzie dychotomii „zarządzanie” i „marketing”. Zasadniczą płaszczyzną polemiki jest merytoryczny wymiar analizy – argumenty autorów, mające przemawiać za ich spetryfikowanymi opcjami, stanowiskami i przesłankami decyzji w sprawie podejścia do biznesu, zarządzania marką i strategii jej komunikowania. Argumenty Riesów nie są w pełni precyzyjne i właściwe merytorycznie z naukowego punktu widzenia. Decyzje „menedżerów” i „marketingowców” nie są bowiem tak jednoznaczne, jak akcentują autorzy, wprost przeciwnie – są zmienne w czasie i przestrzeni, w określonych warunkowaniach wnętrza i otoczenia każdej organizacji. Przedstawione problemy „wojny marketingu z zarządzaniem” z założenia mają znaczenie wyraźnie szersze niż formuła krytycznej opinii o książce. Mogą, w moim przekonaniu, zachęcać do merytorycznej, pogłębionej dyskusji nad koncepcją integracji funkcji w strukturze i systemie zarządzania każdej organizacji, w ujęciu zarówno teoretycznym, jak i badawczym, empirycznym. Taką istotną płaszczyzną dyskusji na poziomie naukowym, w aspekcie integracji funkcji i relacji intradyscyplinarnych, w tym relacji marketing – zarządzanie, tworzy znaczące stanowisko Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w sprawie morfologii i architektury nauk o zarządzaniu [Cyfert i in. 2014].

Literatura

- Aaker D.A., Joachimsthaler E., 2002, *Brand Leadership*, Free Press Business, London.
- Boleyn-Fitzgerald M., 2010, *Obrazy naszego umysłu*, Wydawnictwo Sonia Draga, Katowice.
- Budohoska W., Grabowska A., 1994, *Dwie półkule – jeden mózg*, WP, Warszawa.
- Chernatony L. de, 2002, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP, Gdańsk.
- Cyfert Sz., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., 2014, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, Organizacja i Kierowanie, nr 1(161), s. 37-49.
- Fisher R., Ury P., Patton B., 2013, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
- Górska T., Grabowska A., Zagrodzka J. (red.), 1997, *Mózg a zachowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Kotler Ph., 1998, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kotler Ph., Keller K.L., 2012, *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Longstaff A., 2006, *Neurobiologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ries A., Ries L., 2009, *War in the Boardroom*, HarperCollins Publishers, New York.
- Ries A., Ries L., 2010, *Wojna marketingu z zarządzaniem. Dlaczego menedżerowie nie mogą się porozumieć i jak temu zaradzić*, PWE, Warszawa.
- Sudoł S., 2014, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie, nr 1(161), s. 11-36.
- Witek-Hajduk M.K. (red.), 2011, *Zarządzani silną marką*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.