

Milleniusz W. NOWAK\*

## SPECYFIKA ZARZĄDZANIA MARKETINGOWEGO ORGANIZACJĄ W WARUNKACH KRYZYSU

*W artykule przedstawiono pewne wybrane problemy zarządzania marketingowego, istotne dla zarządzania organizacją w warunkach kryzysu. W szczególności podjęto próbę usystematyzowania działań służących kształtowaniu gotowości organizacji do podejmowania działań wzmacniających potencjał przeciwdziałania stanom kryzysowym. Ponadto odniesiono proces planowania marketingowego do sytuacji kryzysowej. Skupiono się głównie na fazie analizy sytuacji oraz formułowania celów i strategii. Wskazano na szereg istotnych uwarunkowań dla przebiegu tego procesu.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie marketingowe, planowanie marketingowe, zarządzanie relacjami z klientem, CRM, zarządzanie kryzysowe

### WSTĘP

Współcześnie zarządzanie marketingowe znajduje coraz szerszy obszar zastosowań, w tym w organizacjach nienastawionych na zysk (*non-profit*)<sup>1</sup>. Niezależnie od typu organizacji szczególną rolę sprzyjającą adaptacji *koncepcji marketingowej* (ang. *marketing concept*) odgrywają czynniki zewnętrzne i wewnętrzne oddziałujące na organizację<sup>2</sup>, do których należą:

- nacisk konkurencji (aktualny lub antycypowany);

---

\* dr inż. Milleniusz W. NOWAK – Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej; Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

<sup>1</sup> Por. np.: M. W. Nowak, *Heterogeniczność rynków docelowych jako przesłanka koncentracji działań marketingowych uczelni wyższej*, [w:] „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 2/2009, Wrocław 2009, s. 136-143; Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008; H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, Wolters Kulwer Polska, Kraków 2007, A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>2</sup> M. Ciurla, M.W. Nowak, *Koncepcja marketingowa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe trendy w marketingu*, pod red. A. Drapińska, Katedra Marketingu, Zeszyty Naukowe, nr 4, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 15-24.

- niezadowolające kluczowych interesariuszy wyniki działalności (lub prognozy tych wyników);
- postawa ścisłego kierownictwa organizacji sprzyjająca wdrażaniu *konceptji marketingowej*.

Powyższe wskazania nie uwzględniają wprost funkcjonowania organizacji w sytuacji kryzysowej, a przecież funkcjonowanie współczesnych organizacji coraz częściej odbywa się w warunkach kryzysowych<sup>3</sup>.

Występowanie kryzysu (zwłaszcza w fazie jego nasilenia) zwykle nie budzi wątpliwości większości uczestników organizacji. Zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia działań antykryzysowych nie ułatwia faktu, iż samo pojęcie kryzysu może być uważane za nie dość klarowne do zdefiniowania. Potwierdza to pogląd K. Obłoja, który uważa, że „kryzys w przedsiębiorstwie ma mgławicowy charakter, lepiej daje się go odczuć, niż opisać i wyjaśnić”<sup>4</sup>. Tym niemniej menedżerowie współczesnych przedsiębiorstw i organizacji non-profit nie mogą się zadowolić potraktowaniem tego typu konstatacji, jako puenty, wręcz przeciwnie powinno to być dla nich zachętą, aby zmierzyć się z wyzwaniem, jakie niesie dla organizacji sytuacja kryzysowa.

W artykule przyjęto, iż kryzys w organizacji to taka sytuacja, która może prowadzić do znacznego ograniczenia lub wręcz braku możliwości realizacji celów organizacji i jej podstawowych funkcji. Nieprzeciwdziałanie tak rozumianemu kryzysowi może w konsekwencji spowodować nawet zakończenie działalności organizacji (np. upadłość przedsiębiorstwa). Zatem sytuację kryzysową rozpatrywano tu na poziomie organizacji (niezajmowano się zagadnieniem kształtowania się kryzysu w sektorze).

## **1. MARKETINGOWE ASPEKTY CECH, ŹRODEŁ, PRZYCZYN, SYMPTOMÓW KRYZYSU**

Jak rozpoznać, czy mamy do czynienia z kryzysem danej organizacji? Może wyjść naprzeciw takiej potrzebie znajomość typowych cech potencjalnych kryzysów, jak i ich przyczyn oraz symptomów. Można mówić o pewnych typowych wspólnych cechach kryzysów<sup>5</sup>:

- zwykle kryzysy angażują relatywnie wielu interesariuszy;
- zazwyczaj jest niewiele czasu na działanie;
- zwyczaj kryzys jest zaskoczeniem dla organizacji;

---

<sup>3</sup> Por. np.: B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004; M. Regester, J. Larkin, *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>4</sup> Por.: np. K. Andruszkiewicz, *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007, s. 101 a także D. Elliott, K. Kim Harris, S. Baron, *Crisis management and services marketing*, [w:] „Journal of Services Marketing”, Vol. 19, No.5, 2005, s. 337.

<sup>5</sup> Por m.in.: D. Elliott, K. Kim Harris, S. Baron, *Crisis management and services marketing*, [w:] „Journal of Services Marketing”, Vol. 19, No.5, 2005, s. 336-337; J. Rogozińska-Mitrut, *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010, s. 54.

- zazwyczaj występuje duży poziom niejednoznaczności w kwestii związków przyczynowo-skutkowych odnośnie przyczyn, źródeł, przejawów i następstw kryzysu;
- zazwyczaj ma miejsce niewystarczający dostęp do informacji.

W literaturze przedmiotu wskazuje się także na szereg możliwych przyczyn kryzysów. Część z tych przyczyn ma charakter zewnętrzny w stosunku do organizacji (np. niekorzystne zmiany prawne, wysoka inflacja, nieetyczne działania konkurencji), część zaś jest określana, jako wewnętrzne, a więc dotyczące takich czynników sprawczych kryzysu, na jakie przedsiębiorstwo potencjalnie lub faktycznie może mieć wpływ. W literaturze przedmiotu istnieje pogląd, iż większość kryzysów ma swoje źródło wewnątrz organizacji<sup>6</sup>. Do typowych wewnętrznych przyczyn kryzysów należą<sup>7</sup>:

- zbyt słabe zarządzanie organizacją<sup>8</sup>;
- niewystarczające działania marketingowe;
- zbyt duża skala działalności;
- niewłaściwe zorganizowanie działalności;
- niedocenianie lub niewystarczająca znajomość dorobku nauk o zarządzaniu;
- nierównowaga między celami organizacji a jej zasobami;
- zbyt słabe zarządzanie finansami organizacji<sup>9</sup>;
- zbyt słabo rozwinięta umiejętność postrzegania zmian w otoczeniu;
- zbyt słabe umiejętności działania i podejmowania decyzji w warunkach niepewności;
- niewłaściwe podejście do problemów decyzyjnych (np. kadrowych, marketingowych) - nieuwzględniające przyszłości, postępowanie nazbyt rutynowe.

Warto zwrócić uwagę, że nieodpowiednie działania marketingowe (lub zaniechanie adekwatnych działań) które mogą w szczególności polegać na<sup>10</sup>:

- niewłaściwym reagowaniu na uwagi i problemy zgłaszane przez klientów;
- nietrafnej alokacji (lub wręcz rozproszeniu) zasobów marketingowych;
- lukach w wiedzy dotyczącej klientów;
- zbyt ograniczonym prowadzeniu badań marketingowych;
- słabościach w obsłudze klientów;

<sup>6</sup> B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s. 14.

<sup>7</sup> Por. B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009, s. 32-48; B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s. 22-24.

<sup>8</sup> W tym. m.in. zaniedbywanie podstawowej działalności organizacji wynikającej z realizacji jej misji.

<sup>9</sup> W tym m.in. niewłaściwe zarządzanie płynnością finansową, lub przesadne unikanie zadłużenia (np. nie pozwalające na korzystanie z efektu dźwigni finansowej lub ograniczające możliwości wykorzystania szans rozwojowych lub obrony przed pogłębieniem niekorzystnych zjawisk zagrażających organizacji).

<sup>10</sup> Por. np. B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009, s. 38.

- nieprecyzyjnym pozycjonowaniu;
- niedokładnym określaniu adresatów działań marketingowych;
- zaniedbywaniu planowania marketingowego;
- nie dość klarownie zdefiniowanej strategii marketingowej.

Dla podejmowania skutecznych działań zapobiegającym kryzysom szczególnie istotne jest odróżnienie ich symptomów od przyczyn i źródeł<sup>11</sup>, co jest ważne również z marketingowego punktu widzenia. Symptomy kryzysu można dostrzec w obrębie relacji organizacji z podmiotami mikrootoczenia, zwłaszcza z klientami i innymi istotnymi interesariuszami (np. pracownikami, instytucjami finansowymi, dostawcami). Zaś do źródeł kryzysów, z których mogą pochodzić korzenie przyczyn kryzysów, mogą należeć<sup>12</sup>:

- niewłaściwie zdefiniowana lub niewypełniająca dostatecznie dobrze swoich funkcji misja organizacji;
- nieodpowiednio zdefiniowany system wartości;
- nieodpowiednie kompetencje kierownictwa organizacja (w tym dotyczące zarządzania marketingowego).

## **2. TYPOWE DZIAŁANIA MARKETINGOWE PODEJMOWANE W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH**

Zważywszy na marketingowe aspekty wielu źródeł, przyczyn i symptomów sytuacji kryzysowej - działalność organizacji mająca na względzie zapobieganie, umożliwienie łagodzenia skutków, a przede wszystkim wychodzenie z kryzysu na drogę rozwoju (lub po prostu przetrwanie), powinna obejmować również działania *stricte* marketingowe. Jak zatem w tego typu sytuacjach postępują polskie przedsiębiorstwa? Poniższa tabela (por. tabela 1) zestawia typowe działania w sytuacjach kryzysowych podejmowane przez nasze firmy. Działanie te można sklasyfikować w następujących grupach:

- koncentrujące się głównie na relacjach z interesariuszami;
- koncentrujące się głównie na instrumentarium marketingowym;
- koncentrujące się głównie na planowaniu, a zwłaszcza na strategiach marketingowych.

Są to (por. tabela 1) wzajemnie ze sobą powiązane działania. Nie należy ich traktować rozłącznie. Np. działania polegające na wprowadzaniu nowych produktów powinny wynikać z korekt (lub wcześniej przyjętej) strategii marketingowej.

Zwróćmy uwagę, że – jak to wyżej podkreślono - szereg przedstawionych dotąd w artykule źródeł, przyczyn, symptomów oraz podejmowanych w praktyce działań antykryzysowych (zarówno profilaktycznych, jak i zaradczych) ma charakter marketingowy. Wskazuje to na szczególne znaczenie sfery marketingowej zarządzania organizacją nie tylko w odniesieniu do diagnozowania, przeciwdziałania kryzysom ale również

---

<sup>11</sup> Por. B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004, s. 21-22.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 22.

w zakresie wyprowadzania organizacji z kryzysu. W dalszej części opracowania skupiono się przede wszystkim na oczekiwanim wkładzie planowania marketingowego – z uwagi na jego kluczową rolę w zarządzaniu marketingowym - odnośnie do diagnozowania sytuacji kryzysowej oraz celów i strategii marketingowych organizacji w warunkach kryzysowych.

Tabela 1. Przykładowe działania w wybranych obszarach działalności marketingowej w sytuacji kryzysowej podejmowane w polskich przedsiębiorstwach

Obszar działań i ich ukierunkowanie	Procent badanych przedsiębiorstw
<b>Relacje z interesariuszami</b>	
Poprawa kontaktów	75 %
Otwarta komunikacja dotycząca sytuacji kryzysowej z interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi	71 %
<b>Instrumentarium marketingowe</b>	
Zróżnicowanie cen	74 %
Wprowadzanie nowości produktowych	71 %
Intensyfikacja komunikacji marketingowej	67 %
Zmiany w dystrybucji	59 %
Modernizacja produktów lub opakowań	58 %
<b>Planowanie i strategie marketingowe</b>	
Wejście na nowe rynki docelowe	70 %
Wycofywanie nierentownych produktów	70 %
Kreowanie nowych potrzeb klientów	65 %
Wprowadzenie zmian w części taktyczno-operacyjnej planu marketingowego	60 %
Wprowadzenie zmian w części strategicznej planu marketingowego	51 %
<b>Inne</b>	
Podwyższanie kwalifikacji personelu marketingowego i sprzedażowego	63 %
Wprowadzanie nowości i innowacji w usługach posprzedażowych oraz poprawa jakości tych usług	59 %

Źródło: Opracowanie własne na podst. Andruszkiewicz K., *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007, s. 162-163.

### 3. PLANOWANIE MARKETINGOWE A DZIAŁANIA ANTYKRYZYSOWE

Trudno przecenić znaczenie planowania marketingowego dla wdrażania *konceptji marketingowej*. Wiele organizacji (w szczególności przedsiębiorstw<sup>13</sup>) ma duże problemy z poprawnością zarządzania tym procesem. Planowanie marketingowe może być

<sup>13</sup> Por. np. M. W. Nowak, *Aspekt planowania marketingowego w orientacji rynkowej MSP w województwie dolnośląskim*. [w]: *Współczesny marketing. Strategie*, pod red. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008, s. 138-142.

interpretowane w kategoriach procesu zarządzania, składającego się z czterech podstawowych faz<sup>14</sup>:

- analizy sytuacji marketingowej;
- formułowania celów i strategii marketingowej;
- opracowania taktyk i programów działań marketingowych;
- organizowania, wdrażania i kontroli realizacji zaplanowanych działań.

Pierwsza faza procesu planowania marketingowego, jaką stanowi analiza sytuacji marketingowej, polega głównie na identyfikacji zjawisk, zdarzeń zarówno w otoczeniu dalszym, jak i bliższym organizacji, które mogą stanowić szansę marketingową lub zagrożenie dla organizacji. Ponadto jej zadaniem jest identyfikacja – z marketingowego punktu widzenia - silnych i słabych stron organizacji. Stanowi ona główne źródło dla określania celów i strategii marketingowych. Zatem pierwsza faza tego procesu jest szczególnie predysponowana do identyfikacji także i takich zjawisk lub zdarzeń, które mogą mieć charakter źródeł (np. niewypełnienie misji organizacji w zakresie odniesionym do kluczowych klientów lub lokalnych społeczności), przyczyn (np. niedocenianie i niewystarczająca znajomość dorobku zarządzania marketingowego jako specjalności naukowej) lub symptomów kryzysów (np. pogarszające się relacje z istotną grupą interesariuszy organizacji). Istotną rolę wspomagającą w tym względzie może wnieść czwarta faza tego procesu w zakresie objętym kontrolą marketingową (np. w odniesieniu do braku adekwatnej reakcji na uwagi ze strony klientów, pracowników lub innych kluczowych interesariuszy).

Z kolei głównym zadaniem fazy drugiej w procesie planowania marketingowego jest określenie, przede wszystkim na podstawie wyników analizy sytuacji marketingowej organizacji, jej marketingowych celów i strategii. Trudno bowiem przejść do porządku dziennego w funkcjonowaniu organizacji nad następstwami sytuacji kryzysowej dla fazy strategicznej planowania marketingowego. Zwraca się uwagę, iż wiele polskich przedsiębiorstw, jak to podkreślono w poprzedniej części artykułu (por. tabela 1), podejmuje się działania w tym zakresie (np. polegające na zmianach właśnie w części strategicznej planu, związane np. z wejściem na nowe rynki docelowe). Warto zatem, w opinii autora, rozważyć wprowadzenie w planowaniu marketingowym zasady uwzględniania w fazie analizy sytuacji marketingowej np. w analizie strategicznej - potencjalnych symptomów, źródeł lub przejawów sytuacji kryzysowej.

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania marketingowego raczej zbyt rzadko podnosi się, jak dotąd, kwestię planowania marketingowego w warunkach kryzysowych lub z uwzględnieniem tych warunków<sup>15</sup>. Znaczenie tego zagadnienia trudno przecenić, bowiem jedną z cech kryzysu jest zagrożenie dla realizacji celów strategicz-

<sup>14</sup> Por. np. M. Dziekoński, R. Kozielski, *Jak szybko napisać profesjonalny plan marketingowy*, Oficyna Wolters Kulwert Business, Kraków, 2007.

<sup>15</sup> Por. np. L. Barton, *Preparing the Marketing Manager for Crisis: The Use and Application of New Strategic Tools*, [w:] „Marketing Intelligence & Planning”, Vol. 12 No. 11, 1994, s. 41-46 oraz K. Andruszkiewicz, *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.

nych<sup>16</sup>, a w konsekwencji także i strategii (w tym strategii marketingowych). W odpowiedzi na tę potrzebę - uodpornienia organizacji na sytuacje kryzysowe, wychodzi rozwój teorii i praktyki zarządzania relacjami klientami (CRM). W szczególności większa siła relacji (np. wynikająca z postrzegania organizacji jako szczególnie dbającej o wychodzenie naprzeciw potrzebom kluczowych interesariuszy) powinna sprzyjać odporności tych relacji na sytuacje kryzysowe. Ponadto, zgodnie z koncepcją marketingową, dla zarządzania marketingowego jest charakterystyczne utrzymywanie długookresowej perspektywy – może ono pomóc w wypełnianiu zadań w obrębie zarządzania kryzysowego, zwłaszcza w odniesieniu do działań i strategii uwzględniających okres „po kryzysie”.

## ZAKOŃCZENIE

Funkcjonowanie współczesnych organizacji w warunkach kryzysowych jest na tyle częste i potencjalnie brzemiennie w skutki, iż uwzględnienie w planowaniu marketingowym potencjalnych lub faktycznych źródeł, symptomów oraz przejawów kryzysu, staje się koniecznością. Szczególną rolę spełniają tu przede wszystkim dwie fazy procesu planowania marketingowego, a mianowicie: analiza sytuacji marketingowej oraz faza formułowania celów i strategii marketingowej. Ponadto istotną rolę zarówno w diagnozowaniu sytuacji kryzysowej, jak i podejmowaniu działań antykryzysowych może odegrać adaptacja koncepcji zarządzania relacjami z klientami (CRM), stanowiąca rozwinięcie *koncepcji marketingowej*.

## LITERATURA

1. Andruszkiewicz K., *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.
2. Barton L., *Preparing the Marketing Manager for Crisis: The Use and Application of New Strategic Tools*, [w:] “Marketing Intelligence & Planning”, Vol. 12 No. 11, 1994, s. 41-46.
3. Ciurla M., Nowak M. W., *Koncepcja marketingowa w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Nowe trendy w marketingu*, pod red. Drapińska A., Katedra Marketingu, Zeszyty Naukowe, nr 4, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2005, s. 15-24.
4. Dziekoński M., Kozielski R., *Jak szybko napisać profesjonalny plan marketingowy*, Oficyna a Wolters Kulwert Business, Kraków, 2007.
5. Elliott D., Kim Harris K., Baron S., *Crisis management and services marketing*, [w:] “Journal of Services Marketing”, Vol. 19, No. 5, 2005, s. 336–345.
6. Hall H., *Marketing w szkolnictwie*, Wolters Kulwer Polska, Kraków 2007.
7. Kotler Ph., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008.
8. Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007.

<sup>16</sup> D. Elliott, K. Kim Harris, S. Baron, *Crisis management and services marketing*, [w:] “Journal of Services Marketing”, Vol. 19, No.5, 2005, s. 337.

9. Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa 2004.
10. Nowak M. W., *Aspekt planowania marketingowego w orientacji rynkowej MSP w województwie dolnośląskim*. [w:] *Współczesny marketing. Strategie*, pod red. Sobczyk G., PWE, Warszawa 2008. s. 138-142.
11. Nowak M.W., *Heterogeniczność rynków docelowych jako przesłanka koncentracji działań marketingowych uczelni wyższej*, [w:] „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 3/2009, Wrocław 2009, s. 136-143.
12. Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005.
13. Rogozińska-Mitrut J., *Podstawy zarządzania kryzysowego*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010.
14. Wieczerzyńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009.

## **SPECIFICITY OF MARKETING MANAGEMENT OF ORGANIZATION IN CRISIS**

### **Summary**

*The article presents selected problems of marketing management that are essential for managing an organization in a crisis. An attempt is made at systematizing activities serving to shape the readiness of an organization to take measures that improve the potential to counteract emergency states. Moreover, a process of marketing planning was related to the conditions of a crisis. The paper mainly focuses on the phase of a situation analysis and the formulation of objectives and a strategy. A number of significant circumstances for the marketing planning process in a crisis are indicated.*

**Key words:** *marketing management, marketing planning, customer relationship management, CRM, crisis management*

*Artykuł recenzował: płk dr hab. inż. Dariusz SKORUPKA, prof. nadzw. WSOWL*