

Kultura marketingowa

Piotr Modzelewski, student

4 rok Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego

Źródłem inspiracji do napisania poniższego tekstu stała się konferencja naukowa *Kultura marketingowa w nowoczesnej organizacji*, która odbyła się 1 czerwca 2001 roku w auli „D” Auditorium Maximum Uniwersytetu Warszawskiego. Organizatorem i gospodarzem konferencji było Koło Naukowe Strategii Gospodarczej Uniwersytetu Warszawskiego.

Spotkanie rozpoczęła prezentacja zatytułowana *Najlepsze idee marketingowe XX wieku*, przygotowana przez studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.

Artur Gawiński, student IV roku na kierunku Finanse i Bankowość, przedstawił, na czym polegały podstawy sukcesu firmy Sony.

Piotr Modzelewski, również student IV roku na kierunku Finanse i Bankowość, zaprezentował najlepsze idee marketingowe w wybranych bankach amerykańskich w latach 90. Po tym krótkim wstępie swoje wystąpienia zaczęli zaproszeni goście.

Ewa Opolska, prezes Centrum Kształcenia Praktyków, rozpoczęła wystąpieniem na temat: „Co to jest kultura marketingowa?”.

Następnie głos zabrała Dorota Decewicz-Blaut, dyrektor marketingu firmy ubezpieczeniowej Metropolitan Life. Tematem wystąpienia był „Marketing w nowoczesnej firmie”. Na konferencję przybyli również znani politycy.

Jan Klimek, przewodniczący Stronnictwa Demokratycznego, wiceprzewodniczący Sejmowej Komisji Gospodarki wygłosił referat na temat: *Kultura nowej przedsiębiorczości*.

Natomiast Ryszard Petru, wieloletni doradca wicepremiera Leszka Balcerowicza, były konsultant Banku Światowego, mówił na temat *Wizerunku polityka*.

Gwiazdą konferencji był Raju Buddiraju (czyt.: Radżu Budiradżu), dyrektor ds. marketingu bankowości detalicznej Banku Handlowego (Citigroup).

Podczas konferencji przeprowadzony został konkurs z nagrodami ufundowanymi przez „Businessman Magazine” oraz wydawnictwo C.H. Beck. Sponsorem konferencji było wydawnictwo Arkady, a partnerem wspierającym firma Metropolitan Life Ubezpieczenia na Życie S.A.

Gościem honorowym konferencji był Krzysztof Opolski, profesor Uniwersytetu Warszawskiego, który wygłosił słowo wstępne.

1. Czym jest marketing?

Odpowiedź na to pytanie nie jest taka prosta, jak mogłoby się wydawać. Ewa Opolska, skupiając się na wyjaśnieniu tego pojęcia, stwierdziła, że marketing jest koncepcją, która jest coraz bardziej przydatna we współczesnym świecie. Dlaczego mówimy o kulturze marketingowej, a nie o koncepcji marketingu czy o instrumentach marketingu? Dzieje się tak dlatego, że marketing wykracza poza jedną organizację. Ewa Opolska podkreśliła, że marketing jest pewnego rodzaju postawą nie tylko w organizacji. Trzeba jednak najpierw stworzyć postawy marketingowe wśród wszystkich pracowników, niezależnie od tego, gdzie w hierarchii przedsiębiorstwa znajduje się dana osoba. Czy można postawić znak równości pomiędzy marketingiem a sprzedażą? W żadnym razie nie. Marketing to wcale nie jest sprzedaż.

Zdaniem Ewy Opolskiej, koncepcja marketingu zaczyna się w momencie opracowywania pomysłu na produkt, po dokładnej analizie rynku. Żeby zebrać informacje bezpośrednio od potencjalnych klientów, postawy pracowników muszą być promarketingowe. Dla firmy niezwykle cenne są sygnały, gdy przychodzi klient i składa reklamację czy też w inny sposób okazuje swoje niezadowolone. Wg Ewy Opolskiej trzeba rejestrować przyczyny, dlaczego klienci chcą odejść z firmy. Każdy pracownik powinien rozumieć, że od niego również zależy sukces rynkowy organizacji. Musi sobie uświadamiać, skąd biorą się pieniądze i dlaczego dostaje wypłatę. Niewiele organizacji zdaje sobie sprawę z tego, że marketing powinien być przede wszystkim funkcją wewnętrzną organizacji. Ewa Opolska przytoczyła świetny przykład klienta, który zwabiony dobrą i kosztowną kampanią promocyjną przyszedł do banku, a pracownicy nie wiedzieli o nowym produkcie. Prosząc klienta, żeby przyszedł za tydzień, skierowali go prosto w objęcia konkurencji. Pieniądze wydane na taką kampanię pracują na konkurencję. Klient przebył już wszystkie etapy zasady AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action* — uwaga, zainteresowanie, pragnienie, działanie), a ponieważ pojawiło się już pragnienie posiadania danego produktu, to zostanie ono prawdopodobnie zaspokojone u konkurencji.

Dorota Decewicz-Blaut przedstawiła bardziej pragmatyczny sposób patrzenia na rolę marketingu w organizacji. Okazuje się, że najważniejsze dla dyrektora marketingu jest wiedzieć, czego się chce. Nie wyręczą go agencje odpowiedzialne za kampanie komunikacyjne. Dorota Decewicz-Blaut zachęcała do studiowania teorii, ale podkreśliła, że nie można trzymać się szablonów. Rynek zmienia się tak szybko, że liczy się szybkość reakcji. Dorota Decewicz-Blaut przytoczyła przykład Pokémonów (dodatków promocyjnych dla dzieci do „towarów łatwo zbywalnych”, np. chipsów), które stały się popularne na całym świecie. Obecnie praca marketingowców skupia się na klientach.

Poseł Jan Klimek w doskonały sposób usystematyzował wiedzę na temat nowej przedsiębiorczości, rzucając całkiem inne światło na to pojęcie i rozszerzając jego zakres znaczeniowy. Jan Klimek podkreślił, że zwrot „kultura nowej przedsiębiorczości” jest niezdefiniowany i wywołuje sprzeczne konotacje. Przedsiębiorczość kojarzy się ze strategicznym działaniem i podejmowa-

niem świadomego wysiłku. Nowa przedsiębiorczość koncentruje się na efektach i satysfakcji odbiorcy. Realizuje się ona w modelu organizacji samouczącej się, rozwijającej się, inteligentnej.

Wiedza jest zasobem, który używany nie pomniejsza swej objętości, ale wręcz przeciwnie, zasoby te multiplikuje. Jeśli dwie osoby mają pomysły, to — wymieniając się nimi — nic nie tracą, tylko zyskują. Tworzone są wartości ponadczasowe, bo niepodlegające bezpośredniemu zużyciu.

Kultura to nie tylko królestwo ducha, wartości. Kultura jest ucieleśniona w etyce biznesu. Szybkość pracy dzieli się z odpowiedzialnością i kompetencjami w sposób proporcjonalny. Im szybciej działamy, tym bardziej powinniśmy być kompetentni i tym bardziej odpowiedzialni. Nowoczesny przedsiębiorca umie kierować zespołem pracowników, a przede wszystkim samym sobą. Nowoczesne metody kładą większy nacisk na zarządzanie motywacjami, czyli tym elementem, który poprzedza świadome działanie. Jednakże poseł Klimek stwierdza, że zarządzanie motywacjami jest bardzo trudne. Lider to osoba, która umie pociągnąć za sobą tych, którzy mu zaufali.

Nowa przedsiębiorczość wymaga za każdym razem umiejętnego zarządzania ryzykiem, ale ryzykiem pojętym również jako wpływ podejmowanych działań na osobowość, możliwość ewentualnych strat moralnych, uszczerbek na komforcie życia, czyli skutki dające się zmierzyć jedynie subtelnymi metodami socjologicznymi i psychologicznymi. Zarządzanie ryzykiem to przewidywanie, budowanie dla siebie stref buforowych, ubezpieczanie się od nieprzewidzianych okoliczności. Zatem zarządzanie ryzykiem to sztuka, bez której nie można mówić o kulturze nowej przedsiębiorczości. Jan Klimek stwierdza ponadto, że nigdy nie działamy w próżni, należy więc pamiętać o kontekście. Dzięki rewolucji informatycznej, a raczej medialno-informatycznej, możemy poznawać wydarzenia bez ograniczeń czasoprzestrzennych. W kontekście pionierzy nowej przedsiębiorczości poszukują impulsów do działania. Globalny kontekst organizacji wirtualnej musi być przełożony na język konkretów. Nowa przedsiębiorczość jest w rezultacie globalna, wirtualna. Zjawisko nowej przedsiębiorczości można określić za pomocą kilku kryteriów.

Dla Jana Klimka niezwykle ważne jest pojęcie odpowiedzialności globalnej. Żadna firma informatyczna nie będzie mogła czuć się odpowiedzialna tylko za siebie. Przekaz medialny w sieci globalnej, coraz bardziej oddalając się od nadawcy, traci swoje pierwotne znaczenie, staje się zatem przekazem zbiorowego autorstwa.

Etyka nowej przedsiębiorczości sprowadza się, zdaniem Jana Klimka, do kilku podstawowych zasad. Wiedza jest wartością i własnością wspólną. Wiedza jest surowcem wspólnym dla przyszłości. Dzielenie się wiedzą nie pomniejsza wiedzy indywidualnej. „Kto nie potrafi iść z duchem czasu, musi z czasem odejść”. Poseł Klimek stwierdza na zakończenie: „Największe ryzyko w życiu człowieka to niepodjęcie żadnego ryzyka”.

Ryszard Petru, kolejny wykładowca konferencji, mówiąc o wizerunku polityka, stwierdził, że polityk to produkt marketingowy szczególnego rodzaju.

Dlatego tak ważna jest wysoka kultura marketingowa w organizacjach politycznych. Od tego zależy „być albo nie być” poszczególnych polityków i całych partii. Ryszard Petru wspominał o nie wszystkim znanej zasadzie „30 sekund polityka”. W tym to właśnie czasie, np. podczas transmisji telewizyjnej lub radiowej, polityk musi mówić jasno, na temat, krótkimi zdaniami, oraz nie używać niezrozumiałych dla wyborców terminów. Etyka zawodowa jest coraz ważniejsza na scenie politycznej i powinna być przejawem wysokiej kultury marketingowej w organizacjach politycznych.

Raju Buddiraju wypowiedział się na temat budowania wizerunku firmy w organizacjach finansowych. Bardzo cenne było stwierdzenie, że marka firmy może być pojmowana jako obraz (*image*) lub jako doświadczenie (*experience*). Kupując colę lub pepsa, nie kupujemy wody z cukrem, tylko złudzenie, doświadczenie, chcemy najczęściej wyglądać i czuć się jak ludzie w reklamie. Raju Buddiraju podkreślił dobitnie, że bez wiary nic nie istnieje. Musimy wierzyć w markę i doświadczać jej. Dlatego tak ważne jest różnicowanie globalnych produktów w różnych zakątkach świata. Raju Buddiraju przedstawił za pomocą slajdów, jak wyglądała karta kredytowa Citibanku w poszczególnych krajach świata. W Hiszpanii na karcie kredytowej znalazł się latynos z gitarą pytający: „Czy masz pasję?” (*Tienes una pasión?*). W Zjednoczonych Emiratach Arabskich pojawił się komunikat „Możesz teraz płacić rachunki za wodę swoją kartą kredytową... przez telefon”. W Niemczech, społeczeństwie ludzi zapracowanych, pojawił się przekaz: „Jak łatwo być wolnym”.

Raju Buddiraju podkreślił, że pracując nad koncepcją marketingową, musimy ciężko pracować nad danymi i pytać klientów, czego pragną.

Dlaczego analiza danych jest tak ważna? Autorzy *Marketingu do góry nogami*, Al Ries i Jack Trout, przekonują, że strategię należy rozwijać od podstaw w górę, a nie odwrotnie. Innymi słowy, strategia powinna powstać na podstawie dogłębnej znajomości i zaangażowania w aktualną taktykę firmy.

Większość specjalistów w dziedzinie marketingu uważa, że wręcz przeciwnie. Powszechnie przyjęta teza głosi, że najpierw należy zdefiniować wielką strategię organizacji, po niej przyjdzie pora na taktykę. „Strategia dyktuje taktykę” to aksjomat biznesu, który może tak głęboko zakorzenił się w naszych umysłach, że przestaliśmy go zauważać. „Nie jestem pewien, kto odkrył Amerykę — powiedział pewien pierwszoklasista — ale wiem, że to nie był Indianin”.

Niektóre z najbardziej produktywnych linii rozwoju w nauce, medycynie i biznesie zawsze były stymulowane przez wyzwania rzucane prawdom oczywistym. Riemann obalił piąty aksjomat Euklidesa, głoszący, iż dany punkt może przecinać tylko jedna prosta równoległa do danej. Fizycy nadal badają implikacje geometrii Riemanna. Każda oczywista prawda wydaje się stwarzać możliwości nowych odkryć, czy to w nauce, czy w biznesie. Czy autorzy *Marketingu do góry nogami* mają rację? Od czego należy zacząć, od strategii czy może od taktyki?

Raczej to właśnie strategia powinna determinować wszystkie działania w organizacji. Taktyka jest mimo wszystko na drugim miejscu. Zasada „od ogó-

łu do szczegółu” wydaje się być uniwersalna. Jednak, jak podkreślali prelegenci konferencji, ażeby stworzyć strategię, najpierw trzeba dogłębnie zanalizować rynek.

2. Refleksje własne

Stawianie nowych pytań, ukazywanie nowych możliwości, rozpatrywanie starych problemów z nowego punktu widzenia wymaga twórczej wyobraźni i oznacza prawdziwy postęp w nauce.

Albert Einstein

Marketing to sposób myślenia. Marketing to postawa społeczna. Ale istnieje tyle punktów widzenia, że próbując dokładnie określić, czym jest marketing, narażamy się na stanie się bohaterem znanej przypowieści o ślepcach i słoniu. Daremne jest przekonywanie, że słoń jest wężem, liną czy wachlarzem. Czym on jest naprawdę? Po prostu słoniem?

Gdy marketing przenika wszystkie działania w organizacji, możemy mówić o odpowiedzialnym biznesie. Ale czy marketing możemy uznać za koncepcję filozoficzną, światopogląd, czy może tylko postawę? Kiedy zaś organizacja jest nowoczesna? Czy wtedy, gdy wszyscy pracownicy myślą w sposób promarketingowy? Kiedy możemy mówić, że w organizacji jest wysoka kultura marketingowa? Czy nie wtedy, gdy wszyscy w organizacji postępują w sposób etyczny? Na nic najlepsza nawet strategia, jeśli jej wykonanie jest niewłaściwe. Marketing odpowiada na fundamentalne pytanie „jak?”.

Od wieków zastanawiano się nad zagadnieniami moralnymi prowadzenia działalności gospodarczej. Sądziło się często, że jedynym motywem prowadzenia interesów jest „chciwość”, toteż niełatwo znaleźć w historii filozofii pochlebne opinie o przedsiębiorczości. W czasach średniowiecznych i starożytnych, niezależnie od ataków na biznes ze strony filozofii i religii, tacy praktyczni myśliciele jak Cynceron, zwracali baczną uwagę na kwestię uczciwości w codziennych operacjach handlowych.

Biznes nie zawsze był tak istotnym i poważnym przedsięwzięciem, za jakie uchodzi we współczesnym społeczeństwie. Arystoteles wyróżnił dwa znaczenia tego, co nazywamy ekonomiką: pierwsze z nich to *oikonomikos*, czyli sztuka gospodarstwa domowego, którą pochwalał i uważał za niezbędną dla funkcjonowania każdego, nawet w niewielkim stopniu złożonego społeczeństwa, drugie zaś to *chrematisike*, czyli sztuka zdobywania pieniędzy. Tę ostatnią Arystoteles uznał za działalność całkowicie pozbawioną cnoty. Jego krytyka obowiązywała aż po wiek XVII.

Dopiero Jan Kalwin, a potem angielscy purytanie nauczali cnót przedsiębiorczości, a w roku 1776 Adam Smith uświęcił nową wiarę w swoim *Bogactwie narodów*. Wraz z klasycznym dziełem Adama Smitha *chrematisike* stała się jednym z fundamentów i pierwszorzędną cnotą nowoczesnego społeczeństwa.

Wśród ludzi biznesu dopiero całkiem niedawno pojawił się w dyskusji bardziej moralny i bardziej wzniosły sposób widzenia tego świata. Przyczyniły się do tego nowoczesne teorie zarządzania i zrozumienie, że od wysokiej kultury marketingowej — na którą składa się również wysoki poziom moralny — zależy sukces organizacji na rynku. Zysk można osiągnąć, tylko dostarczając dóbr i usług określonej jakości, tworząc miejsca pracy i „odnajdując swoje miejsce” w społeczności. Świat biznesu (i nie tylko), jak powiedział poseł Jan Klimkiewicz, opiera się przede wszystkim na współdziałaniu. I całkiem przeciwnie niż w metaforze dżungli, gdzie „każde zwierzę dba tylko o siebie”, biznes prawie zawsze wymaga szerokiej współpracy i obecności darzących się zaufaniem grup, nie tylko samych przedsiębiorstw, ale sieci usług, dostawców, klientów i inwestorów.

Biznes jest zjawiskiem społecznym, a nie działalnością odosobnionych jednostek. Jest możliwy dlatego, że funkcjonuje w kulturze mającej ustalony zbiór celów i sposobów postępowania — i dlatego można obalić teorię atomistycznego indywidualizmu podmiotów gospodarczych. Na tym gruncie wyrastają nowoczesne teorie zarządzania.

Można łatwo wyróżnić trzy poziomy biznesu i etyki biznesu. Poziom mikro to reguły uczciwej wymiany pomiędzy jednostkami. Poziom makro to zinstytucjonalizowane i kulturowe reguły ekonomiczne dla całego społeczeństwa. Poziom molarny (drobinowy) zaś obejmuje podstawowy podmiot dzisiejszego życia gospodarczego — przedsiębiorstwo.

Specyficzne dla mikroetyki biznesu są pojęcia rzetelnej wymiany i rzetelnej zapłaty. Arystotelesowskie pojęcie sprawiedliwości proporcjonalnej jest tu szczególnie na miejscu. Starożytni zwykli zastanawiać się od czasu do czasu, czy np. sprzedający dom powinien uprzedzić potencjalnego nabywcę, że dach jest już stary i przy pierwszym deszczu może zacząć przeciekać.

Makroetyka, z kolei, jest integralną częścią tych pytań o sprawiedliwość społeczną oraz pochodzenie i naturę społeczeństwa, które składają się na filozofię społeczną i politykę.

Jednak podstawową jednostką nowoczesnej gospodarki jest przedsiębiorstwo i główne pytania etyki biznesu nieuchronnie kierowane są pod adresem zarządzających i pracowników. Pojawiają się pytania: jaka jest rola przedsiębiorstwa w rozwiniętym społeczeństwie? Jaka jest odpowiedzialność społeczna tego przedsiębiorstwa? Jaka jest rola jednostki w przedsiębiorstwie?

Przejawem wysokiej kultury marketingowej jest dbałość o jakość przekazu informacyjnego. Inteligencja i odpowiedzialność konsumenta stanowią kwestię sporną w dyskusji o reklamie, czyli najbardziej obecnie krytykowanej praktyce biznesu. Nikt prawdopodobnie nie uwierzy, że jakaś pasta do zębów lub krój dżinsów zapewni mu zdobycie wymarzonej kobiety, ale gdy używanie produktu może przynieść naprawdę tragiczne skutki, rzetelność reklamy wymaga ścisłej kontroli.

3. Budujemy firmę przyszłości

Nieodłącznym czynnikiem wysokiej kultury marketingowej jest wysoki poziom moralności w organizacji. Jednakże są również inne czynniki wpływające na wysoką kulturę marketingową nowoczesnej organizacji. Lecz cóż to jest ta „nowoczesna organizacja”? Co trzeba zrobić, żeby ją stworzyć? Co muszą zrobić absolwenci studiów wyższych, aby stworzyć nowoczesną organizację o wysokiej kulturze marketingowej? Jak to możliwe, że w przeszłości liderzy rynkowi nie potrafili się oprzeć konkurencji ze strony nowicjuszy? Co sprawiło, że firmy posiadające bardzo ograniczone zasoby mogły z sukcesem rzucać wyzwania organizacyjnym potentatom?

Nie istnieje jeden, kompleksowy wzór „doskonałości” firmy. Okazuje się, że najlepszą strategią prowadzącą do zwycięstwa jest określenie na nowo zasad gry. Menedżerowie powinni mniej czasu poświęcać, zastanawiając się jak pozycjonować firmę w istniejącej „przestrzeni konkurencyjnej”, a więcej czasu spędzać, tworząc całkowicie nową przestrzeń konkurencyjną. Ale jak można wyobrazić sobie rynki, które jeszcze nie powstały? Istniejące teorie strategii i organizacji pomagają zrozumieć charakter branży, ale dają niewielki wgląd w to, czego potrzeba, aby wykreować zasadnicze zmiany. Przywódcy powinni raczej budować niż dokonywać cięć i redukcji.

Naczelna kadra kierownicza powinna postrzegać konkurencyjność jako wyścig o budowanie cech konkurencyjności, a nie jedynie jako pościg za natychmiastowym zdobyciem udziału w rynku. No dobrze, ale co to są cechy konkurencyjności? Czy należą do nich cechy składające się na wysoki poziom kultury marketingowej? Czy w poszukiwaniu konkurencyjności trzeba tworzyć nowe definicje branży i reformować strategię?

Wyzwanie transformacji organizacyjnych, w których obliczu stoi dziś tak wiele przedsiębiorstw, w wielu przypadkach stanowi bezpośrednią konsekwencję braku umiejętności przededefiniowania branży, w której działały, oraz zreformowania podstawowych strategii. Maruderzy doświadczają problemów z wdrażaniem procesu transformacji, które przybierają rozmiary kryzysu (zmiana profilu kwalifikacji pracowników, wyzbycie się wszystkich nieefektywnych działalności, fundamentalna restrukturyzacja), ponieważ oddali przywództwo w procesie transformowania branż.

Poza tym zbyt wielu menedżerów, którym powierzono zadanie pokierowania zmianami organizacyjnymi, zapomina zapytać: „transformować w co”? U podstaw programu zmian organizacyjnych musi leżeć wizja przebiegu transformacji sektora działalności.

Jednej firmie można pomóc, by osiągnęła sukces w przyszłości, ale jak pomóc wielu firmom w osiągnięciu sukcesu przed wszystkimi innymi? W tym wyścigu może być tak wiele nagród, jak startujących, wyobraźnia jest jedynym czynnikiem ograniczającym. Renoir, Picasso, Calder, Serat i Chagall wszyscy byli niezwykle wziętymi artystami, a jednak każdy z nich miał swój oryginalny i specyficzny styl. W żadnym wypadku sukces jednego z nich nie był jednoznaczny z porażką innego. W biznesie, jak w sztuce, to co odróżnia liderów od

maruderów, a wielkość od średniactwa, to umiejętność stworzenia niepowtarzalnego obrazu tego, co może być.

Przyszłość nie tylko trzeba sobie wyobrazić, trzeba ją także zbudować. Do tego służy „architektura strategiczna”. Architekt musi umieć wymarzyć sobie rzeczy, które jeszcze nie zostały stworzone — katedry w miejscu, gdzie dziś jest tylko szczerze pole, lub pełen lekkości most nad przepaścią, której jeszcze nikt nie pokonał. Ale architekt musi także opracować szczegółowy plan wprowadzania marzenia w życie. Architekt jest zarówno marzycielem, jak i kreślarzem. Praca architekta wymaga mariażu sztuki i techniki. Architektura strategiczna określa to, „co musimy zrobić już dziś”, aby skorzystać z możliwości, jakie stworzy dla nas przyszłość. Jest to ogniwo pomiędzy okresem długim i krótkim. Pokazuje organizacji, jakie cechy konkurencyjności powinna kształtować obecnie, jakie nowe grupy klientów musi lepiej zrozumieć, jakim nowym kanałem dystrybucji powinna się przyglądać, aby wykorzystać perspektywy, które roztacza przed nią przyszłość.

Wynika stąd, że architektura strategiczna jest częścią marketingu pojętego jako sposób myślenia i postrzegania świata. Marketing może pobudzić w organizacji ukryty potencjał, kreatywność pracowników, sprawność zarządzania, szybkość procesów.

Jeśli organizacja „przesiąknięta” jest marketingiem, to pracownicy zainspirowani swoimi własnymi pomysłami, z entuzjazmem wykreują nową rzeczywistość. Rzeczywistość, w której będzie się lepiej żyło zarówno im samym, jak i konsumentom, zarządowi, akcjonariuszom. Rzeczywistość, w której firma będzie harmonijnie współdziałała z otoczeniem społecznym, ekonomicznym i kulturowym.

Powyższy tekst z pewnością postawił więcej pytań, niż udzielił odpowiedzi, ale jak mówi przysłowie „nikt nigdy nie umarł od nierozwiązanego problemu filozoficznego”.

Literatura

- Cravens W. D., *Strategic Marketing*, Richard D. Irwin Inc., USA 1991.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
- Mazurek-Łopacińska K., *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Wyd. Akad. Ekon. im. Oskara Langego we Wrocławiu, Warszawa — Wrocław 1997.
- Morgan G., *Wyobraźnia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, PWN, Warszawa 2001
- Ries A., Trout J., *Marketing do góry nogami*, IFC Press, Kraków 1999.
- Singer P. (red.), *Przewodnik po etyce*, Książka i wiedza, Warszawa 1999.
- Stoner A. F. James, Freeman Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
- Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.

A b s t r a c t “Marketing Culture”. Summary of the conference “Marketing culture in modern organization” held on 1 June 2001 at Warsaw University.

A

What do we mean when we refer to “marketing”? Are they the same thing as “marketing culture”, but in a people context? Is “marketing” the same as “sale”? How can we find an acceptable balance between the strategy and the tactics? These are important questions, because our answers have important implications.