

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

---

## MARKETING NARZĘDZIE PRZEDSIĘBIORCY

### 1. Nowe tendencje w gospodarce i zarządzaniu marketingowym

Zmiany zachodzące współcześnie w gospodarce światowej, jak również te przewidywane w przyszłości, powodują konieczność nowego spojrzenia na różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce. Muszą się one przygotować na spotkanie z najbliższą przyszłością, w którą już weszły lub wchodzi i kształtują ją, ale także z przyszłością dalszą, którą obecnie można tylko na podstawie naukowego rozpoznania przewidywać lub choćby stworzyć bardzo ogólny obraz.

Zdaniem wielu, przyszłość niesie wielkie zmiany i to zmiany o szerokim zasięgu, które będą wpływały nie tylko na całą gospodarkę czy przedsiębiorstwa, ale obejmą całe społeczeństwa. Nadto mają to być nie zmiany powolne, ale rewolucyjne. Przyszłość określana jest mianem nadchodzącej „trzeciej fali”<sup>1</sup>, społeczeństwa informacyjnego, społeczeństwa usługowego.

W świetle różnych przewidywań, wizji i postulatów rysują się następujące przemiany, określane jako **światowe trendy rozwoju**:

- **postępująca globalizacja gospodarki światowej**, oznaczająca wzrost powiązań gospodarczych pomiędzy poszczególnymi krajami i ich regionalnymi ugrupowaniami oraz przedsiębiorstwami;
- **zanik niezależności gospodarczej państw**, a więc zanik wpływu granic narodowych na działalność gospodarczą i handlową, swoboda przepływu kapitału, dóbr, ludzi, usług, informacji;
- **powstanie jednolitego rynku**, na którym przestaną istnieć bariery i otworzą się nowe stosunki gospodarcze, co w konsekwencji doprowadzi do zaostrzenia się konkurencji międzynarodowej;
- **zmiana stylów życia**, wynikająca ze starzenia się społeczeństw, skracania czasu pracy, skracania wieku emerytalnego, wydłużania czasu zdobywania kwalifikacji, a także zmiany systemów wartości, gustów i upodobań;
- **upodmiotowienie pracowników** przez ich rozwój zawodowy oraz zapewnienie udziału w zarządzaniu, a także partycypację w korzyściach wynikających z rozwoju firmy;

---

<sup>1</sup> A., H., Toffel, Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali, Wyd. s.c., Poznań 1996, s. 133.

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

---

- **wzrost możliwości wyboru zawodu**, miejsca pracy, jak również wzrost oczekiwań i aspiracji ludzi nowych jako lepiej wykształconych, a więc oczekujących szybszych karier zawodowych;
- **wydłużanie horyzontu czasowego** w procesie podejmowania decyzji gospodarczych, a także wzrost czynnika czasu w walce konkurencyjnej i zaspokajaniu potrzeb rynkowych;
- **głęboki i nieodwracalny w skutkach kryzys hierarchicznych struktur zarządzania**;
- **pełniejsza transformacja gospodarki industrialnej w gospodarkę informacyjną**, czemu będzie sprzyjać rozszerzenie zastosowania komputerów i telewizji satelitarnej.

Te przemiany spowodują poważne skutki w sferze zarządzania. Nowoczesne zarządzanie musi umożliwić przedsiębiorstwu elastyczne reagowanie na zmienność warunków działania, znaczną mobilność i przedsiębiorczość w podejmowaniu ryzykownych decyzji. Jest to podyktowane koniecznością zapewnienia przewagi konkurencyjnej, zadowolenia odbiorców oraz osiągnięcia innych sformułowanych celów. Najbardziej charakterystyczne cechy tego zarządzania marketingowego można ująć następująco:

- wyeksponowana pozycja menedżera,
  - rozwój systemów motywowania, ukierunkowanych na stopniowy wzrost partycypacji w zarządzaniu i przebiegu procesu gospodarczego ze strony wszystkich pracowników,
  - upowszechnienie nowoczesnych technik przetwarzania i obiegu informacji.
- Doskonalenie zarządzania organizacjami zmierza dziś do<sup>2</sup>:
- kształtowania sprawności i uzdolnień ludzkich, w szczególności u menedżerów na drodze myślenia strategicznego i kształcenia w celu uzyskania kompetencji decyzyjnych oraz umiejętności wykorzystania innowacji w warunkach zmieniającego się otoczenia i rynku;
  - rozwijania marketingu i zarządzania strategicznego w ujęciu globalnym;
  - wykorzystania drogi rozwoju i wdrażania innowacji produktowych i technologicznych oraz typu *know-how* do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku;
  - czynnego uczestnictwa w procesach restrukturyzacji gospodarek;
  - rozwoju rynku produktów i usług w zakresie zarządzania, m.in. takich jak: pakiety informatyczne oraz również w zakresie programów produkcji i usług, struktur organizacyjnych i procedur decyzyjnych zarządzania;

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

- zmiany i doskonalenia systemów finansowych, działalności handlowej i logi-stycznej, komunikacyjnej i transportowej oraz infrastruktury doradczej rozwijanej dla wzmocnienia możliwości działania firm i kompanii między-narodowych.

## 2. Istota i cel zarządzania marketingowego firmą

Podejście strategiczne do zarządzania organizacjami to sposób rozumienia i analizy świata organizacji, a więc takiego systemu wartości, zasad i instrumentów zarządzania, który umożliwia skuteczne ich dostosowywanie do burzliwego otoczenia.

Początki kształtowania się podejścia strategicznego do zarządzania przedsiębiorstwem przypadają na pierwsze lata drugiej połowy XX wieku. Podejście strategiczne w zarządzaniu wywodzi się z wojskowości, a ściślej - z teorii wojny. Wpływ na kształtowanie się i rozwój ujęcia strategicznego w zarządzaniu miały: ogólna teoria systemów, rozwój różnych koncepcji marketingu, a nawet psychologia i socjologia.

Zarządzanie strategiczne traktowane jest jako sztuka działania i polega na identyfikacji czynników o znaczeniu kluczowym (strategicznym), badaniu i określaniu ich współzależności oraz wpływu na przyszłość przedsiębiorstwa, a także dopasowywaniu koncepcji jego rozwoju do przewidywanych, zmiennych sytuacji, jakie tworzą warunki rynku i otoczenia.

Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina naukowa traktuje o sukcesie firmy w długim okresie, łączy w sobie różne podejścia oraz wiedzę z różnych dziedzin.

Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem opiera się na pewnym **systemie wartości**, które tworzą infrastrukturę dla tego zarządzania, albo inaczej - tworzą bazę dla formułowanych zasad zarządzania różnymi organizacjami, w tym przedsiębiorstwami<sup>3</sup>.

Dla koncepcji zarządzania strategicznego ważne są charakterystyczne dla niej zasady, ukazujące różnicę między tą koncepcją zarządzania, a koncepcjami wcześniejszymi: przedsiębiorczą, funkcjonalną, marketingową. Praktyczną realizacją idei zarządzania strategicznego jest polityka strategiczna przedsiębiorstwa. Strategię zarządzania przedsiębiorstwem traktuje się jako pewien sposób myślenia i widzenia problemów, a następnie dopiero jako sposób działania.

---

<sup>2</sup> K. Krzakiewicz, Podstawy zarządzania, TNOiK, Poznań 1996, s. 144.

<sup>3</sup> J.K Solarz, Narodowe style zarządzania – mity czy fakty?, Ossolineum, Wrocław 1984, s. 25.

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

Tabela nr 1. Zasady zarządzania strategicznego

Przyjmowanie wartości	Respektowane zasady
Otwartość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punktem odniesienia do organizowania działalności przedsiębiorstwa i jego oceny jest świat, a przedsiębiorstwa dostosowują się do przodujących w świecie osiągnięć w dziedzinie techniki, technologii, rozwiązań organizacyjnych itp.</li> <li>• Traktowanie świata jako wspólnego miejsca dla zaopatrywania się, produkcji i handlu (tzw. globalizacja zachowań przedsiębiorstw).</li> <li>• Uznanie, że najskuteczniejsze są kontakty bezpośrednie, niesformalizowane (tzw. przedsiębiorstwo bez drzwi).</li> <li>• Podkreślanie, że wzajemne zaufanie jest więcej warte dla wyników i klimatu społecznego, niż najbardziej sprawne systemy organizacyjne.</li> </ul>
Kompleksowość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwiązywanie problemów, a nie tylko spełnianie funkcji (czynności) jest istotą zarządzania.</li> <li>• Traktowanie organizacji jako części otoczenia, które stanowi dla niej zbiór szans i zagrożeń i determinuje osiąganie sukcesu w działaniu.</li> <li>• Uznawanie, że dla rozwoju organizacji równie ważne jest osiąganie efektów ekonomicznych, jak i rozwój ludzi.</li> </ul>
Orientacja na przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie oparte na wizji przyszłości organizacji, nawet odległej w czasie.</li> <li>• Rozwiązywanie dzisiejszych problemów przez pryzmat przyszłości.</li> <li>• Uznawanie, że postęp jako wyraz rozwoju organizacji jest daleko ważniejszy niż przetrwanie</li> </ul>
Kreatywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferowanie tego co nowe.</li> <li>• Zagospodarowanie wiedzy ludzkiej jest daleko ważniejsze niż zasobów rzeczowych.</li> <li>• Respektowanie zasady <i>rerum nwarum cupidus</i> (chciwy nowych rzeczy) przez wszystkich i wszędzie. Poszukiwanie i wspieranie liderów.</li> <li>• Rozwijanie u ludzi poczucia potrzeby osiągnięć i sprawdzania się w pracy.</li> </ul>
Orientacja na wyniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wypracowywanie bogactwa, zamiast jego liczenia lub uzyskiwania go przez rozszerzanie formalnych kompetencji.</li> <li>• Przyjęcie uzyskiwanych wyników, a nie wykonywanych czynności, posiadanych dyplomów czy cech osobniczych za podstawowe kryterium oceny.</li> <li>• Nacisk na działanie „zrób to”, „wypróbuj to”.</li> </ul>
Współdziałanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Określona postawa i umiejętność współpracy z innymi.</li> <li>• „Poszukujemy partnerów”, zamiast prawa dżungli i działania w pojedynkę.</li> <li>• Poszukiwanie konsensusów, negocjowanie.</li> <li>• Orientowanie form, procedur i metod organizacyjnych na współdziałanie, a nie zapewnianie dominacji czy ochronę zajmowanych pozycji.</li> </ul>

Źródło: T. Wawrzyniak: *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 34.

Zarządzanie strategiczne to proces nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, mających sprzyjać wyższemu stopniowi zgodności przedsiębiorstwa z jego otoczeniem i osiągnięciu celów strategicznych. To dzięki strategii można połączyć sprawność i efektywność bieżącego działania z sukcesem w przyszłości. Cechą zarządzania strategicznego

Więcej informacji i materiałów dydaktycznych na temat **pisania prac magisterskich i licencjackich** oraz kontakt z firmą oferującą pomoc przy pisaniu prac magisterskich znajdziesz na stronie Doroty Wrony: [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl) .

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

jest nie tyle długi horyzont planów, co koncentracja zainteresowania kadry menedżerskiej na otoczeniu przedsiębiorstwa, stałym badaniu zmian w procesach makroekonomicznych, technologii, prawie, zachowaniu się konsumentów, konkurentów i dostawców.

Formułowanie strategii jest procesem budowy lub określania strategii dla danego przedsiębiorstwa. W literaturze dotyczącej tego problemu istnieje wiele opisów sposobów identyfikacji strategii. Trzeba podkreślić, że najpierw należy stworzyć realną wizję strategiczną, co do przyszłej pozycji firmy w stosunku do innych firm oraz w stosunku do rynku krajowego i zagranicznego. Wizja ta powinna być swego rodzaju marzeniem o ideale przedsiębiorstwa i jego długofalowych celach. Można wyróżnić, uwzględniając czynniki decydujące o wyborze strategii, trzy koncepcje formułowania strategii (trzy podejścia)<sup>4</sup>:

- strategiczne dopasowanie (*strategie fit*),
- zorientowanie na zasoby (*resource-oriented*),
- zorientowane na otoczenie (*industry-oriented*).

Koncepcja strategicznego dopasowania, którą stworzyli klasycy zarządzania strategicznego K. Andrews i H. Ansoff, polega w pierwszej kolejności na identyfikacji zasobów firmy, wyróżniających tę firmę na tle konkurentów i możliwości rozwoju firmy, a następnie na budowie różnych wariantów (kombinacji). Kluczowym momentem jest tu wybór tego spośród wariantów, który charakteryzuje się najlepszym dopasowaniem. Wariantami koncepcji strategicznego dopasowania są: analiza problemów krytycznych oraz analiza SWOT.

Analiza problemów krytycznych polega na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania<sup>5</sup>:

- Jaki jest cel (cele) i zadanie (zadania) firmy ?
- Jaka jest obecnie strategia firmy ?
- Jakie krytyczne czynniki otoczenia kształtują obecną sytuację firmy ?
- Co można przedsięwziąć, aby osiągnąć założone cele w przyszłości ?

Podejście zorientowane na zasoby przyjmuje, iż podstawą wyboru strategii rozwoju firmy są umiejętności i zasoby. Proces formułowania strategii rozpoczyna się więc od określenia, jakie umiejętności i zasoby dają firmie przewagę nad konkurentami i jaki jest rozmiar tej przewagi. Kolejnym krokiem jest wyszukanie w otoczeniu takich możliwości, które pozwolą maksymalnie wykorzystać tę przewagę. Opracowano wiele wariantów

---

<sup>4</sup> Z. Pierscionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1999, s. 98.

<sup>5</sup> J. Penc, Strategie zarządzania, Placat, Warszawa 1995, s. 146.

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

podejścia zasobowego, np.: koncepcja rdzenia kwalifikacji firmy (*córę skill*), koncepcja rdzenia umiejętności firmy (*córę competence*), koncepcja wyróżniających firmę umiejętności (*di-stinctive competence*) czy koncepcja zasobów - dźwigni (*leyerage resources*).

Podejście zorientowane na otoczenie przyjmuje, że podstawowym czynnikiem determinującym strategię firmy jest otoczenie, do którego należy dostosować zasoby i umiejętności firmy. Zakłada się tu, że firma ma duże możliwości pozyskania nowych technologii, wysoko wykwalifikowanych pracowników, środków finansowych itd..

Współcześnie większość strategii firmy powstaje w rezultacie postępowania zgodnie z systematyczną procedurą (podejście planowe), która zmusza do analizy otoczenia i firmy po to, aby można opracować plan na przyszłość. Nie oznacza to jednak, że inne podejścia są wykluczone. Ta sama firma może odnieść korzyści z zastosowania różnych sposobów w zależności od fazy swojego rozwoju czy konkretnego zagadnienia. Proces formułowania strategii powinien być tak prowadzony, aby można było uzyskać odpowiedź na następujące pytania:

- Jaką pozycję zajmuje obecnie przedsiębiorstwo i jakie są jego możliwości rozwojowe?
- Jaką pozycję chciałoby zająć w przyszłości i jakie cele chce osiągnąć w okresie strategicznym?
- Co mu utrudnia i w przyszłości może utrudnić osiągnięcie pożądanej pozycji?
- Co powinno i co musi uczynić, aby przesunąć się z pozycji obecnie zajmowanej na pozycję pożądaną w przyszłości i osiągnąć sukces?

Wyznaczenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa stanowi punkt wyjścia w procesie identyfikacji strategii i wymaga diagnozowania stanu przedsiębiorstwa, źródeł trudności i sukcesów, przyszłych szans i zagrożeń rozwojowych oraz mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa.

### **3. Współczesne koncepcje i metody marketingowego zarządzania**

W świetle zarysowanych tendencji rozwojowych funkcjonowanie przedsiębiorstw wymusza nowoczesne zarządzanie, po to aby zapobiegać niebezpieczeństwom (zagrożeniom) lub wykorzystać niespodziewanie pojawiające się okazje (szansę). W działalności gospodarczej istnieje wielość i różnorodność koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Obecnie akcentowane jest stanowisko o konieczności współlistnienia w czasie i wspólnego przyczyniania się tych orientacji do sukcesu przedsiębiorstwa. Coraz częściej w praktyce dochodzi do łączenia elementów różnych koncepcji, co związane jest z ich

---

Więcej informacji i materiałów dydaktycznych na temat **pisania prac magisterskich i licencjackich** oraz kontakt z firmą oferującą pomoc przy pisaniu prac magisterskich znajdziesz na stronie Doroty Wrócy: [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl) .

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

komplementarnością. Natomiast wybór jednej konkretnej koncepcji czy zintegrowanej orientacji zależy od umiejętności prognozowania konsekwencji zastosowania poszczególnych rozwiązań przez kadre menedżerską przedsiębiorstwa. Wśród koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem największą popularność zdobyły:

- *lean management* - odchudzone zarządzanie,
- *marketing* - orientacja na rynek i klienta,
- *total quality management (control) TQM* - kompleksowa kontrola jakości,
- *human resources management* - humanizacja pracy i orientacja na pracę zespołową.

Obok przekrojowych koncepcji zarządzania sporym zainteresowaniem cieszą się również metody zarządzania, do których można zaliczyć:

- logistykę - zarządzanie całym łańcuchem dostaw materiałowych a w jej ramach *just-in-time production* i *just-in-time management* - wytwarzanie i zorganizowanie wszelkiej działalności „akurat na czas”,
- *outsourcing* - orientacja na zaopatrzenie,
- *time based management (TBM)* - zarządzanie czynnikiem czasu,
- *business process reengineering (reengineering)* - radykalne przeprojektowanie procesów,
- *controlling* - integrację łańcucha tworzenia wartości.

*Lean management* to „odchudzone”, „wyszczuplone”, „wysmuklone” zarządzanie, w którym pierwszoplanową rolę odgrywa pracownik. Istotą tej koncepcji jest uzyskanie wysokiej produktywności produkcji i pracy, sprawnej organizacji i zarządzania oraz wysokiej jakości produkcji i usług. Osiąga się to przez integrację celów, zadań i funkcji przedsiębiorstwa. Jej celem jest dostosowanie przedsiębiorstwa do aktualnych, rynkowych warunków gospodarowania w drodze gruntownych przekształceń organizacji, zarządzania i funkcjonowania. *Lean management* to wzajemnie ze sobą powiązane:

- integracja wszystkich strategicznych i operacyjnych przedsięwzięć organizacyjnych, ekonomicznych, technicznych i socjalnych w przedsiębiorstwie;
- decentralizacja zarządzania na wszystkich szczeblach zarządzania - ograniczenie komórek nadzoru, kontroli i sprawozdawczości, wzrost kompetencji, uprawnień, odpowiedzialności i samokontroli bezpośrednich wykonawców, zwrotny obieg informacji (z dołu do góry i odwrotnie);
- optymalizacja procesów wytwórczych, pomocniczych i usługowych - wdrażanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych,

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

---

przeciwdziałanie brakom i usterkom w produkcji, usprawnianie gospodarki zapasami, obniżka kosztów, stosowanie zasad marketingu;

- wdrażanie przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, modernizacyjnych i rozwojowych - realizacja działań zmierzających do rozwoju przedsiębiorstwa i zapewnienia mu trwałej pozycji na rynku, stosowanie biznesplanu i controllingu;
- stosowanie kompleksowego systemu sterowania jakością - wdrażanie metod i norm wg ISO 9000;
- stymulowanie motywacji pracowników do dobrej, bezbrakowej pracy - stosowanie motywacyjnego systemu płac, nagradzania i awansowania, uzależnionego od znaczenia, kwalifikacji, wkładu, jakości i efektów pracy, stworzenie kultury organizacji opartej na dbałości o pracownika i jego warunki pracy, racjonalizację, nowatorstwo i wynalazczość pracowniczą;
- odbiurokratyzowanie działalności kierowniczej;
- bezpośrednie kontakty firmy z dostawcami surowców i materiałów, kooperantami, odbiorcami i sprzedawcami produkcji;
- orientacja na zaspokojenie potrzeb, preferencji i upodobań klientów.

Niezbędnym narzędziem mogą być dywesticje, które oznaczają planowane lub wymuszone warunkami zewnętrznymi ograniczenie dotychczasowego zakresu działania podmiotu gospodarczego (sprzedaż lub likwidacja). Proces eliminowania dotyczy głównie działalności produkcyjnej, usługowej, pomocniczej, marketingowej i badawczej oraz związanych z nimi aktywów, a także zatrudnienia. Dywesticje wiążą się z dużym ryzykiem, a efekty są odroczone w czasie. Celami działań dywesticyjnych są:

- minimalizacja strat bieżących i przyszłych,
- poprawa aktualnych wyników przedsiębiorstwa,
- pozyskanie kapitału z wnętrza firmy.

Celem nadrzędnym *lean management* jest trudne do zrealizowania równoczesne osiągnięcie wysokiej efektywności ekonomicznej (produktywności) oraz jakości i elastyczności. Cechą charakterystyczną zarządzania przedsiębiorstwem według koncepcji *lean* jest długofalowość oraz wdrażanie nowych strategii i technik zarządzania.

*Total quality management (TQM)* czyli kompleksowe zarządzanie jakością przez ciągłą analizę danych z rynku ma wyprzedzać oczekiwania klienta, osiągając pożądaną jakość produktu. Pozwala ono na podnoszenie zdolności konkurencyjnej, wprowadzanie innowacji, umożliwia daleko idącą racjonalizację i poprawę efektywności. *TQM jest* koncepcją

---

Więcej informacji i materiałów dydaktycznych na temat **pisania prac magisterskich i licencjackich** oraz kontakt z firmą oferującą pomoc przy pisaniu prac magisterskich znajdziesz na stronie Doroty Wrócy: [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl) .

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

---

zarządzania organizacją opartą na zaangażowaniu wszystkich pracowników, której centralnym punktem zainteresowania jest jakość.

Kompleksowe zarządzanie jakością ma na celu, przez osiągnięcie zadowolenia klientów, zapewnienie przedsiębiorstwu długotrwałego sukcesu oraz przynoszenie korzyści członkom organizacji i społeczeństwu. Koncepcja ta opiera się na następujących założeniach:

- każdy w przedsiębiorstwie ma swojego klienta (zewnętrznego i wewnętrznego - współpracownika, przełożonego czy podwładnego);
- każdy w organizacji powinien znać swojego klienta;
- przedsiębiorstwo powinno określić formę organizacyjną i wszystko to, co pozwoli spełniać oczekiwania wszystkich klientów.

TQM opiera się na następujących zasadach:

- jakość jest głównym celem działalności przedsiębiorstwa,
- jakość jest zadaniem każdego w organizacji,
- jakość jest pojęciem wielowymiarowym,
- jakość to zapobieganie wadom, a nie ich wykrywanie.

Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo i utrzymanie pozycji konkurencyjnej na rynku, wymaga obok wydajności i ponoszenia kosztów, zmagania się z coraz bardziej ostrymi kryteriami jakościowymi stawianymi przez klientów. Wysoka jakość wyrobów wymaga odpowiednich procesów produkcyjnych (technologii), jakości środków produkcji, jakości działań marketingowych oraz odpowiedniego poziomu kwalifikacji wszystkich pracowników i ich współdziałania we wprowadzaniu TQM. Wpływ mają także warunki współpracy z dostawcami i kooperantami, jakość serwisu, pomoc przy montażu, w eksploatacji, utylizacji odpadów czy obsłudze poeksploatacyjnej. Istotne dla zarządzania jakością są również powiązania przedsiębiorstwa z jego otoczeniem w zakresie bezpieczeństwa, warunków pracy, ochrony środowiska naturalnego i innych uwarunkowań społecznych<sup>6</sup>.

Integralną częścią zapewnienia jakości jest spełnianie międzynarodowych norm jakości wg modeli zapewnienia jakości ISO (9001 - 9003). Decydując się na jeden z modeli, przedsiębiorstwo musi wdrożyć i opracować dokumentację w postaci księgi jakości. Powinna ona zawierać politykę jakości oraz jej cele, strukturę organizacyjną, przyjęty system zapewnienia jakości oraz indeks procedur. Takie informacje mają charakter strategiczny i stanowią podstawę kompleksowego zarządzania jakością.

---

<sup>6</sup> R.L. Bittel, Krótki kurs zarządzania, PWN, Warszawa 1996, s. 79.

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencyjnych](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

---

Opracowanie dokumentacji i wdrożenie normy jakości umożliwia ubieganie się o certyfikat, który może dotyczyć produktu, procesu lub całego systemu jakości. Przedsiębiorstwo otrzymuje certyfikat (okresowo poddawany weryfikacji) po przeprowadzeniu audytu certyfikacyjnego przez kompetentną, niezależną jednostkę.

Humanizacja pracy w szerokim ujęciu rozumiana jest jako działanie na rzecz postępu społecznego, zwraca uwagę na problemy wzrostu kultury pracy, stosunków międzyludzkich, morale pracowników oraz wydajność pracy. Inne ujęcia uwypuklają założenia kształtowania postaw współpracy i zaangażowania pracowników w sprawy zakładów (satisfakcja wykonawcy), procesy na stanowisku zapewniające ludzkie warunki pracy, dostosowanie pracy do struktury zawodowej ludzi oraz do możliwości zaspokajania ich potrzeb (funkcja motywacyjna). Współczesne koncepcje zarządzania prezentuje tabela nr 2.

Tabela nr 2. Współczesne koncepcje zarządzania marketingowego

Koncepcja	Podstawowe założenia	Potencjalne korzyści	Potencjalne zagrożenia
Lean management	orientacja na wyszczuplone zarządzanie: - unikanie marnotrawstwa, - kompleksowa jakość, - zarządzanie personelem, - dobre stosunki z otoczeniem	- wzrost produktywności i efektywności, - zdolności konkurencyjnej, - redukcja kosztów, wyższa jakość, - lepsza wydajność pracy i zadowolenia pracowników, silniejsza motywacja, - zwrócenie uwagi na potrzeby i życzenia klienta,	- może przerodzić się w prostą racjonalizację, z groźbą obniżenia płynności, spadkiem jakości, zaniedbywaniem usług, - opór pracowników i spadek motywacji, ignorancja ich problemów,
Marketing	orientacja na klienta i rynek: zaspokajanie szeroko rozumianych potrzeb nabywców,	- wzrost zadowolenia i satysfakcji klientów, - trwałe przywiązanie ich do firmy, - kreowanie marki, - uzyskanie przewagi konkurencyjnej	- wysokie koszty i pracochłonność badań marketingowych, - zły dobór narzędzi marketingu-mix,
TQM	orientacja na jakość: - system ciągłego podnoszenia jakości i kontroli jakości, nowe zarządzanie personelem,	- minimalizacja błędów, - wzrost innowacyjności, poprawa efektywności, - budowa odpowiedniej kultury organizacyjnej, satysfakcja klientów, wyprzedzanie ich oczekiwań,	- wysokie koszty wprowadzania i utrzymania koncepcji, - możliwość występowania błędów, - nieefektywny monitoring, opór
Humanizacja pracy	orientacja na pracownika: - zapewnienie dobrych warunków pracy, kształcenia i rozwoju pracownikom, - działanie na rzecz postępu społecznego.	- zaspokajanie potrzeb pracowników, lepszy aspekt motywacyjny, - przeciwdziałanie konfliktom, kształtowanie odpowiedniego klimatu i kultury organizacyjnej, - wzrost wydajności pracy.	- może wystąpić nadmierny podział pracy, - zły dobór metod i środków pracy, - niedobrana motywacja pracowników do ich potrzeb, niewykorzystanie kwalifikacji pracownika, obniżenie efektywności.

Źródło: S. Marka (red) *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Szczecin 1999, s. 197.

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

Tabela nr 3. Współczesne metody zarządzania marketingowego

Metoda	Podstawowe założenia	Potencjalne korzyści	Potencjalne zagrożenia
Logistyka	orientacja na sprawność przepływu strumieni materiałowych: - zintegrowany i systemowy proces przepływu dóbr i informacji, - ściśle partnerstwo z innymi uczestnikami - łańcuch dostaw,	- racjonalizacja i obniżenie kosztów, - optymalny poziom i jakość obsługi logistycznej, - wzrost ogólnej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa,	- względność stosowanych rozwiązań logistycznych, - stałe rejestrowanie i analizowanie wprowadzanej strategii logistycznej,
Just in time	orientacja na zapewnienie dostaw na czas: - koordynacja przepływów dóbr z potrzebami, - likwidacja przyczyn zakłóceń terminowości dostaw w przedsiębiorstwie i poza nim,	- zmniejszenie poziomu zapasów, - obniżenie nakładów, - poprawa jakości produktu, - maksymalizacja efektywności produkcji, - wysoki poziom obsługi klienta,	- wymaga odpowiednich prac przygotowawczych, - opór pracowników, - problemy z dostawcami, z zarządzaniem i kontrolą zapasów,
Outsourcing	orientacja na zaopatrzenie: - koncentracja na kluczowych obszarach działania firmy, - rezygnacja z produkcji szerokiej gamy części, - zakupy całych komponentów, <i>know-how</i> od partnerów,	- redukcja kosztów, - lepsze wykorzystanie potencjału czasu - dostosowywanie się do wahań sezonowych, - długotrwałe partnerstwo z dostawcami, - aliance strategiczne,	- zmniejszenie liczby dostawców (może być tylko jeden), - kooperanci mogą nie zapewniać najwyższej jakości wyrobów, - obraz firmy ulega zatarciu wśród klientów,
TBM	orientacja na czynnik czasu: - operacje na dużą skalę, - optymalizacja procesów, - eliminacja konfliktów, - cykl ciągłego uczenia się,	- skrócenie procesów i oszczędność czasu, - dotrzymanie terminów, punktualność, - eliminacja strat w produkcji i gospodarce zapasowej, - wzrost innowacyjności,	- bariery kulturowe - opór wobec zmian, - bariera produktowa - zmiana koncepcji i właściwości produktów, - bariera procesowa - zmiana procesów,
Reengineering	orientacja na proces: - przekształcenia całościowych procesów, - dramatyczna poprawa, - zmiana zarządzania potencjałem ludzkim, decentralizacja,	- wzrost wydajności, redukcja kosztów, - poprawa jakości wyrobów i zadowolenia klientów, - wzrost obrotów i rentowności,	- wysokie koszty, - minimalne rezultaty, - opór pracowników wobec zmian, - autorytarny styl kierowania,
Controlling	- orientacja na wynik finansowy: - koordynacja zarządzania w zakresie planowania i	- zapewnienie rentowności i zysku ekonomicznego, - realizacja planów strategicznych i taktycznych,	- niedostosowanie struktury, - brak koordynacji

Źródło: S. Marka, *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, WUSz, Szczecin 1999, s. 205.

Więcej informacji i materiałów dydaktycznych na temat **pisania prac magisterskich i licencjackich** oraz kontakt z firmą oferującą pomoc przy pisaniu prac magisterskich znajdziesz na stronie Doroty Wrony: [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl).

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

---

We współczesnych warunkach gospodarowania rozwój firmy może odbywać się, jak wspomniano wcześniej, różnymi drogami z określonymi implikacjami dla sfery zarządzania. W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej jedną z głównych możliwości wzrostu przedsiębiorstwa jest połączenie firm. Połączenia przedsiębiorstw uważane są jako najdalej idący wariant strategii kooperacyjnych i mogą mieć różny charakter. Ich cechą jest również to, że występują z różną siłą w poszczególnych okresach. Jedną z form współpracy (porozumienia) przedsiębiorstw, występującą ze szczególną intensywnością w ostatnich piętnastu latach, są alianse strategiczne. „*Alians strategiczny* jest to specyficzny typ sojuszu dwóch lub więcej firm w celu realizacji określonego celu strategicznego”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Z. Pierscionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1999, s. 307.

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

---

## **BIBLIOGRAFIA**

1. R.L. Bittel, Krótki kurs zarządzania, PWN, Warszawa 1996r.
2. K. Krzakiewicz, Podstawy zarządzania, TNOiK, Poznań 1996r.
3. S. Marka (red) Elementy nauki o przedsiębiorstwie, Szczecin 1999r.
4. Z. Pierscionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1999r.
5. J. Penc, Strategie zarządzania, Placat, Warszawa 1995r.
6. J.K Solarz, Narodowe style zarządzania – mity czy fakty?, Ossolineum, Wrocław 1984
7. A., H., Toffel, Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali, Wydawnictwo s.c., Poznań 1996r.
8. T. Wawrzyniak: Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1989r.

## **SPIS TABEL**

<a href="#">Tabela nr 1. Zasady zarządzania strategicznego</a> .....	4
<a href="#">Tabela nr 2. Współczesne koncepcje zarządzania marketingowego</a> .....	11
<a href="#">Tabela nr 3. Współczesne metody zarządzania marketingowego</a> .....	12

**Prace magisterskie** - pomoc w pisaniu [prac licencjackich](#) i [prac magisterskich](#) dla studentów i firm. Więcej prac magisterskich na stronie [www.pisanie-prac.info.pl](http://www.pisanie-prac.info.pl). Niniejszy fragment pracy może być dowolnie rozpowszechniany.

---

## SPIS ZAGADNIENÍ

<a href="#">MARKETING NARZĘDZIE PRZEDSIĘBIORCY</a> .....	1
<a href="#">1. Nowe tendencje w gospodarce i zarządzaniu marketingowym</a> .....	1
<a href="#">2. Istota i cel zarządzania marketingowego firmą</a> .....	3
<a href="#">3. Współczesne koncepcje i metody marketingowego zarządzania</a> .....	6
<a href="#">BIBLIOGRAFIA</a> .....	14
<a href="#">SPIS TABEL</a> .....	14