

Iwona Escher\*

## MARKETINGOWA I RYNKOWA REORIENTACJA ORGANIZACJI ORAZ JEJ ZWIĄZEK Z PROCESEM ADAPTACJI ORGANIZACJI

**Zarys treści:** *Marketingowa i rynkowa reorientacja* to pojęcia należące do jednych z najczęściej pojawiających się w obszarze teorii lub praktyki marketingowej. Do dziś nie doczekały się jednak jednoznacznej interpretacji – bywają stosowane jako terminy sobie równoważne tudzież są traktowane jako synonimy *marketingowej* lub *rynkowej orientacji*. Rozważania prowadzone w niniejszym artykule zmierzają w kierunku zaproponowania ich definicyjnego ujęcia, a w dalszej kolejności – wykazania, w jaki konkretnie sposób wpisują się one w problematykę adaptacyjności organizacji (z którą często, choć zwykle bez głębszej analizy, łączone są na gruncie literatury z zakresu marketingu i zarządzania). Artykuł stanowi kontynuację rozważań poczynionych przez autorkę w opracowaniu pt. *Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego* [Escher 2012, s. 57–76], w którym (w oparciu o rozwiązania dostępne w dorobku nauk systemowych) zaproponowane zostało m.in. definicyjne ujęcie *adaptacji organizacji* oraz dwudzielna klasyfikacja zmian organizacyjnych, którym można przypisać charakter adaptacyjny.

**Słowa kluczowe:** marketingowa i rynkowa orientacja organizacji; marketingowa i rynkowa reorientacja organizacji; adaptacja organizacji

**Klasyfikacja JEL:** L22, M31

### WSTĘP

Pojęcia *marketingowej* i *rynkowej reorientacji* należą do jednych z kluczowych terminów stosowanych w obszarze marketingowej teorii oraz praktyki. Pojawiają się zwłaszcza tam, gdzie mowa o procesach implementacji reguł marketingowej koncepcji zarządzania i towarzyszących im zmianach organizacyjnych. W kontekście opisów czynionych na temat owych procesów często

---

\* Adres do korespondencji: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Marketingu i Handlu, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: [escher@umk.pl](mailto:escher@umk.pl)

pojawia się także pojęcie *adaptacji organizacji* (bądź pojęcia do niego zbliżone), sugerując możliwość łączenia wszystkich trzech wymienionych terminów i doszukiwania się pomiędzy nimi określonych analogii. Niestety, brak jednoznacznych definicyjnych ich ujęć nie pozwalał do tej pory w sposób rozstrzygający określić, na ile faktycznie, a jeśli tak – to w jaki sposób, tematyka implementacji reguł marketingowej koncepcji zarządzania (tj. tematyka *marketingowej* lub *rynkowej reorientacji*) wiąże się z zagadnieniem *adaptacyjności organizacji*. Ustalenia poczynione w poprzednim opracowaniu autorki, opublikowanym w AUNC Zarządzanie XXXIX (Z.407) [Escher 2012, s. 57–76], doprowadziły wprawdzie do zaproponowania ujęcia terminu *adaptacja organizacji*, jednak nadal nierozstrzygnięta pozostała kwestia definiowania i odróżniania od siebie pojęć *marketingowej* i *rynkowej reorientacji*. Prezentowany artykuł stanowi próbę wypełnienia owej luki w obszarze marketingowej teorii. W kolejnych jego częściach dojdzie do zaproponowania definicyjnych ujęć dla dwóch rozważanych reorientacji, a w dalszej kolejności do ich powiązania z terminem *adaptacja organizacji*. Pomocne w realizacji opisanego celu będą rozstrzygnięcia dokonane przez autorkę w poprzednim artykule, a także rozważania innych autorów wpisujące się w problematykę opracowania, dostępne w literaturze z zakresu nauk systemowych, zarządzania oraz marketingu. Przy próbie ich integracji autorka sięgać będzie po wybrane metody generalizująco-syn-tetyzujące, w tym przede wszystkim (z racji interdyscyplinarności podejmowanej tematyki) po wnioskowanie przez analogię, a także dwie najpowszechniejsze metody rozumowania logicznego, tj. metodę indukcji i metodę dedukcji (por. klasyfikacja metod stosowanych przy realizacji celów naukowych autorstwa S. Kaczmarczyka [Kaczmarczyk 2006, s. 117–139]).

## 1. MARKETINGOWA KONCEPCJA A MARKETINGOWA I RYNKOWA ORIENTACJA

Pojęcia *marketingowej* i *rynkowej reorientacji* nie tylko są różnorodnie rozumiane, ale też często nieodróżniane od pojęć *marketingowej* lub *rynkowej orientacji*. Wszystkie wymienione łączy **marketingowa koncepcja zarządzania**, przez wielu współczesnych badaczy i praktyków w skrócie nazywana *marketingiem* (stąd kolokwialne stwierdzenia typu „wdrażanie marketingu” czy „realizowanie marketingu”, w których w rzeczywistości mowa o „wdrażaniu reguł marketingowej koncepcji zarządzania” czy też o „realizacji wytycznych tej koncepcji w danej organizacji”)<sup>1</sup>. Mimo że są silnie ze sobą powiązane, nie stanowią jednak (jak zostanie wykazane poniżej) pojęć tożsamy.

---

<sup>1</sup> Na marginesie warto zauważyć, że do tak szerokiego rozumienia pojęcia *marketing* (marketing jako koncepcja zarządzania całą organizacją) dochodzono stopniowo. Pojmowanie i znaczenie *marketingu* w organizacjach zmieniało się wraz ze zmianami uwarunkowań ich działania oraz zmianami celów i sposobów funkcjonowania organizacji na rynku. Zanim ukształtowało się

Wspomniana tu **marketingowa koncepcja zarządzania** (jak każda inna koncepcja zarządzania) ma charakter teoretyczny – jej reguły (choć do dziś nieopisane w sposób jednoznaczny w marketingowej literaturze<sup>2</sup>) określają zestaw i zasięg zjawisk będących obiektem koncentracji uwagi organizacji i jej oddziaływania, a także definiują postawy, umiejętności oraz działania sprzyjające osiągnięciu celów organizacji w kontekście jej związków z otoczeniem. Zawiera wyraźne wskazania dotyczące sposobów zarządzania organizacjami. Zrozumienie, akceptacja, internalizacja reguł *marketingowej koncepcji zarządzania* w danej organizacji (tj. ich zakorzenienie w jej kulturze organizacyjnej) oraz ich wdrażanie (podjęte działania i ich zakres) prowadzi do wytworzenia w organizacji określonej **orientacji**. Ogólnie rzecz ujmując, można zatem powiedzieć, że **orientacja** (niezależnie która konkretnie – por. rozważania poniżej) jest efektem realizacji zasad zapisanych w określonej koncepcji. Wykształca się w wyniku konfrontacji zamierzeń danej organizacji z ograniczeniami pojawiającymi się w jej otoczeniu i ma swój wyraz w działaniach rzeczywiście w niej podejmowanych (czy też w zmianach organizacyjnych w niej wdrażanych). Wspomniane tu działania (zmiany) związane z budowaniem danej orientacji pozwalają organizacjom przeciwstawić się ograniczeniom pojawiającym się w ich otoczeniu, zapewniając tym samym dalsze ich funkcjonowanie [Escher 2009, s. 179; 2011b, s. 25; Misiąg 2001, s. 3; Jaworski i Kohli 1999, s. 1; Krzyżanowska 2002a, s. 6; 2002b, s. 2].

Mimo że w literaturze z zakresu zarządzania wspomina się zazwyczaj o trzech głównych orientacjach, tj. produkcyjnej, sprzedażowej (dystrybucyjnej) i marketingowej, to jednak podkreślić należy, że jako efekt realizacji w danej organizacji reguł *marketingowej koncepcji* (o której mowa powyżej) można uznać jedynie ostatnią z nich, tj. **orientację marketingową** (ang. *marketing orientation*). Tytuł niniejszej części wskazuje na możliwość mówienia w tym kontekście o jeszcze jednej orientacji, a mianowicie o **orientacji rynkowej** (ang. *market orientation*). W istocie, w literaturze marketingowej (choć do tej pory głównie obcojęzycznej) pojęcie *orientacja rynkowa* coraz częściej wykorzystywane jest do nazwania orientacji odmiennej od *orientacji marketingowej* (zrywając tym samym z powszechną do tej pory praktyką traktowania tych dwóch pojęć jako tożsamy). Co jednak ważne, niezależnie od dostrzeganych odmienności co do zakresu, jak i specyfiki zmian towarzyszących budowaniu

---

najbardziej aktualne i zarazem najszersze rozumienie *marketingu* (o którym mowa powyżej), bywał on postrzegany bądź jako zbiór (z dzisiejszej perspektywy – często niepełny) wybranych czynności czy instrumentów marketingowych, bądź też jako jedna z kilku równorzędnych funkcji (obszarów) organizacji. Zyskując stopniowo na znaczeniu (przechodząc od funkcji równorzędnej, poprzez funkcję ważniejszą od pozostałych, aż do zajęcia pozycji tzw. interfunkcji), osiągnął ostatecznie rangę wspomnianej wyżej przekrojowej koncepcji zarządzania całą organizacją, filozofii wspólnej wszystkim jej pracownikom [Escher 2009, s. 178; 2011a, s. 20; Kotler 1999, s. 23].

<sup>2</sup> Głównie z powodu niczym nieskrępowanej swobody wielu badaczy w zakresie formułowania kolejnych rodzajów koncepcji marketingowej (prowadzi ona do ciągłego, często nieuzasadnionego, poszerzania zakresu podstawowych reguł koncepcji).

*orientacji marketingowej i orientacji rynkowej* (por. poniżej), obie łączy to, że związane są z procesem wdrażania w organizacjach reguł tej samej koncepcji, a mianowicie rozważanej tutaj *marketingowej koncepcji zarządzania* (zapewne z tego właśnie powodu wielu autorów nadal traktuje nazwy obu tych orientacji jako synonimy).

Analizując pojawiające się na gruncie marketingowej literatury rozważania, w których mowa o *orientacji marketingowej i orientacji rynkowej*, możliwe jest zidentyfikowanie co najmniej kilku istotnych aspektów, stanowiących o odmienności tych dwóch orientacji, a dokładniej – o odmienności organizacji zorientowanych marketingowo i organizacji zorientowanych rynkowo<sup>3</sup> (mowa o różnicach w zakresie wspomnianej wyżej specyfiki zmian organizacyjnych towarzyszących procesowi implementacji w tych organizacjach reguł *marketingowej koncepcji*).

Jako że *orientację rynkową* uznaje się zazwyczaj w owych rozważaniach za kolejny etap w ewolucyjnym procesie zmian orientacji organizacji (kolejny etap po *orientacji marketingowej*), stąd opisując organizacje zorientowane rynkowo, zwykle wskazuje się na to, co różni je od organizacji zorientowanych marketingowo (tj. co stanowi niejako element do nich dodany). Wśród najczęściej wymienianych aspektów organizacji zorientowanych rynkowo znajdują się następujące [Escher 2009, s. 180–183; 2011b, s. 26–28]:

- poszerzony zbiór obiektów koncentracji uwagi organizacji nazywany też punktem wyjścia formułowania celów lub punktem wyjścia podejmowanych przez organizację działań rynkowych (o ile w przypadku organizacji zorientowanej marketingowo za punkt wyjścia uznaje się ostatecznych nabywców, o tyle w odniesieniu do organizacji zorientowanej rynkowo wymienia się wraz z nabywcami ostatecznymi także inne ważne podmioty mające wpływ na funkcjonowanie organizacji, np. konkurencję, dostawców, obecnych lub potencjalnych pracowników, organizacje opiniotwórcze itp.),
- szerszy zakres zintegrowanych działań i instrumentów marketingowych wykorzystywanych w procesach oddziaływania na te obiekty (szerszy z racji szerszego zbioru obiektów koncentracji),
- wyższy stopień integracji pracowników (także spoza marketingowej komórki organizacyjnej) zaangażowanych w zdobywanie wiedzy rynkowej, jej rozprzestrzenianie oraz umiejętne wykorzystywanie w organizacji (o ile organizacjom zorientowanym marketingowo przypisuje się, jako cechę charakterystyczną, istnienie jednostki marketingowej ulokowanej na wyższych szczeblach w hierarchii organizacyjnej, której pracownicy w szerokim zakresie planują oraz realizują całość lub większość czynności marketingowych, pełniąc tym samym dominującą rolę w kształtowaniu polityki rynko-

---

<sup>3</sup> Organizacją zorientowaną marketingowo (ang. *marketing oriented organization /marketing driven organization*) nazywane są te organizacje, w których stwierdza się istnienie *orientacji marketingowej*. Analogicznie organizacjami zorientowanymi rynkowo nazywane są organizacje, w których doszło do wykształcenia *orientacji rynkowej*.

wej całej organizacji, o tyle w odniesieniu do organizacji zorientowanych rynkowo częściej mówi się o „odciążaniu” komórek marketingowych z odpowiedzialności za realizację wszystkich/większości działań marketingowych podejmowanych wobec różnorodnych i licznych podmiotów stanowiących obiekty koncentracji uwagi i jednocześnie o przenoszeniu tej odpowiedzialności na wszystkich pracowników organizacji oraz o silnym ich integrowaniu wokół tzw. procesów marketingowych).

## 2. POJĘCIE MARKETINGOWEJ I RYNKOWEJ REORIENTACJI ORGANIZACJI

Opierając się na ustaleniach poczynionych w poprzedniej części artykułu, można stwierdzić, że implementacja reguł *marketingowej koncepcji zarządzania* w danej organizacji wiąże się z podejmowaniem określonych działań (wprowadzaniem określonych zmian organizacyjnych), i to właśnie zakres zmian wdrożonych czy też rodzaj podjętych działań oraz sposób ich realizacji decyduwać będzie ostatecznie o tym, czy w organizacji dojdzie do wytworzenia *orientacji marketingowej* czy też *orientacji rynkowej*. Opisane wcześniej relacje, a zarazem odrębności pomiędzy pojęciami *orientacja marketingowa* i *orientacja rynkowa* podpowiadają, iż podobnych zależności i różnic można oczekiwać w odniesieniu do terminów *marketingowa* oraz *rynkowa reorientacja*. Znaczącym utrudnieniem dla potwierdzenia owego przypuszczenia jest jednak fakt, że pojęcia te (podobnie jak wcześniej rozważane orientacje – *marketingowa* i *rynkowa*) nie doczekały się ze strony teoretyków jednoznacznego zdefiniowania. Nie sposób zatem dokonać ich wzajemnego powiązania bez ustalenia w pierwszym rzędzie ich zakresu znaczeniowego (por. poniżej).

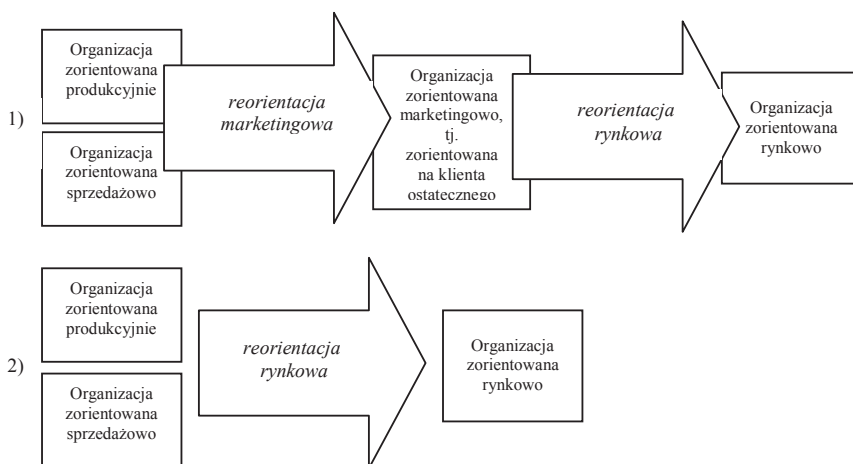
Próbując nadać terminom *marketingowa* oraz *rynkowa reorientacja* ujęcia definicyjne, warto na początku ustalić zakres znaczeniowy pojęcia **reorientacja** (jest ono bowiem powtarzającym się elementem dla tych dwóch terminów). Możliwe kierunki poszukiwania owego znaczenia wskazują autorzy *Słownika wyrazów obcych* [Sobol 2003, s. 939], którzy zauważają, że zastosowanie w wyrazach złożonych przedrostka „re” (do takich wyrazów należy również *reorientacja*) służy zwykle nadaniu im jednego z trzech znaczeń wskazujących na: 1) powtórne, ponowne wykonanie jakiejś czynności; 2) podjęcie pewnych działań na nowo; 3) wykonanie działań w przeciwnym kierunku. Kontekst, w jakim rozważane są oraz stosowane pojęcia *marketingowej* i *rynkowej reorientacji*, podpowiada, iż w oparciu o podane powyżej wskazówki możliwe jest skojarzenie pojęcia *reorientacja* z podjęciem w danej organizacji działań (zmian organizacyjnych) prowadzących do budowy w niej nowej (innej niż obecna) orientacji bądź też do doskonalenia orientacji aktualnie w niej istniejącej.

Łącząc powyższe ustalenia z rozstrzygnięciami poczynionymi w pierwszej części niniejszego artykułu (dotyczącymi odmienności w zakresie definiowania *orientacji marketingowej* i *orientacji rynkowej*), przyjąć można, że **reorientacja marketingowa** jest takim procesem zmian organizacyjnych, który prowadzi do zbudowania lub doskonalenia w danej organizacji *orientacji marketingowej*, a **reorientacja rynkowa** – procesem obejmującym takie zmiany organizacyjne, które prowadzą do zbudowania lub doskonalenia w organizacji *orientacji rynkowej*.

Zaproponowane ujęcia *marketingowej* i *rynkowej reorientacji* mają wiele elementów wspólnych, stąd interesujące staje się pytanie, czy, a jeśli tak – to w jaki sposób, są one ze sobą powiązane. Szukając odpowiedzi na to pytanie, warto przypomnieć, że *orientacja rynkowa*, występująca w definicji *reorientacji rynkowej*, uznawana jest zazwyczaj za kolejny (po *orientacji marketingowej*) etap w ewolucyjnym procesie kształtowania się orientacji organizacji. To zaś podpowiada, że podobna relacja może zachodzić pomiędzy analizowanymi tu *marketingową* i *rynkową reorientacją*. Rozważania zaprezentowane w kolejnym ustępie zdają się potwierdzać, że tego typu oczekiwanie nie jest pozbawione logiki.

W poprzedniej części artykułu, opisując istotę orientacji, zauważono, iż poszczególne jej rodzaje wykształcają się w organizacji w wyniku konfrontacji jej zamierzeń z ograniczeniami pojawiającymi się w jej otoczeniu. Wraz ze zmianą warunków działania w organizacji wdrażane są kolejne zmiany organizacyjne, zapewniające jej sprawniejszy rozwój (lub przetrwanie). Prowadzą one do budowy w organizacji nowej (innej niż obecna) orientacji bądź też do doskonalenia orientacji aktualnie w niej istniejącej. Przy takim rozumieniu przyjąć można, że w organizacjach, w których doszło do wykształcenia *orientacji marketingowej* (a zatem w organizacjach, w których miała miejsce *marketingowa reorientacja*), pojawić się może w dalszej perspektywie (pod wpływem zmian warunków działania) potrzeba *rynkowej reorientacji*, tj. wdrożenia kolejnych zmian organizacyjnych prowadzących do wykształcenia *orientacji rynkowej*, zapewniającej organizacji sprawniejsze funkcjonowanie w zmienionych warunkach. W takim przypadku można powiedzieć, że rzeczywiście (tak jak zakładano w sformułowanym wyżej przypuszczeniu) przebiegająca w tych organizacjach *rynkowa reorientacja* stanowi kolejny (po *reorientacji marketingowej*) etap zachodzących w nich procesów reorientacji. Jak się jednak wydaje, niewykluczona jest także i taka sytuacja, gdy *rynkowa reorientacja* przebiega bez udziału etapu pośredniego w postaci *reorientacji marketingowej* (co jest równoznaczne ze stwierdzeniem, że nie zawsze *orientację rynkową* poprzedzać musi *orientacja marketingowa*). Wszystko zależy bowiem od tego, jaki jest wyjściowy sposób funkcjonowania danej organizacji (aktualna jej orientacja) i jakie zmiany organizacyjne zostaną wprowadzone w ramach jej reorientacji [Escher 2009, s. 183–184; 2011b, s. 25–26]. Jeśli zgodzić się z takim poglądem, wówczas *rynkowej reorientacji* można przypisać nie jedną, lecz dwie ścieżki wy-

kształcania, zaprezentowane bliżej na rysunku 1. Pierwsza z nich uwzględnia etap pośredni na drodze budowania organizacji zorientowanej rynkowo, tj. proces *marketingowej reorientacji*<sup>4</sup>. Druga zakłada możliwość zachodzenia procesu *rynkowej reorientacji* bez wspomnianego etapu pośredniego (tym samym dopuszcza możliwość mówienia o procesach budowania *orientacji rynkowej* nawet w takich organizacjach, które do tej pory były zorientowane jedynie produkcyjnie lub sprzedażowo).



**Rysunek 1. Ścieżki rynkowej reorientacji organizacji**

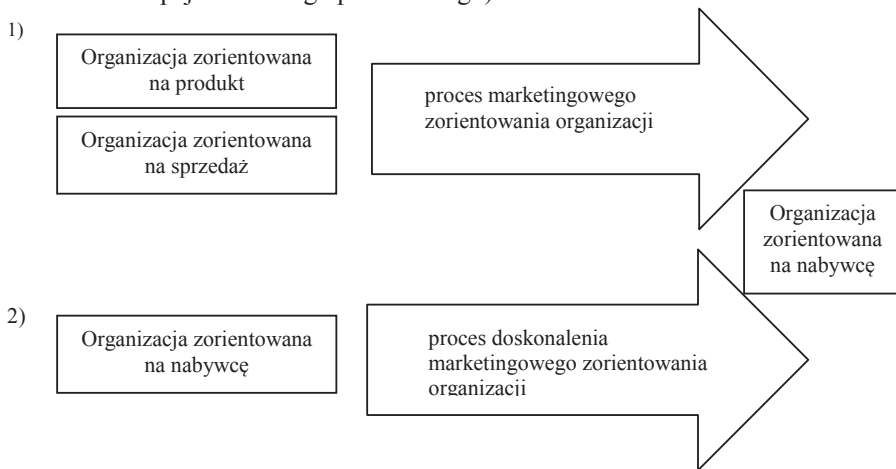
Źródło: Opracowanie własne [por. także Escher 2009, s. 182].

Inspiracją dla takiego przedstawienia relacji pomiędzy *marketingową* i *rynkową reorientacją* była dla autorki „konceptcja ścieżek marketingowej reorientacji organizacji” autorstwa K. Fonfary [Fonfara 1999, s. 123–124]. Warto jednak podkreślić, że w koncepcji K. Fonfary (co wynika z samej jej nazwy) nie występuje pojęcie *reorientacji rynkowej*, a jedynie *reorientacji marketingowej* (por. rysunek 2). Co więcej, autor wiąże pojęcie *marketingowej reorientacji* nie tylko z ciągłym zmian organizacyjnych umożliwiającym organizacji przejście z orientacji produkcyjnej czy sprzedażowej w kierunku *orientacji marketingowej* (autor orientację tę nazywa *orientacją na nabywcę*), ale także ze zmianami organizacyjnymi służącymi doskonaleniu realizacji poszczególnych elementów

<sup>4</sup> Dla jasności warto przypomnieć, że proces ten obejmuje zmiany organizacyjne wprowadzane z punktu widzenia klienta ostatecznego, stąd w literaturze budowana w jego efekcie *orientacja marketingowa* zamiennie bywa określana *orientacją na klienta* lub *orientacją na nabywcę* (ang. *customer orientation*).



koncepcji marketingowej (stąd – obok „procesu marketingowego zorientowania organizacji” – w ramach *reorientacji marketingowej* wyróżnia również „proces doskonalenia marketingowego zorientowania organizacji”). Autor wspomina dodatkowo o trzeciej ścieżce *marketingowej reorientacji*, nazywając ją „procesem kształtowania współczesnej orientacji marketingowej”, jednak (w odróżnieniu od ujęcia zaproponowanego przez autorkę), opcję tę wiąże jedynie z realizacją koncepcji marketingu partnerskiego, uznając ją za współczesną i jednocześnie odmienną koncepcję działania wobec „tradycyjnej koncepcji marketingowej”. Takie jej wyróżnienie i umiejscowienie w koncepcji ścieżek marketingowej reorientacji wydaje się jednak zabiegiem nieuzasadnionym. Wystarczy zauważyć, że koncepcja marketingu relacyjnego nie jest jedyną propozycją, którą próbuje się przeciwstawić zarówno w teorii, jak i w praktyce wspomnianej wyżej „tradycyjnej koncepcji marketingowej”. Traktowanie owych propozycji jako koncepcji odmiennych wobec „koncepcji tradycyjnej” wymagałoby zatem – jeśli być konsekwentnym – przyznania racji stwierdzeniu, że również w wyniku ich implementacji w organizacjach powstają odmienne orientacje marketingowe (tymczasem K. Fanfara czyni tak jedynie w odniesieniu do koncepcji marketingu partnerskiego)<sup>5</sup>.



<sup>5</sup> Na marginesie warto dodać, że odnotowywana od lat w obszarze marketingowej literatury tendencja do wyodrębniania kolejnych „koncepcji marketingowych” wydaje się robić więcej szkody niż pożytku. Utrudnia zrozumienie i dostrzeżenie istoty (sugerowanej odrębności) opisywanych koncepcji, potęguje występowanie nieporozumień, a dodatkowo pogłębia (i tak znaczący) chaos terminologiczny odnotowywany w marketingowej teorii. Tymczasem wystarczy zauważyć, że większość owych „nowych” propozycji (koncepcji) nie odrzuca fundamentalnych zasad koncepcji marketingowej (powszechnie nazywanej „tradycyjną”), a jedynie ją wzbogaca czy też rozwija. Poprawniejsze (niż wyodrębnianie kolejnych koncepcji) wydaje się zatem uznanie, że koncepcja marketingowa ewoluuje (między innymi za sprawą zmieniających się wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działania organizacji), a wyrazem tej ewolucji są obserwowane zmiany w zakresie wybranych jej postulatów/reguł (jednocześnie jej główne filary pozostają niezmiennie).





**Rysunek 2. Ścieżki marketingowej reorientacji organizacji autorstwa K. Fonfary**

Źródło: Fonfara 1999, s. 124.

To właśnie owe dwa wyżej dokonane rozstrzygnięcia (tj. wskazanie na zasadność dostrzegania różnicy pomiędzy pojęciami *reorientacja marketingowa* i *reorientacja rynkowa* oraz uznanie za niesłuszne utożsamienia procesu „doskonalenia marketingowego zorientowania” jedynie z koncepcją marketingu relacyjnego) stały się głównym powodem zrewidowania koncepcji K. Fonfary i zaproponowania własnego ujęcia ścieżek *rynkowej reorientacji* zobrazowanego na rysunku 1 (umiejscowiono w nim nieobecną w koncepcji K. Fonfary *reorientację rynkową*, wskazując jednocześnie na możliwy sposób jej powiązania z *reorientacją marketingową*<sup>6</sup>).

### 3. MARKETINGOWA I RYNKOWA REORIENTACJA A PROCES ADAPTACJI ORGANIZACJI

Poprzednia część artykułu przybliżyła pojęcia *marketingowej* i *rynkowej reorientacji*. W niniejszej części poczynione wówczas rozważania powiązane zostaną z pojęciem *adaptacji organizacji*, zdefiniowanym i szerzej opisanym przez autorkę w artykule pt. *Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego* [Escher 2012, s. 57–76]. Bazując na dorobku nauk systemowych, zdefiniowano w nim *adaptację organizacji* jako ciąg takich zmian organizacyjnych, które stanowią reakcje lub odpowiedzi organizacji na zdarzenia (wewnętrzne/zewnętrzne) zagrażające (obecnie lub potencjalnie) sprawności jej działania<sup>7</sup>. Jak zauważono we wspomnianym artykule, zmiany organizacyj-

<sup>6</sup> W nowszych publikacjach K. Fanfara [2002, s. 87] zmodyfikował nieco zaprezentowaną na rysunku 2. „koncepcję ścieżek marketingowej reorientacji” (wprowadził m.in. pewne zmiany w nazwach poszczególnych ścieżek). Można jednak uznać, że owe nowsze ujęcia nie zmieniają radykalnie propozycji autora opisanych w niniejszym artykule.

<sup>7</sup> W zaproponowanym ujęciu celowo zastosowano pojęcie sprawności zamiast skuteczności (mimo iż to właśnie skuteczność zwykle wymieniana jest przez autorów przy opisie rezultatu

ne, o których mowa w przytoczonej definicji (nazywane zamiennie zmianami adaptacyjnymi), wiążą się z implementacją określonej koncepcji zarządzania. Poczynione pod tym kątem studia literaturowe wskazały na możliwość ich ujęcia w dwa, ściśle ze sobą powiązane, obszary (podsystemy), tj.:

- a) zmiany repertuaru i zakresu działań realizowanych w obrębie organizacji oraz wobec elementów jej otoczenia, także związane z nimi zmiany w zakresie wykorzystania zasobów organizacji (obszar 1),
- b) zmiany struktury organizacyjnej (obszar 2),

przy czym pamiętać należy, że (w myśl poczynionych wówczas rozstrzygnięć) wiązanie owych zmian z pojęciem *adaptacji organizacji* jest możliwe tylko wówczas, gdy są one reakcjami lub odpowiedziami organizacji na zmiany (wewnętrzne/zewnętrzne) zakłócające jej relacje (obecnie lub potencjalnie) z otoczeniem<sup>8</sup>.

Jak zauważono we wstępie do niniejszego artykułu, rozważane tutaj pojęcia *marketingowej* i *rynkowej reorientacji* już od dawna były na gruncie literatury marketingowej łączone z problematyką *adaptacji organizacji*, jednak z uwagi na brak jednoznacznych definicyjnych ich ujęć ustalenie, czy rzeczywiście są to terminy, które można ze sobą wiązać (a jeśli tak – to w jaki konkretnie sposób), było do tej pory bardzo utrudnione. Wydaje się, że dzięki wypracowaniu przez autorkę propozycji ich definicyjnego ujęcia, dziś zdecydowanie łatwiej jest rozważać możliwe obszary ich powiązania, a tym samym wypełnić dostrzeżoną lukę w obszarze marketingowej teorii.

W tym zakresie warto chociażby zauważyć, iż nawet pobieżne porównanie zaproponowanych zakresów znaczeniowych dla trzech opisywanych tu pojęć pozwala zidentyfikować już pierwszy łączący je element – mianowicie wszystkie trzy są ciągiem określonych zmian organizacyjnych. Ważnym argumentem pozwalającym uznać owe ciągi zmian (procesy) jako zbieżne byłoby dowiedzenie, iż istnieje podobieństwo pomiędzy zmianami organizacyjnymi towarzyszącymi *marketingowej* i *rynkowej reorientacji* a zmianami organizacyjnymi towarzyszącymi *adaptacji organizacji* (tj. zmianami o charakterze adaptacyjnym). Opierając się na ustaleniach poczynionych w poprzednim artykule, zadanie to wymaga wykazania (co niżej uczyniono), że zmiany towarzyszące dwóm rozważanym procesom reorientacji stanowią reakcje lub odpowiedzi organizacji na zdarzenia zagrażające (obecnie lub potencjalnie) sprawności jej działania.

Dowody na potwierdzenie słuszności sformułowanej powyżej tezy dostarczają zarówno rozważania teoretyczne prowadzone na gruncie literatury marketingowej, jak i wyniki licznych badań empirycznych (raporty z badań prowadzonych w różnego rodzaju organizacjach przez różnorodne zespoły badawcze).

---

*adaptacji organizacji*). Prawdą jest bowiem, że skuteczność, choć jest jedną z podstawowych, to jednak nie jest jedyną postacią (walorem) sprawnego działania organizacji.

<sup>8</sup> Por. trójdzielna klasyfikacja zdarzeń mogących zachodzić w systemie (a co za tym idzie – także w organizacji), wydzielająca *czyny*, *reakcje* i *odpowiedzi* [Koźmiński 1976, s. 14; Gościński 1982, s. 47–48; Gomółka 1986, s. 22–23].

Wprawdzie (z racji braków jednoznacznych rozstrzygnięć definicyjnych) obecne w owych opracowaniach pojęcia nie zawsze rozumiane są w identyczny sposób przez wszystkich ich twórców i nie zawsze też w sposób dosłowny są związane z rozważanymi tu pojęciami *reorientacji* (*marketingowej*, *rynkowej*) oraz *adaptacji*, to jednak można zauważyć, że po pierwsze, w zdecydowanej ich większości dochodzi do opisu zmian organizacyjnych wdrażanych w organizacjach w ramach procesów implementacji reguł *marketingowej koncepcji* (czyli zmian towarzyszących *marketingowej* lub *rynkowej reorientacji* tych organizacji), a po drugie, zmianom tym często przypisuje się właśnie charakter adaptacyjny (poprzez wskazanie, iż są one zapoczątkowane różnorodnymi zdarzeniami wewnętrznymi lub zewnętrznymi, zagrażającymi sprawności działania organizacji w przyszłości lub pogorszającymi tę sprawność obecnie). Szczególnie często w tym kontekście pisze się o zdarzeniach zewnętrznych (zmianach otoczenia), które wymuszają na organizacjach wdrażanie reguł *marketingowej koncepcji* zarządzania, a w konsekwencji – ich *marketingową* lub *rynkową reorientację* prowadzącą do budowy *marketingowej* bądź *rynkowej orientacji* [por. m.in. Bennett i Cooper 1981, s. 76–83; Houston 1986, s. 81–87; Lusch i Lacznik 1987, s. 1–11; Jaworski i Kohli 1993, s. 53–70; Żabiński 1998, s. 27; Czubała i Jonas 1999, s. 37–51; Krzyżanowska 2002b, s. 2–6].

Dodatkową, bez wątpienia istotną przesłanką do uznania podobieństwa pomiędzy zmianami towarzyszącymi *marketingowej* lub *rynkowej reorientacji* a zmianami o charakterze adaptacyjnym byłyby wyniki badań, w których udało by się potwierdzić, iż dzięki procesom *marketingowej* bądź *rynkowej reorientacji* udaje się organizacjom (tak jak dzięki procesowi *adaptacji*) utrzymać albo podnieść sprawność działania. Dokonanie dokładnych pomiarów, w których konkretną zmianę organizacyjną (bądź też ciąg zmian) w procesie *reorientacji* można byłoby przypisać określonemu efektowi, wydaje się (z wielu powodów) niemożliwe, przyznać jednak trzeba, że badacze od wielu lat próbują podejść do tego problemu i identyfikować (wykorzystując dostępny, choć nie zawsze doskonały warsztat badawczy) pewne zależności pomiędzy rodzajem zorientowania interesujących ich organizacji czy też poziomem zidentyfikowanej w nich orientacji a osiąganymi przez nie wynikami (tj. różnymi postaciami lub kryteriami sprawnego działania).

Przełomem, dzięki któremu udało się znacząco złagodzić trudności w zakresie pomiaru zależności pomiędzy rodzajem zorientowania organizacji a osiąganymi w nich wynikami, stało się (zwłaszcza w odniesieniu do tematyki *rynkowej reorientacji* i budowanej w jej efekcie *orientacji rynkowej*), przypadające na początek lat 90. XX wieku, opublikowanie dwóch propozycji podejść metodycznych autorstwa czterech badaczy J. C. Narvera i S. F. Slatera oraz A. K. Kohliego i B. J. Jaworskiego [Narver i Slater 1990, s. 20–35; Kohli i Jaworski 1990, s. 1–18; 1993, s. 467–478; Jaworski i Kohli 1993, s. 53–70; Slater i Narver 1994b, s. 22–29]. Opracowane przez wspomnianych autorów *skale do pomiaru poziomu orientacji rynkowej* zapoczątkowały wyraźną intensyfikację badań służących określaniu poziomu *rynkowej orientacji* różnego typu organi-

zacji<sup>9</sup> oraz ustalaniu związku owego poziomu zorientowania z osiąganymi przez te organizacje wynikami. Dzięki szerokiemu zastosowaniu wspomnianych skal (lub ich zmodyfikowanych wersji) w badaniach realizowanych na całym świecie możliwe staje się (w znacznie większym stopniu niż wcześniej) porównywanie wyników uzyskiwanych przez różne zespoły badawcze. Porównania te często prowadzą do potwierdzenia wniosków formułowanych przez poszczególnych badaczy, dowodząc tym samym wysokiej rzetelności owych skal i zebranych za ich pomocą danych. W kontekście rozważań prowadzonych w niniejszym artykule powyższe stwierdzenie nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ pomiary, o których mowa, kończą się zwykle wnioskami, w których związek pomiędzy stopniem rynkowego zorientowania badanych organizacji a osiąganymi przez te organizacje wynikami zostaje dostrzeżony. Zauważa się w nich między innymi, że organizacje zorientowane rynkowo osiągają lepsze wyniki od organizacji zorientowanych w inny sposób (produkcyjny, sprzedażowy, marketingowy) lub też wskazują się, iż w grupie organizacji zorientowanych rynkowo lepsze wyniki osiągają te, które cechują się wyższym poziomem rynkowego zorientowania. Dla przykładu, pozytywny oraz istotny statystycznie związek pomiędzy stopniem rynkowego zorientowania organizacji a udziałem w rynku i poziomem zysku potwierdził w swoich badaniach A. M. Pelham [2000, s. 48–67], związek z poziomem sprzedaży zidentyfikowali J. C. Narver, R. L. Jacobson, S. F. Slater [za: Deshpandé 1999, s. 195–216], związek z wartością wskaźnika zyskowności aktywów (ROA) potwierdzili J. C. Narver i S. F. Slater [Narver i Slater 1990, s. 20–35; Slater i Narver 2000, s. 69–73] (ci sami badacze w innych pomiarach potwierdzili ponownie swoje wnioski odnośnie do istnienia pozytywnego związku pomiędzy stopniem zorientowania rynkowego organizacji a poziomem realizowanej przez organizację sprzedaży [Slater i Narver 1994a, s. 46–56]). Podobne wnioski wskazujące na dodatni związek pomiędzy stopniem rynkowego zorientowania a osiąganymi przez organizację wynikami działania (opisywanymi za pomocą poziomu zysków, wartości sprzedaży, udziału w rynku, tempa wzrostu sprzedaży itp.) wysuwają inni badacze, w tym także prowadzący pomiary w Polsce [por. m.in. Fonfara 2001, s. 19–26]<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Przy okazji warto podkreślić, że autorzy Ci nie tylko założyli możliwość pomiaru poziomu *orientacji rynkowej*, ale także mówienia o występowaniu w jednej organizacji dwóch orientacji, tj. *marketingowej* i *rynkowej* cechujących się innymi poziomami. Jak twierdzili, dana organizacja może cechować się jednocześnie wysokim poziomem *rynkowej orientacji* i niższym poziomem *orientacji marketingowej* (ang. *organization „...may be more market-oriented and less marketing oriented”*), a zatem występująca w niej *orientacja marketingowa* może być rozpatrywana jako mniej lub bardziej dominujący element *orientacji rynkowej* [Slater i Narver 1994b, s. 3].

<sup>10</sup> Nie można oczywiście przemilczeć faktu, że znane są także badania, w których nie udaje się potwierdzić zależności wskazującej na osiąganie przez organizacje zorientowane marketingowo lub rynkowo lepszych wyników w porównaniu z organizacjami zorientowanymi produkcyjnie lub sprzedażowo [por. m.in. Han, Namwoon i Rajendra 1998, s. 30–45]. Opisaną sytuację stwierdza się jednak stosunkowo rzadko.

Dodatkową grupę argumentów przemawiających za słuszością doszukiwania się podobieństwa pomiędzy zmianami towarzyszącymi *marketingowej* lub *rynkowej reorientacji* a zmianami o charakterze adaptacyjnym dostarcza pogłębiona analiza zmian organizacyjnych towarzyszących budowie *orientacji marketingowej* bądź *orientacji rynkowej*. Wprawdzie nie istnieje jak dotąd jedna, ogólnie podzielana ich lista, jednak dzięki temu, że są wymieniane w licznych opracowaniach teoretycznych i empirycznych, możliwe jest ich przynajmniej ogólne poklasyfikowanie. Poczynione pod tym kątem prace porządkujące wskazują wyraźnie, iż podobnie jak w przypadku zmian o charakterze adaptacyjnym (opisywanych przez autorkę w poprzednim artykule [por. Escher 2012, s. 57–76]), także zmiany towarzyszące *marketingowej* oraz *rynkowej reorientacji* (elementy tych dwóch procesów) można ująć w aspekcie funkcjonalnym, jak i instytucjonalnym, wyróżniając dwa ściśle powiązane ze sobą obszary zmian, tj.:

- zmiany repertuaru i zakresu działań realizowanych w obrębie organizacji oraz wobec elementów jej otoczenia, a także związane z nimi zmiany w zakresie wykorzystania zasobów organizacji,
- zmiany struktury organizacyjnej.

Warto zauważyć, że wśród elementów procesu *marketingowej*, jak i *rynkowej reorientacji* znaczącą część stanowią zmiany (zarówno funkcjonalne, jak i instytucjonalne), które można przypisać samemu marketingowemu obszarowi funkcjonalnemu organizacji. Dogłębne prześledzenie chociażby ogólnych tendencji w zakresie kształtowania struktury jednostki marketingowej w różnego typu organizacjach, jej relacji z pozostałymi podsystemami (obszarami funkcjonalnymi), czy też w obszarze planowanych i realizowanych przez nią czynności / działań marketingowych w zestawieniu z opisem zmian zachodzących w otoczeniu organizacji oraz w samych organizacjach, wskazują wyraźnie na ich adaptacyjny charakter (niektóre z nich zostały szerzej opisane w kolejnych dwóch ustępach).

W aspekcie funkcjonalnym jako przykład zmian o charakterze adaptacyjnym (powiązanych zarówno z marketingowym obszarem, jak i z całą organizacją) można chociażby wymienić towarzyszące *marketingowej* i *rynkowej reorientacji* poszerzanie się zakresu działań marketingowych wykorzystywanych do oddziaływania na rynek i stosowanych w ich ramach instrumentów. Nawet pobieżna analiza opracowań na temat możliwych sposobów zorientowania organizacji pozwala na dostrzeżenie faktu, że poszerzanie zakresu działań i instrumentów marketingowych następowało każdorazowo wraz kolejnymi procesami reorientacji, będącymi reakcjami lub odpowiedziami organizacji na zmiany dotychczasowych uwarunkowań ich funkcjonowania (tzn. wraz z przechodzeniem z orientacji produkcyjnej na sprzedażową; ze sprzedażowej do marketingowej; z marketingowej do rynkowej). Szczególne znaczenie, jeśli mowa o procesach *marketingowej* i *rynkowej reorientacji*, ma pojawienie się w organizacjach badań marketingowych (z prawdziwego zdarzenia) i nadanie im priorytetowego znaczenia. Narastanie trudności ze sprzedażą produktów, zmienne

i coraz bardziej złożone otoczenie to główne bodźce rozwijania w organizacjach orientujących się marketingowo czy też rynkowo działalności badawczej i czynienia wyników prowadzonych badań punktem wyjścia w procesie planowania i realizowania wszystkich działań marketingowych. Warto zauważyć, że to właśnie pojawienie się badań marketingowych i ich odpowiednie zastosowanie w organizacjach umożliwia praktyczną realizację założeń *marketingowej koncepcji zarządzania*, co zgodnie z dokonanymi w niniejszym artykule ustaleniami oznacza, że w rzeczywistości jedynie w takich organizacjach, w których badania stanowią podstawę podejmowania decyzji, można mówić o procesach *marketingowej* czy też *rynkowej reorientacji*. Przy okazji ciekawe jest dostrzeżenie, że to właśnie badania marketingowe pozwalają organizacjom zwiększać ich adaptacyjność (także antycypacyjność<sup>11</sup>), gdyż systematycznie prowadzone pomiary pozwalają na bieżąco śledzić zachodzące zmiany, przewidywać je, szybciej na nie reagować lub odpowiadać.

Przykłady zmian adaptacyjnych powiązanych z procesami *marketingowej* bądź *rynkowej reorientacji* można odnaleźć także w obszarze instytucjonalnym organizacji. Wystarczy w tym zakresie prześledzić chociażby, sygnalizowane już wcześniej, przemiany strukturalne, którym podlega w organizacjach orientujących się marketingowo lub rynkowo jednostka marketingowa, jej wewnętrzna struktura organizacyjna czy sposób jej powiązania ze strukturą całej organizacji. Podobnie jak opisywane wyżej zmiany w aspekcie funkcjonalnym, są to zmiany trudne do jednoznacznego określenia, stąd można tu mówić wyłącznie o pewnych ogólnych tendencjach. Niektóre z nich zostały opisane w pierwszej części niniejszego artykułu. W dużym skrócie warto jedynie przypomnieć, że w ramach *marketingowej reorientacji* dochodzi m.in. do: formalnego wyodrębnienia marketingowych jednostek organizacyjnych; przypisywania im większej odpowiedzialności za realizację, a z czasem również za planowanie całości działań marketingowych; nadawania im priorytetowego znaczenia poprzez przenoszenie w górę hierarchii organizacyjnej i zwiększanie liczby pracowników w nich skupionych. W ramach *rynkowej reorientacji* dochodzi z kolei do pomniejszania zatrudnienia w komórkach marketingowych i jednocześnie do zwiększania zaangażowania w planowanie oraz realizację działań marketingowych (procesów marketingowych) pracowników skupionych w pozostałych jednostkach organizacyjnych. Niezależnie od przebiegu rozważanych zmian, czasu ich wprowadzenia czy rodzaju orientacji ukształtowanej w ich efekcie (*marketingowej* czy też *rynkowej*), ich źródła biorą swój początek w przemianach warunkowań zewnętrznych i (lub) wewnętrznych organizacji, to zaś pozwala przypisać im, podobnie jak rozpatrywanym wcześniej zmianom w aspekcie funk-

---

<sup>11</sup> *Adaptacyjność* należy rozumieć jako zdolność organizacji do reagowania i odpowiadania na takie zmiany zachodzące w jej otoczeniu lub wnętrzu, które zakłócają (obecnie lub potencjalnie) jej sprawność. *Antycypacyjność* objawia się zdolnością do podejmowania działań wyprzedzających zachodzenie zmian w otoczeniu organizacji lub w jej wnętrzu [por. Escher 2012, s. 57–76].



cyjnym, charakter adaptacyjny [por. także: Mruk 1995, s. 6–7; Sala i Smoleń 1999, s. 29–33].

Bez względu na dokonany wyżej opis warto oczywiście pamiętać, że zbiór zmian, które towarzyszą *marketingowej* czy *rynkowej reorientacji*, nie jest zbiorem raz na zawsze zdefiniowanym. Przede wszystkim stale poszerza się lista czynności/działań marketingowych realizowanych w organizacji wobec obiektów koncentracji jej uwagi. Dzieje się tak z kilku przynajmniej powodów. Po pierwsze, nieustanne zmiany uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych zmniejszają skuteczność czynności dotychczas realizowanych, po drugie – liczne przemiany o charakterze wewnętrznym lub zewnętrznym (np. rewolucja w zakresie technologii informacyjnych) umożliwiają organizacjom wybór rozwiązań do tej pory dla nich niedostępnych (ze względów finansowych lub innych). Dodatkowo wraz z dalszą ewolucją koncepcji marketingowej pojawia się potrzeba uwzględniania w działaniach organizacji coraz szerszej grupy obiektów koncentracji. Różnice pomiędzy tymi obiektami (klienci, konkurenci, organizacje opiniotwórcze, pracownicy obecni, pracownicy potencjalni itd.) wymuszają stałą potrzebę poszerzania zakresu realizowanych badań (także zbioru wykorzystywanych w ich ramach metod badawczych i instrumentów pomiarowych) oraz podejmowania odmiennych działań względem każdej z tych grup. Nie należy także zapominać, że wraz z tymi zmianami podążają kolejne w obszarze instytucjonalnym organizacji, a także w zakresie wykorzystywanych w niej zasobów (zarówno materialnych, jak i niematerialnych). Niestety, z uwagi na ograniczenia formalne nie sposób wszystkich tych zmian zaprezentować w niniejszej publikacji.

## PODSUMOWANIE

Prezentowany artykuł stanowi podsumowanie prac systematyzujących, ukierunkowanych na wypracowanie definicyjnych ujęć trzech terminów (*adaptacja organizacji*, *marketingowa reorientacja*, *rynkowa reorientacja*), które, choć od lat były powszechnie stosowane i łączone w marketingowej teorii i praktyce, nie doczekały się do dziś jednoznacznej interpretacji ze strony środowiska badaczy marketingowych. Prowadzone w artykule rozważania pozwoliły nie tylko na wypracowanie definicyjnych ujęć wymienionych pojęć, ale także na zidentyfikowanie głównych obszarów zbieżności ich zakresów znaczeniowych. Podobniestwo to udało się dostrzec między innymi w następujących aspektach:

- 1) zarówno *adaptacja organizacji*, jak i *marketingowa* lub *rynkowa reorientacja organizacji* stanowią ciągi określonych zmian organizacyjnych (są procesami);
- 2) procesy *marketingowej* i *rynkowej reorientacji*, podobnie jak proces *adaptacji organizacji*, stanowią zbiór zmian organizacyjnych zapoczątkowanych wystąpieniem zakłóceń zewnętrznych (lub wewnętrznych), prowadzących



- do pogorszenia sprawności działania organizacji (bądź zagrażających jej pogorszeniu w przyszłości);
- 3) zmiany organizacyjne stanowiące elementy procesu *marketingowej i rynkowej reorientacji*, podobnie jak zmiany organizacyjne stanowiące elementy procesu *adaptacji organizacji*, mogą mieć zarówno charakter dynamiczny (zmiany repertuaru i zakresu działań realizowanych w obrębie organizacji oraz wobec elementów jej otoczenia), jak i statyczny (zmiany struktury organizacyjnej);
  - 4) analogicznie do zmian adaptacyjnych, zmiany organizacyjne będące składnikiem procesu *marketingowej lub rynkowej reorientacji* podnoszą sprawność działania organizacji (zależność wskazująca na osiąganie przez organizacje zorientowane marketingowo i rynkowo, a zatem organizacje, które przeszły proces *marketingowej lub rynkowej reorientacji*, lepszych wyników w porównaniu z organizacjami zorientowanymi produkcyjnie lub sprzedażowo została pozytywnie zweryfikowana w licznych badaniach, także w takich, o których mowa była w niniejszym artykule).

## LITERATURA

- Bennett R., Cooper R., (1981), *Beyond the Marketing Concept*, „Business Horizons”, Vol. 22; [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(79\)90088-0](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(79)90088-0).
- Czubała A., Jonas A., (1999), *Bariery rozwoju marketingu i prorynkowej orientacji przedsiębiorstw*, [w:] J. Altkorn (red.), *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce. Raport z badań*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Deshpandé R., (1999), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Escher I., (2009), *Marketingowa koncepcja, marketingowa orientacja czy rynkowa orientacja? O tych i innych nieporozumieniach wokół kluczowych terminów marketingowych*, Kwartalnik Naukowy „Pieniądze i Więż”, nr 4.
- Escher I., (2011a), *Orientacja marketingowa i orientacja rynkowa jako efekt implementacji marketingu w organizacjach*, [w:] K. Andruszkiewicz (red.), *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- Escher I., (2011b), *Zmiany organizacyjne towarzyszące reorientacji marketingowej i rynkowej przedsiębiorstw działających w Polsce*, [w:] S. Kaczmarczyk, J. Petrykowska (red), *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski*, „Handel Wewnętrzny” (cz. 2, t. 1), Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
- Escher I., (2012), *Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XXXIX, z. 407, Toruń; DOI: [http://dx.doi.org/10.12775/AUNC\\_ZARZ.2012.005](http://dx.doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2012.005).
- Fonfara K., (1999), *Dylematy wdrażania orientacji marketingowej przez polskie przedsiębiorstwa*, [w:] J. Altkorn (red.), *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce. Raport z badań*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Fonfara K., (2001), *Rynkowa orientacja polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, nr 12.
- Fonfara K., (2002), *Proces wdrażania koncepcji marketingowej w polskich firmach – wnioski i dylematy*, [w:] L. Zabiński i K. Śliwińska (red.), *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Gomółka Z., (1986), *Elementy ogólnej teorii systemów*, Wydawnictwo USz, Szczecin.
- Gościński J., (1982), *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa.

- Han J. K., Namwoon K., Rajendra K. S., (1998), *Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?*, „Journal of Marketing”, Vol. 62; DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252285>.
- Houston F. S., (1986), *The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not*, „Journal of Marketing”, Vol. 50; DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251602>.
- Jaworski B. J., Kohli A. K., (1993), *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, „Journal of Marketing”, Vol. 57; DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251854>.
- Kaczmarczyk S., (2006), *Zarys metodyki prac doktorskich i habilitacyjnych*, Kwartalnik Naukowy „Pieniądze i Wiedza”, nr 1.
- Kohli A. K., Jaworski B. J., (1990), *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, „Journal of Marketing”, Vol. 54; DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251866>.
- Kohli A. K., Jaworski B. J., (1993), *Markor: A Measure of Market Orientation*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 30 Issue 4; DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3172691>.
- Kotler P., (1999), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa.
- Koźmiński A. K., (1976), *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krzyżanowska M., (2002a), *Tożsamość orientacji przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Krzyżanowska M., (2002b), *Intensywność orientacji rynkowej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 6.
- Lusch R. F., Laczniak G. R., (1987), *The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 15; DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/BF02722166>.
- Misiąg F., (2001), *Metodyczne problemy badania orientacji marketingowej*, „Marketing i Rynek”, nr 10.
- Mruk H., (1995), *Konflikty towarzyszące wprowadzaniu marketingu w przedsiębiorstwie* (cz. 1), „Marketing i Rynek”, nr 2.
- Narver J. C., Slater S. F., (1990), *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing”, Vol. 54; DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1251757>.
- Pelham A. M., (2000), *Market Orientation and Other Potential Influences in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms*, „Journal of Small Business Management”, No. 38 (1).
- Sala J., Smoleń T., (1999), *Rozwój struktur marketingu w polskich przedsiębiorstwach*, „Marketing i Rynek”, nr 12.
- Slater S. F., Narver J. C., (1994a), *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?*, „Journal of Marketing”, Vol. 58; DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252250>.
- Slater S. F., Narver J. C., (1994b), *Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance*, „Business Horizons”, Vol. 37; [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9).
- Slater S. F., Narver J. C., (2000), *The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication*, „Journal of Business Research”, No. 48 (1); [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00077-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0).
- Sobol E. (red.), 2003, *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa.
- Żabiński L., (1998), *Zarządzanie marketingowe. Istota – koncepcje – problematyka*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice.

## MARKETING AND MARKET REORIENTATION AND ITS RELATION WITH THE PROCESS OF ORGANIZATION'S ADAPTATION

**Abstract:** The terms of *market* or *marketing reorientation* are ones of the most often and widely used concepts in the area of marketing literature and practice. Unfortunately, to this day they haven't had one clear, unambiguous definition yet – they are considered as a substitute of each other or used as a synonym for *marketing* and *market orientation*. The main purpose of this article

is to propose an interpretation of these two considered terms (*marketing* and *market reorientation*) and then, in the next step, to explore and discuss in which way these two processes of reorientation could be associated with the term of *organization's adaptation*. Presented article is a continuation of the considerations made in the previous author's publication entitled "Organization's adaptation and its components from the perspective of the systems approach" (AUNC Management XXXIX, No. 407), in which the author (by transferring the term of adaptation from systems science into an area of organization) attempted to propose a new definition for *organization's adaptation* and create one clear and simple classification for all organizational changes which can be considered as adaptive ones.

**Keywords:** marketing and market orientation; process of marketing and market reorientation; organization's adaptation