

**Mirosława Pluta-Olearnik,
Magdalena Murzyn**

**Strategia marketingowa
przedsiębiorstwa a identyfikacja
kluczowych czynników jego sukcesu**

Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu) nr
3 (44), 235-244

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Mirosława Pluta-Olearnik¹, Magdalena Murzyn²

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych

¹ e-mail: mirosława.pluta-olearnik@ue.wroc.pl

² e-mail: magdalena.murzyn@ue.wroc.pl

Strategia marketingowa przedsiębiorstwa a identyfikacja kluczowych czynników jego sukcesu

Kod JEL: M30, M31, M20

Słowa kluczowe: strategia marketingowa, zarządzanie marketingowe, sukces, czynniki sukcesu przedsiębiorstwa

Streszczenie. Siłą napędową przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku jest chęć osiągnięcia sukcesu. W artykule rozważa się rolę strategii marketingowej w kontekście osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa. Na tle prezentowanych w literaturze przedmiotu podejść do rozumienia sukcesu oraz czynników nań wpływających, autorki poszukują odpowiedzi na pytanie, czy strategia marketingowa postrzegana jest jako kluczowy czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter przeglądowy, zastosowano w nim metodę analizy krytycznej dotychczasowego dorobku w tym zakresie. Celem artykułu jest identyfikacja obszaru badań nad strategią marketingową jako jednym z kluczowych czynników sukcesu współczesnej organizacji.

Wprowadzenie

Prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia stawia przed współczesnymi organizacjami wysokie wymagania kompetencyjne, których spełnienie decyduje o możliwości dalszego uczestniczenia w konkurencyjnej grze rynkowej. W wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego podkreśla się złożoność relacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem oraz konieczność jego przystosowywania się do zmian zachodzących

w otoczeniu lub kształtowaniu tychże zmian. Ponadto kładzie się nacisk na budowę pozycji przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu, uzyskiwania korzystnych wyników ekonomicznych w efekcie zaspokajania potrzeb klientów (Kreikebaum, 1996). Ujęcie to jest spójne z założeniami współczesnej koncepcji marketingu, w myśl której strategii przedsiębiorstw powinna cechować orientacja marketingowa, a jednym z kluczowych warunków ich skutecznego działania jest realizowanie marketingowej koncepcji zarządzania, stawiającej w centrum zainteresowania dotychczasowych i potencjalnych nabywców lub szerzej – interesariuszy organizacji.

Przyjęta przez organizację orientacja marketingowa powinna stać się podstawą formułowania ogólnej strategii przedsiębiorstwa i organizowania w nim poszczególnych procesów i czynności. Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem oraz budowanie jego silnej pozycji rynkowej wymaga więc podejmowania działań zgodnych z regułami marketingowymi. Kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa obejmują tym samym cały łańcuch podejmowanych działań, wpływając na procesy związane z odpowiednim kreowaniem i dostarczaniem wartości dla nabywców, przez co zapewniają skuteczność w realizacji celów organizacji. Strategię marketingową można więc utożsamiać ze strategią oznaczającą sposoby osiągnięcia trwałej i kompleksowej przewagi przedsiębiorstwa nad rynkowymi rywalami, przy wykorzystaniu tzw. rdzenia umiejętności firmy (Romanowska, 1998), a także strategii, która określa tempo i sposoby rozwoju przedsiębiorstwa jako organicznej całości. Na tle prezentowanego podejścia do rozumienia roli strategii marketingowej przedsiębiorstwa powstaje pytanie, na ile – w prowadzonych dotychczas badaniach – jest ona postrzegana jako kluczowy czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa. Poszukując odpowiedzi na to pytanie, dokonano kolejno przeglądu takich pojęć, jak sukces oraz czynniki sukcesu organizacji, by w rezultacie zidentyfikować znaczenie strategii marketingowej dla sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa.

Sukces – definiowanie pojęcia

Siłą napędową przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku jest chęć osiągnięcia sukcesu. *Słownik języka polskiego* Wydawnictwa Naukowego PWN definiuje sukces jako „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu” (sjp.pwn.pl, 2016). Przytoczonej definicji nie można jednak odnieść wprost do działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo na rynku. Określa ona bowiem sukces jako jednokrotny efekt, jednorazowy wynik działania i nie uwzględnia długoterminowej perspektywy, która w przypadku organizacji gospodarczych ma szczególnie istotne znaczenie.

Problematyka sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest zagadnieniem o niezwykle szerokim zakresie przedmiotowym, badanym w różnych ujęciach

przez teoretyków od początków istnienia dyscypliny nauk o organizacji i zarządzaniu. Pojęcie sukcesu czy też powodzenie organizacji było już wielokrotnie zdefiniowane na gruncie teorii zarządzania. Badacze zwracali zwłaszcza uwagę na takie źródła sukcesu organizacji, jak efektywność produkcji (Wheelwright, 1981), przywództwo (Tichy, Devanna, 1986), przedsiębiorczość (Maidique, 1980) czy też rolę pracy zespołowej i zaangażowania pracowników (Pascal, Athos, 1981). W literaturze przedmiotu z okresu przełomu XX i XXI wieku można odnotować różnorodność definiowania pojęcia sukcesu, potwierdzającą brak uzgodnień co do aksjomatycznych warunków jego występowania (tab. 1).

Tabela 1

Sukces – wielowymiarowość ujęć

Rok	Definicja	Autor
1995	Organizacja odnosi sukces wtedy, gdy spełnia oczekiwania grup interesariuszy, którzy mają wpływ na jej decyzje, ale jednocześnie są pod jej wpływem (Donaldson, Preston, 1995)	T. Donaldson, L.E. Preston
1998	Sukces przedsiębiorstwa to realizacja celów strategicznych. Sukces rynkowy jest silnie skorelowany z rozwojem przedsiębiorstw, który powinien być postrzegany jako zachodzący w czasie proces zmian o charakterze dychotomicznym (Machaczka, 1998)	J. Machaczka
2000	Sukces to zdolności organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej (Drucker, 2000)	P. Drucker
2003	Miarami sukcesu są sukcesy cząstkowe, a podstawy sukcesu obejmują: wytyczenie misji, celów strategicznych oraz strategii umożliwiających ich osiągnięcie, jak również wdrożenie i realizację tych strategii (Urbanowska-Sojkin, 2003)	E. Urbanowska- -Sojkin
2004	Przedsiębiorstwo, chcąc odnosić sukces i rozwijać się w długim okresie, musi wykazywać zdolność do konkurencyjności, która jest uzależniona m.in. od posiadanych zasobów, kompetencji i umiejętności oraz sposobu ich wykorzystywania w określonym miejscu i czasie (Stępień, Sulikowska-Formowicz, 2004)	B. Stępień, M. Sulikowska- -Formowicz
2005	Sukcesem przedsiębiorstwa jest optymalne powiązanie elementów swojego potencjału z elementami otoczenia (Penc, 2005)	J. Penc
2007	Sukces jest procesem, działaniem na najwyższym poziomie możliwości zmierzającym do realizacji wyznaczonych celów (Majewska-Opiełka, 2007)	I. Majewska- -Opiełka
2009	Sukces organizacji jest bardzo rzadko trwałą i immanentną cechą oraz jest on wysoce zależny od otoczenia i ściśle powiązany z celami, jakie dana organizacja realizuje (Boguszewicz-Kreft, 2009)	M. Boguszewicz-Kreft, G. Złotowska
2011	Sukces nie jest kwestią przypadku. Funkcjonowanie firmy, w wysoce złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu, zależy od jej zdolności do zmian i rozwoju, która jest mierzona w perspektywie czasowej wyznaczonej przez strategię (Kaplan, Norton, 2011)	R.S. Kaplan, D.P. Norton
2012	Sukcesem w zarządzaniu jest zrealizowanie w pełnym wymiarze oraz w wyznaczonym terminie postawionego celu (Bal-Woźniak, 2012)	T. Bal-Woźniak

Źródło: opracowanie własne.

Sukces rynkowy z pewnością nie jest kategorią jednoznacznie obiektywną, ponieważ zależy od wielu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych (czasu, etapu rozwoju organizacji, sytuacji rynkowej, posiadanych zasobów itp.). Można jednak przyjąć, że jest to zdolność organizacji do funkcjonowania w otoczeniu rynkowym i rozwoju w długim okresie przy realizacji zakładanych celów. Na tle przytoczonych ujęć sukcesu organizacji można dostrzec co najmniej trzy aspekty marketingowe. Pierwszym jest zorientowanie organizacji na osiągnięcie celów strategicznych (w tym rynkowych), kolejnym jest postrzeganie organizacji w perspektywie jej otoczenia (w tym rynkowego, z uwzględnieniem różnych grup interesariuszy), a trzecim jest przyjęcie strategicznej perspektywy w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji (w tym formułowanie strategii marketingowej), co podkreśla definicja sukcesu według E. Urbanowskiej-Sojkin. Temu ostatniemu aspektowi warto przyjrzeć się dokładniej, gdyż wiązka celów przedsiębiorstwa (por. tab. 2) obejmuje tzw. cele rynkowe, których realizacja wymaga opracowania skutecznej strategii marketingowej, a zatem szczególnego (kluczowego) narzędzia oddziaływania na otoczenie organizacji.

Cele przedsiębiorstwa a jego sukces

Z sukcesem przedsiębiorstwa nieodłącznie związane jest pojęcie założonych i realizowanych przez nie celów. Właściwie zarządzane przedsiębiorstwo powinno jasno określić swoje cele, które opisane najogólniej:

- a) stanowią zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności;
- b) wskazują zmiany sytuacji, jakie organizacja zamierza osiągnąć w wyniku planowanych działań;
- c) określają momenty w przyszłości i czasy, po upływie których zmiany mają wystąpić (Piotrowski, 1995).

Tabela 2

Katalog celów przedsiębiorstwa

Rodzaje celów	Podstawowe kategorie celów
Cele rynkowe	– udział w rynku – obrót – znaczenie rynkowe – nowe rynki
Cele ekonomiczne	– zysk – rentowność sprzedaży – rentowność kapitału ogółem – rentowność kapitałów własnych
Cele finansowe	– płynność finansowa – zdolność kredytowa – samofinansowanie – struktura kapitałów

Cele socjalne	<ul style="list-style-type: none"> – zadowolenie z pracy – bezpieczeństwo socjalne – integracja społeczna – rozwój kadr
Cele związane z władzą i prestiżem	<ul style="list-style-type: none"> – niezależność – wizerunek i prestiż – wpływy społeczne – wpływy polityczne

Źródło: Niestrój, 1996, s. 136.

Jak zatem widać z dokonanego zestawienia celów organizacji, konkretyzacja jej dążeń do osiągnięcia sukcesu rynkowego znajduje odbicie w sformułowaniu wiązki celów strategicznych. Cel jest konkretnym, mierzalnym wyznacznikiem dla rezultatu osiąganego przez przedsiębiorstwo. Cele strategiczne organizacji, w tym zwłaszcza rynkowe, powinny uwzględniać wyniki dokładnego rozpoznania występujących w otoczeniu zjawisk i procesów oraz oceny zasobów i umiejętności analizowanego przedsiębiorstwa. Wyznaczają one działania, które mają, w warunkach konkurencji, kształtować pozycję rynkową przedsiębiorstwa, a także pozwalają mu uzyskać przewagę względem innych organizacji. Cele powinny być nie tylko ambitne, lecz także wykonalne, użyteczne oraz osiągalne w określonym czasie.

W konstrukcji celów strategicznych przedsiębiorstwa uwzględnia się dwa rodzaje celów: ilościowe i jakościowe, łącznie adaptujące wizję lub misję w planowane działania, które ma osiągnąć przedsiębiorstwo w określonym czasie. Pierwszy rodzaj to cele kwantyfikowalne, które określają wymagane rezultaty finansowe działalności przedsiębiorstwa, równocześnie gwarantując źródła jego finansowania. Drugi rodzaj celów wynika z analizy otoczenia organizacji, ma charakter jakościowy i przybiera postać kompetencji, zwykle marketingowych. Te jakościowe cele, zweryfikowane przez rachunek kosztów poniesionych przez klienta i zaakceptowane przez wszystkich interesariuszy, współtworzą cele strategiczne.

Według Ph. Kotlera, każdy biznes opracowuje odpowiednią dla swoich celów strategię. Trafny wybór strategii gwarantuje utrzymanie się organizacji na rynku i stwarza szanse na jej systematyczny rozwój. Można zatem przyjąć, że strategia marketingowa przedsiębiorstwa należy do kluczowych decyzji z punktu widzenia przyszłości organizacji. Poniżej przyjrano się zatem, czy znajduje to odzwierciedlenie w przytoczanych w literaturze przedmiotu czynnikach sukcesu przedsiębiorstwa.

Kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa

Na realizację celów przez przedsiębiorstwo, a tym samym osiągnięcie przez nie sukcesu rynkowego, mają wpływ różnorodne czynniki zarówno wewnętrzne

jak i zewnętrzne. Powoduje to konieczność zidentyfikowania czynników wewnątrz organizacji oraz pochodzących z jej otoczenia, które właściwie wykorzystane w procesie formułowania celów strategicznych i późniejszym ich osiągnięciu pozwolą na osiągnięcie planowanych rezultatów, a tym samym pomogą w osiągnięciu sukcesu rynkowego.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwa podejścia wyjaśniające czynniki sukcesu wpływające na sukces firmy: podejście całościowe, które analizuje wszystkie uwarunkowania wpływające na przedsiębiorstwo, oraz podejście wyinkowe, które bada i analizuje zazwyczaj tylko jeden obszar firmy bądź jeden czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Wśród definicji zaprezentowanych w tabeli 3 można zauważyć liczne wskazania badaczy, że mamy do czynienia z tzw. kluczowymi (lub krytycznymi) czynnikami sukcesu organizacji.

Tabela 3

Definiowanie kluczowych czynników sukcesu

Rok	Definicja	Autor
1981	Kluczowe czynniki sukcesu to te czynniki, które zapewnią organizacji sukces i zdobycie przewagi konkurencyjnej (Rockart, Bullen, 1981)	J. Rockart, C. Bullen
1984	Kluczowymi czynnikami określa się te cechy, warunki czy zmienne organizacji, które decydują o jej sukcesie (Leidecker, Bruno, 1984)	J. Leidecker, A. Bruno
2001	Kluczowe czynniki sukcesu to kompetencje, zasoby czy atuty przedsiębiorstwa, przyczyniające się do jego sukcesu w danej dziedzinie oraz stanowiące źródła jego przewagi konkurencyjnej. To elementy, na których przede wszystkim oparta jest konkurencja (Strategor, 2001)	Strategor (H. Ferens – red.)
2004	Czynniki sukcesu to zasoby, umiejętności, działania, przyczyniające się do osiągnięcia sukcesu oraz wpływające na konkurencyjność organizacji. Przez kluczowe czynniki sukcesu należy rozumieć różnego rodzaju zasoby, umiejętności czy rezultaty dotychczas prowadzonej działalności, w istotny sposób stanowiące o możliwości odniesienia sukcesu (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004)	E. Urbanowska- Sojkin, P. Bana- szyk, H. Witczak
2004	Są to czynniki przesądzające o konkurencyjnej pozycji organizacji oraz warunkujące powodzenie organizacji, wskazujące na jej silne i słabe strony oraz determinujące możliwości jej rozwoju (Lisiński, 2004)	M. Lisiński
2007	Krytyczne czynniki sukcesu (inaczej kluczowe czynniki sukcesu) to czynniki decydujące o wzroście, rozwoju, stagnacji bądź upadłości firmy (Smid, 2007)	W. Smid

Źródło: opracowanie własne.

Przy identyfikacji czynników sukcesu nawiązuje się często do wyników prac Pareto, a dokładniej do reguły znanej jako „zasada 20–80”. Stanowi ona, że stosunkowo niewielka liczba elementów z rozpatrywanej zbiorowości posiada

zasadniczy ciężar gatunkowy. W związku z tym nie ma potrzeby badania wszystkich czynników sukcesu, wystarczy skupić się jedynie na 20% najważniejszych, one bowiem faktycznie odpowiadają za sukces czy porażkę organizacji. Jak podkreśla wielu badaczy, podczas identyfikacji kluczowych czynników sukcesu należy określić ich listę, a następnie dokonać ich oceny, wyznaczając rzeczywistą wartość, co przełoży się na ustalenie silnych i słabych stron organizacji (Strategor, 2001). Zgodnie z poglądem Rockarta, żadna organizacja nie może zaryzykować wdrażania i rozwijania strategii, jeśli nie przywiązuje odpowiedniej wagi do głównych czynników będących podstawą sukcesu w danej branży (Rockart, 1979). Należy także wskazać na różnorodność zidentyfikowanych kluczowych czynników sukcesu, np. ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa (branżę), ale także ze względu na wiek analizowanego sektora oraz specyfikę kraju lub regionu (Kasul, 1996).

Koncepcja kluczowych czynników sukcesu związana jest z zarządzaniem strategicznym. Wykorzystuje się ją w procesie analizy strategicznej organizacji, którą określa się jako badanie i identyfikowanie obecnych i przyszłych zmian oraz ich tendencji w otoczeniu organizacji i jej własnym potencjale w celu określenia możliwości jej rozwoju i przyszłej pozycji konkurencyjnej oraz budowy strategii (Bieniok, Gruszczyńska, 1996). Mimo wielu różnych podejść i koncepcji na temat kluczowych czynników sukcesu, według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej, można wskazać taką ich kombinację, która ujmuje je w sześć dużych grup i odnosi do kontekstu konkurencji. Są to:

- pozycja rynkowa,
- pozycja kosztowa,
- marka i zachowanie rynkowe,
- kompetencje technologiczne i technologia,
- rentowność i siła finansowa,
- poziom organizacji i zarządzania, w tym jakość i poziom realizacji strategii (Gierszewska, Romanowska, 2003).

Przyjmując opcję marketingową, należy zauważyć, że współcześnie przynajmniej trzy spośród wymienionych czynników są bezpośrednio związane ze strategią marketingową przedsiębiorstwa, czyli: pozycja rynkowa, marka i zachowanie rynkowe, a także niezbędne kompetencje technologiczne i technologie (obecnie intensywnie wykorzystujące możliwości internetu). Jak więc należy ujmować strategię marketingową w kontekście identyfikacji kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa? W ujęciu wąskim będzie to podejście funkcjonalne (cząstkowe) do strategii, ale z pewnością współczesne przedsiębiorstwo wymaga skutecznego narzędzia do wyznaczania i realizacji celów strategicznych – czyli w ujęciu szerszym będzie to strategia marketingowa traktowana jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa.

Strategia marketingowa jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa

Strategia marketingowa to sposób wykorzystania potencjału i taktyka funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, po to, aby wykorzystując zmiany zachodzące w otoczeniu, realizować cele organizacji. W klasycznym ujęciu w przedsiębiorstwie wyróżnia się trzy poziomy strategii:

- strategię organizacji (globalną) – dotyczy ona ogólnej działalności przedsiębiorstwa,
- strategię konkurencyjną – precyzuje, jak poszczególne jednostki organizacyjne wyodrębnione w przedsiębiorstwie mogą osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną,
- strategię funkcjonalną – stanowi interpretację roli danego obszaru funkcjonalnego w realizacji ogólnej strategii przedsiębiorstwa jako całości.

Działalność marketingowa w tradycyjnym ujęciu traktowana jest jako jedna z wielu funkcji przedsiębiorstwa i jest stawiana na równi z produkcją, finansami czy kadrami. Jednak przy podejmowaniu wszelkich decyzji orientacja marketingowa stanowi zasadniczy punkt odniesienia, a funkcja marketingowa staje się integratorem scalającym wszystkie inne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa. Marketing wykracza poza ramy pojedynczej funkcji realizowanej przez organizację, a strategia marketingowa coraz częściej rozpatrywana jest na wyższym poziomie (niż pozostałe strategie funkcjonalne) w hierarchii strategii.

J. Penc-Pietrzak zauważa, że strategia marketingowa musi uwzględniać cele poszczególnych jednostek strategicznych prowadzonego biznesu. Na kształt strategii marketingowej wpływa pośrednio również misja i wizja przedsiębiorstwa, które zapewniają organizacji konsekwentny rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej dzięki ukierunkowaniu działań i nakreśleniu obrazu jej przyszłej pozycji w otoczeniu (Penc-Pietrzak, 1999). W marketingowym podejściu do zarządzania organizacją dostrzega się obecnie źródło realizacji jej celów i zapewnienia przewagi nad konkurentami. Działania przedsiębiorstwa realizowane zgodnie z przyjętą strategią marketingową są sposobem na osiągnięcie sukcesu.

Podsumowanie

Przegląd dotychczasowych projektów badawczych realizowanych w głównych ośrodkach naukowych w Polsce w latach 1993–2014 dowodzi, że podejmowane były tematy związane z identyfikacją stanu i uwarunkowań rozwoju orientacji marketingowej w polskich przedsiębiorstwach oraz tematy związane z analizą efektywności działań marketingowych (nieliczne). W opinii autorek w niewystarczającym stopniu podejmowano badania nad strategią marketingu w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa (rozumianego, za Druckerem, jako zdolność organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej) oraz w kontekście jednego z kluczowych czynników sukcesu organizacji decydujących – według

Smida – o wzroście, rozwoju, stagnacji bądź upadłości firmy. Ta perspektywa badawcza wydaje się otwierać nowe obszary dla dalszych badań nad znaczeniem strategii marketingu w organizacji.

Bibliografia

- Bal-Woźniak, T. (2012). *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*. Warszawa: PWE.
- Bieniok, H., Gruszczyńska-Malec, G. (1996). Rola analizy strategicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 83–89.
- Boguszewicz-Kreft, M., Złotowska, G. (2009). Niematerialne czynniki sukcesu przedsiębiorstw usługowych. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 4, 117–130.
- Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91.
- Drucker, P. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2003). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2011). *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kasul, R.A., Motwani, J.G. (1996). A proposed model for evaluating a company's operations profile. *Industrial Management & Data Systems*, 96 (8), 7–12.
- Kreikebaum, H. (1996). *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Leidecker, J., Bruno, A. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17 (1), 23–32.
- Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Warszawa: PWE.
- Machaczka, J. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maidique, M.A. (1980). Entrepreneurs, champions and technological innovation. *Sloan Management Review*, 21.
- Majewska-Opiełka, I. (2007). *Sukces firmy*. Gdańsk: GWP.
- Niestrój, R. (1996). *Zarządzanie marketingiem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pascal, R.T., Athos, A.G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon and Schuster.
- Penc, J. (2005). *Role i umiejętności menedżerskie, Sekrety sukcesu i kariery*. Warszawa: Difin.
- Penc-Pietrzak, J. (1999). *Strategiczne zarządzanie marketingiem*. Warszawa: PWE.
- Piotrowski, W. (red.). (1995). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rockart, J., Bullen, C. (1981). A primer on critical success factors. *Center for Information Systems Research*, 69, 1220–1281.
- Rockart, J. (1979). Chief executives define their own information needs. *Harvard Business Review*, 57 (2), 81–93.
- Romanowska, M. (1998). *Strategie rozwoju i konkurencji*. Warszawa: Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera.
- Stępień, B., Sulikowska-Formowicz, M. (2004). Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 5–6, 87–103.
- Tichy, N.M., Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.

- Smid, W. (2007). *Leksykon przedsiębiorcy*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Strategor (2001). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE.
- Urbanowska-Sojkin, E. (2003). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Wheelwright, S.C. (1981). Japan – where operations really are strategic. *Harvard Business Review*, 59 (4), 67–74.
- www.sjp.pwn.pl (2016).

The Company Marketing Strategy vs their Crucial Success Factors

Keywords: marketing strategy, marketing management, success, company crucial success factors

Summary. The desire to succeed is the driving force behind enterprises operating in the market. The article considers the role of marketing strategies in the context of achieving the success of the company. Relating to attempts presented in the literature on the subject of understanding the success and its factors, authors seek the answer to a question, whether a marketing strategy is perceived as crucial success factor of the contemporary enterprise. The article has a review character and uses the method of critical analysis of current achievements in this research field. The objective of the article is to identify the area of research on marketing strategy as one of the key success factors of the contemporary organization.

Translated by M. Pluta-Olearnik

Cytowanie

Pluta-Olearnik, M., Murzyn, M. (2016). Strategia marketingowa przedsiębiorstwa a identyfikacja kluczowych czynników jego sukcesu. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (44), 235–244.