

Krzysztof BRZOSTEK  
KGHM Polska Miedź S.A.

Anna MICHNA  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska

## PERSPEKTYWA BEHAWIORALNA ORIENTACJI RYNKOWEJ

**Streszczenie.** Orientacja rynkowa to interdyscyplinarna koncepcja, którą można traktować jako podejście do kultury organizacyjnej, jako zestaw zachowań organizacyjnych, wynikających z ukształtowanej w danej organizacji filozofii prowadzenia biznesu, ale przede wszystkim jest to zbiór działań ukierunkowanych na skuteczność w gromadzeniu i rozpowszechnianiu informacji niezbędnych do osiągnięcia długoterminowej rentowności i pozyskania rynku nowych odbiorców. Wdrożenie orientacji rynkowej w organizacji wymaga zarówno czasu, jak i zmiany kultury organizacyjnej oraz wdrożenia procesu zmian, które obejmują wszystkie obszary funkcjonalne, a także pracowników wszystkich szczebli.

**Słowa kluczowe:** orientacja rynkowa, orientacja marketingowa.

## BEHAVIORAL PERSPECTIVE OF MARKET ORIENTATION

**Summary.** Market orientation is an interdisciplinary concept which can be considered as an approach to organizational culture as well as a set of organizational behavior arising from the organization formed in philosophies of doing business. Most of all market orientation is a set of measures aimed at efficiency in the accumulation and dissemination of information necessary to achieve long-term viability and attract new customers to the market. The implementation of market orientation in an organization requires time and changes in organizational culture. Moreover the implementation of market orientation needs applying the process of changes including all functional areas and all levels of employees.

**Keywords:** market orientation, marketing orientation.

## 1. Wstęp

Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w warunkach dynamicznych zmian zależy w dominującym stopniu od zachowań jego uczestników i efektywności w realizowaniu funkcji celów postawionych przed organizacją. Nowoczesna gospodarka dostarcza klientom, inwestorom i podmiotom gospodarczym szerokie spektrum możliwości inwestycyjnych, a przez wzrastającą konkurencję zmusza je do osiągnięcia maksymalnych korzyści, płynących z procesu inwestycyjnego. Podejmowanie właściwych decyzji wiąże się z analizą sektorów pod kątem przewidywanej koniunktury, osiąganych zysków w powiązaniu z ryzykiem.

W odpowiedzi na turbulentne otoczenie praktycy, teoretycy zarządzania wypracowali pojęcie orientacji rynkowej. Liczne analizy potwierdzają pozytywny związek między orientacją rynkową a osiąganymi przez podmioty gospodarcze wynikami działalności<sup>1</sup>. N. Hill i J. Aleksander piszą, że „jeszcze niedawno istnienie związku między satysfakcją klientów a sukcesem finansowym firmy przyjmowano na wiarę, dziś jednak dysponujemy już rosnącą liczbą dowodów potwierdzających prawdziwość tej tezy [...]. Badania wykazały, że 5% wzrost lojalności klientów może w różnych gałęziach przemysłu przynieść wzrost dochodu, wynoszący od 25% do 85%”<sup>2</sup>. Niektórzy autorzy zwracają jednak uwagę, że pozytywny związek między orientacją rynkową a wynikami nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w krajach rozwijających się<sup>3</sup>. W rozwiniętych gospodarkach zachodnich przedsiębiorstwa mają wyższą orientację rynkową, niż w gospodarce rozwijającej się lub poddanej transformacji.

Orientacja rynkowa swoim zakresem obejmuje wszystkich pracowników organizacji, jednocześnie koncentrując się na otoczeniu rynkowym – w tym na klientach, konkurentach i procesach zachodzących w organizacji. Sama koncepcja orientacji rynkowej stanowi konstatację, wydawałoby się oczywistego stwierdzenia, że orientacji rynkowej sprzyja świadomość procesów zachodzących na rynku zewnętrznym, co wymaga reakcji na odpowiednich poziomach i funkcjach przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Zack M., McKeen J., Singh S.: Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis. „Journal of Knowledge Management”, Vol. 13(6), 2009, p. 392-409; Kwak H., Jaju A., Puzakova M., Rocereto J.F.: The Connubial Relationship Between Market Orientation and Entrepreneurial Orientation, "Journal of Marketing Theory and Practice", Vol. 21, No. 2, 2013, p. 141–161.

<sup>2</sup> Hill N., Aleksander J.: Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 37-38.

<sup>3</sup> Osuagwu L.: Market orientation in Nigerian companies. Marketing Intelligence & Planning, 24(6), 2006, p. 608-631; Bhuiyan S.N.: Exploring market orientation in banks: An empirical examination in Saudi Arabia. "Journal of Services Marketing", Vol. 11(4/5), 1997, p. 317; Mokhtar S.S.M., Zien R., Arshad Y.R.: Market Orientation Critical Success Factors of Malaysian, Key elements of market orientation on Malaysian Smes Performance, International Journal of Business & Society, 2014, Vol. 15, Issue 1, p. 49-64.

<sup>4</sup> Schlosser F.K., McNaughton R.B.: Internal stakeholder views of a market orientation strategy: implications for implementation, Journal of Strategic Marketing, 2007, Vol. 15, No. 4, p. 307-325.

Celem artykułu jest analiza behawioralnych aspektów orientacji rynkowej. Uwaga skupiona zostanie na umiejscowieniu behawioralnej perspektywy orientacji rynkowej w kontekście ogólnych rozważań nad orientacją rynkową. Ponadto, interesującym zagadnieniem jest wskazanie związku pomiędzy zaangażowaniem pracowników i kadry zarządzającej a skutecznością wdrożenia orientacji rynkowej w organizacji.

## 2. Orientacja rynkowa

Zainteresowanie orientacją rynkową datuje się na lata 90. ubiegłego wieku. Impulsem do badań i refleksji nad tą interdyscyplinarną koncepcją były prace A.K. Kohli i B.J. Jaworskiego<sup>5</sup> oraz J.C. Narvera i S.F. Slatera<sup>6</sup>. „Sukces przedsiębiorstwa zależy od zastosowania instrumentów zorientowanych przede wszystkim na nabywców (...). Organizacje odnoszące sukces mają kadre menadżerską, która nie tyle polega na swojej intuicji, ile rozumie potrzeby i oczekiwania klientów, a także współpracuje z użytkownikami, pracując nad usprawnieniem innowacji i usprawnień”<sup>7</sup>.

Orientacja rynkowa bywa często utożsamiana z pojęciem orientacji marketingowej. Tymczasem pojęcia te nie są synonimem. „W orientacji marketingowej przyjmuje się, że osiągnięcie celów organizacji jest zależne od określenia potrzeb i pragnień docelowych rynków i dostarczenia oczekiwanego zadowolenia w sposób sprawniejszy i skuteczniejszy, niż to czynią konkurenci<sup>8</sup>”. Innymi słowy, orientacja marketingowa to koncentrowanie się na potrzebach klienta, ale także kreowanie nowych potrzeb zarówno dotychczasowych, jak i potencjalnych odbiorców, przy uwzględnieniu rentowności prowadzonych działań. Orientacja rynkowa po orientacji marketingowej stanowi następny etap rozwoju organizacji.

W literaturze przedmiotu, opisującej proces przeobrażeń rynkowych zachowań przedsiębiorców jako poprzedzające orientację rynkową, wymienia się:

- orientację produkcyjną/produktową, która rozwinęła się w drugiej połowie XIX wieku i dominowała w myśleniu przedsiębiorców do początku XX wieku. Podstawowym wyróżnikiem orientacji produkcyjnej było skoncentrowanie na organizacji procesu produkcyjnego w celu uzyskania maksymalnej wydajności, przy możliwie najniższych kosztach,

---

<sup>5</sup> Jaworski B.J., Kohli A.K.: „Market Orientation: The Construct, Research proposition, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, 1990.

<sup>6</sup> Narver J.C., Slater S.F.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. “*Journal of Marketing*”, Vol. 54(4), 1990, p. 20-35.

<sup>7</sup> Foksal G.R.: Zachowania konsumentów na rynku, [w:] M. J. Thoimas (red.): *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1998, s. 259

<sup>8</sup> Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V.: *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 22.

- orientację sprzedażową, która rozwinęła się w latach 30. XX wieku i dominowała w myśleniu przedsiębiorców do lat 50. XX wieku. Jej podstawowym wyróżnikiem była koncentracja na kanałach dystrybucji,
- orientację marketingową, która rozwinęła się w latach 50. XX wieku i dominowała w myśleniu przedsiębiorców do lat 80. XX wieku. Jej podstawowym wyróżnikiem była koncentracja na potrzebach klientów i rynkach docelowych<sup>9</sup>.

Orientacja rynkowa to pojęcie zdecydowanie szersze, obejmujące swym zakresem zarówno pracowników, jak i otoczenie rynkowe. W literaturze można znaleźć wiele definicji pojęcia orientacji rynkowej.

Tabela 1

## Wybrane definicje orientacji rynkowej

Hunt i Morgan	Orientacja rynkowa to systematyczne gromadzenie informacji o klientach i konkurentach zarówno obecnych, jak i potencjalnych, systematyczna analiza informacji w celu rozwijania wiedzy o rynku oraz systematyczne wykorzystywanie tej wiedzy, aby rozpoznawać, rozumieć, kreować, wybierać, wdrażać i modyfikować strategię.
Narver i Slater	Orientacja rynkowa to ukierunkowanie kultury biznesowej organizacji tworzące skuteczne zachowania, niezbędne do stworzenia największej wartości dla klienta.
Ruekert	Orientacja rynkowa to zbiór działań organizacji mających na celu pozyskiwanie i wykorzystanie informacji od klientów; rozwijanie strategii spełniającej potrzeby klientów i dostosowującej się do ich oczekiwań.
Deshpandé, Farley, and Webster	Orientacja rynkowa to zbiór przekonań, które zainteresowanie klientem stawia na równi z zainteresowaniem właścicieli, menedżerów i pracowników, i uwzględnia te stanowiska do opracowania długoterminowej rentowności przedsiębiorstwa.
Kohli i Jaworski	Określili orientacją rynkową przez pryzmat trzech działań: tworzenia wiedzy o aktualnych i przyszłych potrzebach klientów w całej organizacji, propagowanie tej wiedzy we wszystkich działach organizacji oraz reagowanie organizacji zgodnie z posiadaną wiedzą.
Grönroos	Orientacja rynkowa odnosi się do zachowania przedsiębiorstw, która zapewnia, że (...) produkty i usługi są opracowane tak, aby spełniać ich potrzeby i oczekiwania
Lambin	Orientacja rynkowa to filozofia biznesu, dotycząca klimatu panującego w firmie i koordynacji działań wszystkich komórek organizacyjnych, uwzględniająca wszystkich uczestników rynku – nabywców końcowych, dystrybutorów i konkurentów – na wszystkich poziomach organizacyjnych. Tak rozumiana orientacja rynkowa wymaga działań wszystkich komórek organizacyjnych.
Liyun, Keyi, Xiaoshu i Fangfang	Orientacja rynkowa to proces, który pomaga zbudować relacje i komunikację z klientami w celu poprawy zadowolenia klientów, lojalność klientów i zwiększenia wartości organizacji

<sup>9</sup> Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: Marketing, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 43.

cd. tabeli 1

Fritz	Orientacja rynkowa stanowi zestaw wartości i postaw skierowanych do klientów i konkurencji, strategię podstawowe organizacji, cele organizacji wyrażone w postaci satysfakcji klienta oraz konkurencyjności organizacji.
Day	Orientacja rynkowa stanowi umiejętność rozumienia oczekiwań i satysfakcji klientów.

Źródło: Hunt S.D., Morgan R.M.: The Comparative Advantage Theory of Competition. „Journal of Marketing”, Vol. 59(2), 1995, p. 1-16; Narver J.C., Slater S.F.: The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. „Journal of Marketing”, Vol. 54(4), 1990; Ruekert, R. W., Developing a market orientation: An organizational strategy perspective, International Journal of Research in Marketing, Vol. 9, 1992, p. 225-45; Deshpandé R., Farley J.U., Webster F.E.: Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a quadratic analysis, „Journal of Marketing”, No. 57, 1993, p. 23-27; Kohli A.K., Jaworski B.J.: Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications. „Journal of Marketing”, Vol. 54(2), 1990; Grönroos C.: On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. Management theory, No. 6, 2006, p. 395-417; Lambin J.J. Rubén Chumpitaz: Market-Oriented and Corporate Performance, Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphony), No. 2, 2000-2001, p. 23-37; Liyun Q., Keyi W., Xiaoshu W., Fangfang Z.: Research on the Relationship among Market Orientation, Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management and Business Performance. Management Science and Engineering, No. 2(1), 2008, p. 32-46; Fritz W.: Market orientation and corporate success: findings from Germany, „European Journal of Marketing”, 1996, Vol. 30(8), p. 59-67; Day G.S.: The Capabilities of Market-Driven Organizations. „Journal of Marketing”, Vol. 58, 1994, p. 37-52.

Analizując zaprezentowane definicje oraz propozycje definicji orientacji rynkowej dostępne w literaturze należy stwierdzić, że autorzy zwracają szczególną uwagę przede wszystkim na klienta, przy jednoczesnym podkreślaniu roli elementów organizacyjnych, oraz procesach podejmowania decyzji i zarządzania wiedzą.

Najczęściej wymieniane wyróżniki orientacji rynkowej są następujące <sup>10</sup>:

- 1) poszerzony zbiór obiektów koncentracji uwagi organizacyjnej, określany również jako punkt wyjścia do formułowania celów lub jako punkt wyjścia do podejmowanych przez organizację działań,
- 2) szerszy zakres zintegrowanych działań i instrumentów marketingowych,
- 3) wyższy stopień integracji pracowników zaangażowanych w zdobywanie wiedzy rynkowej, jej rozprzestrzenianie oraz umiejętne wykorzystywanie w organizacji.

Koncepcję orientacji rynkowej można traktować jako zestaw zachowań organizacyjnych, wynikających z ukształtowanej w danej organizacji filozofii prowadzenia biznesu, ale przede wszystkim jest to zbiór działań ukierunkowanych na skuteczność w gromadzeniu i rozpowszechnianiu informacji, niezbędnych do osiągnięcia długoterminowej rentowności i pozyskania rynku nowych odbiorców. Wdrażanie w organizacji orientacji rynkowej wymaga od menadżerów wszystkich szczebli przeformułowania wszystkich obszarów funkcjonalnych organizacji. Priorytetem w kształtowaniu orientacji rynkowej jest budowa organizacji, w której wartością nadrzędną pozostaje klient. Można przyjąć hipotezę, że orientacja rynkowa

<sup>10</sup> Escher I.: Marketingowa i rynkowa reorientacja organizacji oraz jej związek z procesem adaptacji organizacji, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XL, z. 413, Toruń 2013.

nie jest związana czy charakterystyczna dla jakiejś określonej branży. Zastosowanie orientacji rynkowej nie powinno również być zależne od wielkości przedsiębiorstwa. Orientacja rynkowa z sukcesem może być zastosowana w podmiotach niewielkich, a także w dużych korporacjach zatrudniających wysokiej klasy specjalistów<sup>11</sup>.

Istotnym elementem orientacji rynkowej jest koordynacja interfunkcjonalna, która ma wpływ na sprawność przebiegu informacji o rynku wewnątrz organizacji oraz zaangażowanie wszystkich komórek organizacyjnych do kształtowania strategii, budowy perspektywicznych ocen i określania potrzeb i problemów klienta<sup>12</sup>. Orientacja rynkowa w organizacji jest efektem procesu zmian w organizacji, na który mają wpływ zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Dynamiczne zmiany otoczenia muszą wywierać wpływ na kształtowaną przez organizację strategię, a co za tym idzie, definiowanie lub redefiniowanie wizji, celów i środków służących wdrożeniu orientacji rynkowej. Ponadto, wdrożenie orientacji rynkowej w organizacji wiąże się z wprowadzeniem zmian w strukturze organizacyjnej, obowiązującym modelu zarządzania wiedzą, przemodelowaniu zasad przepływu informacji wewnątrzorganizacyjnej. Ryzyko niepowodzenia wiąże się zawsze z brakiem akceptacji wdrażanych zmian na szczeblu średnim organizacji, czyli wśród pracowników, którzy obawiają się naruszenia ich aktualnego statusu. Gromadzenie i rozpowszechnianie wiedzy to niezbędny element wdrożenia orientacji rynkowej. Niezbędna jest też odpowiednia reakcja na ową wiedzę, czyli dostosowywanie czynników produkcyjnych, a także procesów operacyjnych do gromadzonych, przetwarzanych i analizowanych informacji o rynku.

### 3. Perspektywa behawioralna orientacji rynkowej

W literaturze ukształtowane zostały dwa zasadnicze sposoby postrzegania orientacji rynkowej przedsiębiorstwa. Pierwsze podejście zaproponowali J.C. Narvera i S.F. Slater, rozpatrując orientację rynkową w odniesieniu do kultury organizacyjnej, kształtującej zachowania kreujące wartość dla klienta, w tym: rozumienie potrzeb klientów, rozumienie sposobu, w jaki konkurencja na te potrzeby odpowiada, koordynowane wykorzystanie zasobów, zmierzające do utworzenia wartości dodanej dla klienta.

Podejście behawioralne zaproponowali Kohli i Jaworski, którzy swoją koncepcję oparli na trzech komponentach, współtworzących orientację rynkową, tj.:

- 1) tworzeniu wiedzy o rynku,
- 2) rozpowszechnianiu tej wiedzy w organizacji,
- 3) reakcji na tę wiedzę.

---

<sup>11</sup> Michna A., Kmiecik R.: Orientacja rynkowa a zarządzanie wiedzą w kontekście rozwoju i wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 60, Zabrze 2012, s. 204.

<sup>12</sup> Kotler P.: Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 161.

Tabela 2

## Elementy orientacji rynkowej

Elementy orientacji rynkowej		
<b>WARUNKI</b>		
związane z kadrami menedżerską	związane ze współpracą między komórkami organizacyjnymi	wynikające ze struktury organizacyjnej
<b>ORIENTACJA RYNKOWA</b>		
<b>CZYNNIKI POŚREDNICZĄCE</b>		
związane z nabywcami	związane z konkurencją i technologią oraz innowacjami	
<b>EFEKTY</b>		
wyniki przedsiębiorstwa	reakcje pracowników	reakcje nabywców

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kohli A.K., Jaworski B.J.: Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications. „Journal of Marketing”, Vol. 54(2), 1990.

Spojrzenie Kohli i Jaworskiego skupia swoją uwagę (w głównej mierze) na działaniach realizowanych przez organizację, a nie na akceptacji określonych wartości.

Trzecim, mniej popularnym, kierunkiem – stanowiącym swoistą syntezę dwóch zaprezentowanych wyżej – jest podejście zaproponowane przez G. Avlonitis, S. Gounaris<sup>13</sup>, zgodnie z którym orientacja rynkowa wymaga uwzględniania zarówno postaw, jak i zachowań. W perspektywie długookresowej orientacja rynkowa wymaga budowania świadomości pracowników ukierunkowanych na oczekiwania rynku, jak również działania, których celem jest osiągnięcie satysfakcji klienta, a także oferowania produktów i usług stanowiących adaptację oczekiwań klientów.

Inne, behawioralne koncepcje orientacji rynkowej można znaleźć w pracach Sh.D. Morgana i R.M. Hunta<sup>14</sup>, którzy w ślad za dorobkiem Kohli i Jaworskiego wskazują następujące komponenty orientacji rynkowej:

- systematyczne zbieranie informacji o klientach obecnych i przyszłych konkurentów,
- systematyczna analiza informacji w celu opracowania znajomości rynku,
- systematyczne wykorzystanie informacji do przewodnika, zidentyfikowanie, zrozumienie, tworzenie, wybór, ustanawianie i modyfikacji strategii<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Avlonitis G., Gounaris S.: Marketing orientation and company performance, „Industrial Marketing Management”, Vol. 26, 1997, p. 385-402.

<sup>14</sup> Hunt Sh.D., Morgan R.M.: The comparative advantage theory of competition, Journal of Marketing, Vol. 59, 1995, p. 1-15.

<sup>15</sup> Halima, Rym Ben Additional thoughts on the definition of market orientation: the combined approach, "Revue des Sciences de Gestion", No. 252, 2011, p. 81-88

A. Maydeu-Olivares i N. Lado<sup>16</sup> zaproponowali również podejście behawioralne, przez określenie orientacji rynkowej jako „wszelkie działania, które doskonalone są przez firmę w celu monitorowania, analizowania i reagowania na zmiany zachodzące na rynku”. Niektórzy autorzy doszli do podejścia behawioralnego przez zakwestionowanie kulturowego. Jest to przypadek R. Deshpande’a i J.U. Farleya<sup>17</sup>, którzy zrzekli się konceptualizacji kulturalny orientacji rynkowej, mówiąc, że „orientacja rynkowa nie jest jednak kulturą” i zaproponowali spojrzenie behawioralne na orientację rynkową jako „...zestaw zachowań i proces oceny oraz stałą realizację potrzeb klientów.”

Tabela 3

## Komponenty perspektywy behawioralnej zaproponowane przez Kohli i Jaworskiego

tworzenie wiedzy o rynku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gromadzenie informacji o potrzebach klientów</li> <li>• gromadzenie informacji o preferencjach klientów</li> <li>• analizę czynników wpływających na potrzeby i preferencje klientów</li> <li>• analiza regulacji prawnych</li> <li>• analiza techniki i technologii</li> <li>• segmentacja klientów</li> <li>• odróżnienie potrzeb klientów i pośredników</li> <li>• badania i określanie potencjalnych, przyszłych potrzeb klientów</li> </ul>
rozpowszechnianie tej wiedzy w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozpowszechnianie zdobytej wiedzy w organizacji przez dostępne kanały informacyjne, w sposób przyjęty w organizacji</li> <li>• kształtowanie zadań dla poszczególnych komórek organizacji, na podstawie zebranych informacji</li> </ul>
reakcję na tę wiedzę	<ul style="list-style-type: none"> <li>• działania przedsiębiorstwa podjęte w odpowiedzi na wiedzę, która została wygenerowana i rozpowszechniona</li> <li>• wybór rynków docelowych</li> <li>• oferowanie produktów</li> <li>• projektowanie</li> <li>• produkcja, dystrybucja i promocja produktów</li> </ul>

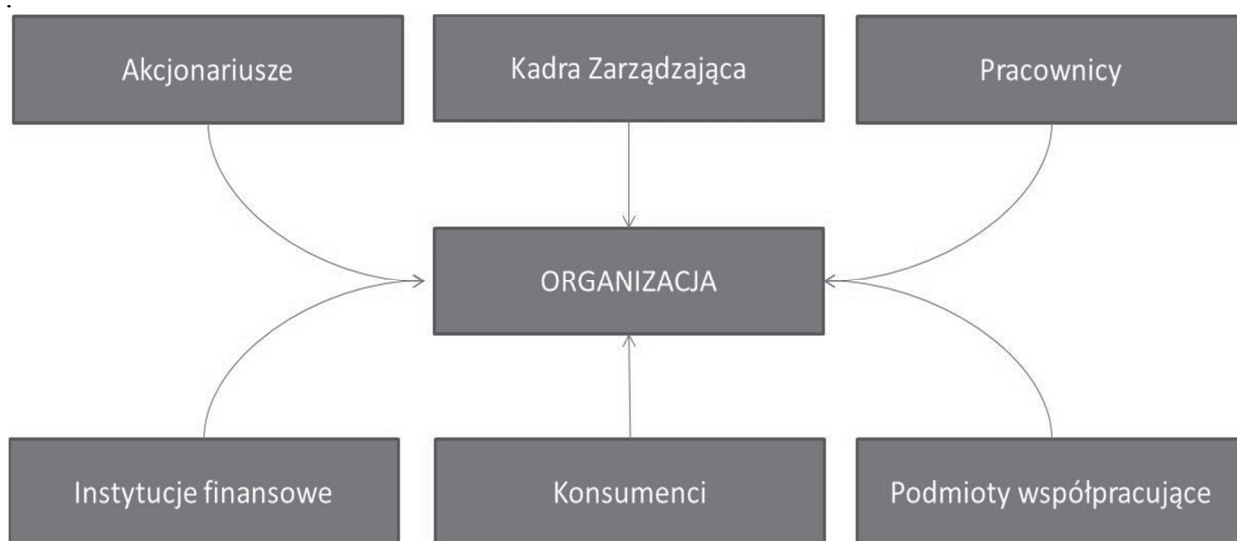
Źródło: Michna A., Kmiecik R.: Orientacja rynkowa a zarządzanie wiedzą w kontekście rozwoju i wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 60, Zabrze 2012, s. 204.

<sup>16</sup> Maydeu-Olivares A., Lado N.: Market orientation and business economic performance: a mediated model, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, 2003, p. 284-309.

<sup>17</sup> Deshpande R., Webster F.E.: Organizational culture and marketing: defining the research agenda, *Journal of Marketing*, Vol. 53, 1989, p. 3-15.



Szkoła behawioralna podjęła zadanie przebadania realnych zachowań ludzi. Ma ona rodowód w naukach o zarządzaniu przedsiębiorstwem i została zainicjowana w latach 50. w USA przez H.A. Simona, J.G. Marcha oraz R.M. Cyerta<sup>18</sup>. Autorzy badali duże amerykańskie korporacje, koncentrując swoją uwagę na zagadnieniach związanych z procesem decyzyjnym, procesami formułowania celów i wewnętrznej alokacji zasobów. Badacze uznali, że dotychczasowa teoria zbyt mało miejsca poświęcała zagadnieniom związanym z ograniczeniami zachowań ekonomicznych i organizacyjnych, oraz indywidualnym decyzjom. Przedsiębiorstwo rozpatrywane jest jako koalicja uczestników o konfliktowych oczekiwaniach. Członkami koalicji są akcjonariusze/udziałowcy, menedżerowie, dostawcy, odbiorcy, dystrybutorzy, pracownicy, doradcy, kredytodawcy itd.



Rys. 1. Koalicja uczestników o konfliktowych oczekiwaniach

Fig. 1. The coalition of participants with quarrelsome expectations

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Langerak F.: Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, 2011, p. 221-234.

Uczestnicy koalicji otrzymują od organizacji zachętę, ale jednocześnie wnoszą wkład, np. pracownik – pracę i swoje umiejętności, inwestor – kapitał, za który oczekują od firmy wypracowania wysokich zysków itp. Członkowie koalicji mają swoje cele i oczekiwania<sup>19</sup>.

To właśnie perspektywa behawioralna oznacza dążenie do interdyscyplinarnego, wieloaspektowego postrzegania orientacji rynkowej. W odniesieniu do organizacji, perspektywa behawioralna oznacza zbiór cech, umiejętności, unikatowych zasobów. Jaworski i Kohli<sup>20</sup> argumentowali, że zachowanie orientacji rynkowej jest związane z zaangażowaniem

<sup>18</sup> Linda Argote, Henrich R. Greve: A Behavioral Theory of the Firm – 40 Years and Counting: Introduction and Impact, *Organization Science*, Vol. 18, No. 3, May–June 2007, pp. 337-349.

<sup>19</sup> Pelham A.M.: The Impact of Salesperson Perception of Firm Market Orientation on Behaviors and Consulting Effectiveness *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 17, 2010, p. 105-126.

<sup>20</sup> Jaworski B.J., Kohli A.K.: Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, No. 1, 1996, p. 119-135.

pracowników, które powinno prowadzić do bardziej zintegrowanego, skoordynowanego i szybkiego odpowiadania na zmiany gospodarcze. Efektywność funkcjonowania organizacji zależy m.in. od tego, jak wielu pracowników przy wykonywaniu swoich obowiązków realizuje wyłącznie zadania określone dla nich przez hierarchię służbową i ramy narzucone w uregulowaniach wewnątrzorganizacyjnych, a na ile angażują się w stopniu wyższym, niż wymagają tego nakazy ich ról organizacyjnych. Do efektywnego funkcjonowania organizacji konieczne jest stałe uczestnictwo pracowników w realizacji celów postawionych przed organizacją. Tym samym, problemy związane z zarządzaniem satysfakcją klientów i z rozwojem organizacji mają swój początek w czynniku ludzkim. Pracownicy i ich postawy są istotnym elementem w ocenie orientacji rynkowej. Rolą kadry zarządzającej jest takie kształtowanie wartości i postaw pracowników, aby chcieli wychodzić poza podstawowe wymagania, ukształtowane w danej organizacji. Orientacja rynkowa nie powinna być kojarzona z poszczególnymi elementami czy też kluczowymi czynnikami, a powinna być rozpatrywana kompleksowo.

Jaworski i Kohli dokonali badań jakościowych i objęli nimi 62 menedżerów z różnych obszarów organizacji. W trakcie badań pytali się ankietowanych o ich zrozumienie pojęcia orientacji rynkowej. Po przeprowadzeniu badań dokonali porównania pomiędzy uzyskanymi wynikami a danymi dostępnymi w literaturze przedmiotu. Badacze opracowali, niezależnie od siebie, zestawy pytań, służących do pomiaru orientacji rynkowej. Sformułowanych zostało 25 pytań, które następnie poddano badaniom pilotażowym. W wyniku dyskusji i sugestii badanych menadżerów, część pytań zmieniono, a następnie ich łączna liczba została zwiększona do 31. W kolejnym badaniu dokonano ostatecznych zmian. Kwestionariusz został poddany badaniom ilościowym na próbie 230 przedsiębiorstw. Po analizie usunięto 12 pytań, a pozostałe 20 posłużyły do pomiaru trzech wymiarów<sup>21</sup>.

Zmienne wyjaśniające w badaniach orientacji rynkowej zostały zaproponowane przez badaczy i stanowią podstawę konstrukcji mierników orientacji rynkowej.

Tabela 4

Podstawowe elementy zmiennych wyjaśniających w badaniach orientacji

<b>A.K. Kohli i B.J. Jaworski</b>	<b>J.C. Narvera i S.F. Slater</b>
generowanie informacji	zorientowanie na klienta
dostarczanie informacji	zorientowanie na konkurentów
przygotowanie decyzji marketingowych	koordynowanie funkcji przedsiębiorstwa
realizacja decyzji marketingowych	horyzont długoterminowy
nastawienie kadry zarządzającej	rentowność
stosunek kadry zarządzającej do ryzyka	
nieporozumienia i brak współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi	

<sup>21</sup> Mark A.F., Oczkowski E.: An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective, Marketing Bulletin, No. 8, 1997, p. 30-40.

cd. tabeli 4

współpraca między komórkami organizacyjnymi	
formalizacja	
centralizacja	
system wynagrodzeń	
zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa	
współpraca pomiędzy pracownikami	
ogólne warunki	
turbulencje rynkowe	
konkurencja	
innowacje i nowe technologie	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.K. Kohli i B.J. Jaworski: „Market-orientation: Antecedents and Consequences”. *Journal of Marketing*, Vol. 57(3), pp. 53-70; Narver J.C., Slater S.F.: The effect of market orientation on business profitability, „*Journal of Marketing*” 1990, Vol. 54, p. 24.

Atutem skali zaproponowanej przez Kohli i Jaworskiego, w stosunku do rozwiązania Narvera i Slatera, jest większa spójność pomiędzy orientacją rynkową a zastosowaną skalą operacjonalizacji<sup>22</sup>. Za wadę uznaje się zbyt duże skoncentrowanie uwagi badaczy na kwestiach związanych z gromadzeniem i rozpowszechnianiem informacji<sup>23</sup>.

Orientacja rynkowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem w dużej mierze uzależniona jest od tego, czy w wszystkie komórki organizacyjne współpracują w celu zdefiniowania i zaspokojenia potrzeb klientów. Szanse organizacji kreowane są przez czynniki zewnętrzne, jednak o tym czy zostaną one wykorzystane zależy, w dużej czy nawet decydującej mierze, od pracowników organizacji. Ostateczne decyzje zawsze będą uzależnione od poziomu wykształcenia, zaangażowania czynników osobowych i poznawczych pracowników, ale także od kontekstu organizacyjnego. Komórki organizacyjne, mimo iż formalnie mają realizować cel nadrzędny organizacji, mogą mieć rozbieżne interesy. To kierownictwo organizacji, które wdraża orientację rynkową, powinno wypracować mechanizmy pozwalające na kształtowanie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej w taki sposób, by niwelować różnice pomiędzy komórkami organizacyjnymi. Oznaką braku wdrożenia – mimo realizacji koncepcji – orientacji rynkowej jest brak koordynacji działań pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Zagrożeniem dla wdrażania orientacji rynkowej jest brak dostępu do informacji noszącej znamiona pełnej oraz wartościowej i prowadzi ono organizację do dokonywania wyborów nie zawsze opartych na racjonalnych przesłankach. B.J. Jaworski i A.K. Kohli zwracają uwagę, że pewne cechy struktury organizacyjnej, takie jak wysoka centralizacja i brak silnych związków między komórkami organizacyjnymi, stanowią istotne

<sup>22</sup> Matsuno K., Mentzer J.T., Rentz, J.O.: A Refinement and Validation of the MARKOR Scale, *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 28(4), 2000, p. 527-539.

<sup>23</sup> Pelham A.M.: Mediating and Moderating Influences on the Relationship between Market Orientation and Performance. Unpublished Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University, Pennsylvania 1993.

bariery przyjęcia orientacji rynkowej<sup>24</sup>. L.C. Harris przebadł znaczącą liczbę przedsiębiorstw, poddając analizie zależności pomiędzy strukturą organizacyjną a poziomem orientacji rynkowej. Badacz wskazał wiele barier, natury organizacyjnej, które spowalniają lub zniechęcają do skutecznego wdrożenia orientacji rynkowej. Biorąc pod uwagę aspekty personalne, jako przeszkody wymienił: apatię, brak motywacji, brak kompetencji, fluktuację kadr, sztywny podział zadań, ignorancję pracowników szczebla wykonawczego, brak wsparcia ze strony kierownictwa<sup>25</sup>. Również Kohli i Jaworski wskazywali, że wdrażanie w organizacji orientacji rynkowej determinowane jest postawą ścisłego kierownictwa. W badaniach przeprowadzonych przez E.E. Messikomera można spotkać się z tezą, że kadra kierownicza choć formalnie opowiada się za orientacją rynkową – znając jej założenia i zalety – to w praktyce jej zachowanie świadczy o charakterystycznej, szczególnie dla dużych korporacji, niechęci do wprowadzania zmian<sup>26</sup>. L.C. Harris i E. Ogbonn stwierdzili, że około 1/3 zmian w orientacji rynkowej można wyjaśnić analizując style kierowania. W swoich badaniach rozpatrywali trzy style kierowania: uczestniczący, wspomagający, instrumentalny. Badacze uzasadnili tezę, że styl kierowania jest jedną z determinant orientacji rynkowej<sup>27</sup>. Analizując dostępne badania przeszkód we wdrażaniu w organizacjach orientacji rynkowej, należy uznać, że podstawową barierą są ograniczenia, które wynikają z kultury organizacyjnej, a także postawa niechęci czy niezrozumienia zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej. Nurt behawioralny w orientacji rynkowej pozwala na wyjaśnienie funkcjonowania i celów poszczególnych jednostek i grup, które działają w ramach organizacji, a także na głębszą analizę czynników motywujących zarówno kadre zarządzającą, jak i innych grup pracowników w ramach organizacji.

#### 4. Podsumowanie

Celem artykułu była analiza behawioralnych aspektów orientacji rynkowej, z uwzględnieniem związku pomiędzy zaangażowaniem pracowników i kadry zarządzającej a skutecznością wdrożenia w organizacji orientacji rynkowej. Przeprowadzone, na podstawie analizy literatury przedmiotu, rozważania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

---

<sup>24</sup>Jaworski B.J., A.K. Kohli: Market orientation: antecedents and consequences, „Journal of Marketing”, Vol. 57, No. 2, 1993, p. 53-57.

<sup>25</sup>L.C. Harris: The organizational barriers to developing market orientation, „European Journal of Marketing”, Nr 5/6, 2000, p. 598-624.

<sup>26</sup>Messikomer E.E.: Marketing changes the corporate culture – A company study, J Bus Ind Mark, No. 2, 1987.

<sup>27</sup>Harris L.C., Ogbonna E.: Leadership style and market orientation: an empirical study, „European Journal of Marketing”, No. 5/6, 2001, p. 756-757.

1. Przyjęcie w orientacji rynkowej perspektywy behawioralnej oznacza dążenie do interdyscyplinarnego, wielokontekstowego postrzegania organizacji w kontekście zestawu zachowań i procesów, których celem jest pozyskiwanie i wykorzystanie informacji od klientów, rozwijanie strategii spełniającej potrzeby klientów i dostosowującej się do ich oczekiwań.
2. Decydujące znaczenie w tej koncepcji ma kultura organizacyjna, która nosi cechy proefektywnościowe, ukierunkowane na zaangażowanie się pracowników. Perspektywa behawioralna uwzględnia możliwości poznawcze w odniesieniu do organizacji i jego relacji z otoczeniem.
3. Podejście behawioralne zwraca uwagę na zaangażowanie pracowników wszystkich szczebli i odpowiedzialność, a są to podstawy budowy właściwych relacji z otoczeniem zewnętrznym.
4. Badania wskazują, że pełna implementacja orientacji rynkowej w organizacji wymaga zaangażowania pracowników, które powinno prowadzić do bardziej zintegrowanego, skoordynowanego i szybkiego odpowiadania na zmiany gospodarcze, a także zmiany kultury organizacyjnej.
5. Większość przeanalizowanych badań wskazuje jednoznacznie, że pracownicy i ich postawy są istotnym elementem w ocenie orientacji rynkowej. Rolą kadry zarządzającej jest takie kształtowanie wartości i postaw pracowników, aby chcieli wychodzić poza podstawowe wymagania, ukształtowane w danej organizacji. Orientacja rynkowa nie powinna być kojarzona z poszczególnymi elementami czy też kluczowymi czynnikami, a powinna być rozpatrywana kompleksowo.
6. Badania wskazują, że podstawową barierą przy wdrażaniu orientacji rynkowej w organizacji są ograniczenia, wynikające z kultury organizacyjnej, a także niechęci czy niezrozumienia zarówno pracowników, jak i kadre zarządzającą.
7. Zbiór zmian, które towarzyszą wdrażaniu orientacji rynkowej w organizacji nie jest zbiorem zdefiniowanym raz na zawsze. Niezbędnym działaniem w ramach organizacji jest zwiększanie zaangażowania oraz integracja pracowników w zdobywaniu wiedzy rynkowej, jej rozprzestrzenianiu oraz umiejętnym wykorzystaniu w organizacji<sup>28</sup>, połączona z delegowaniem uprawnień i odpowiednim systemem motywacyjnym. Likwidacja barier przy wdrażaniu orientacji rynkowej powinna zostać powiązana z identyfikacją barier w przepływie wiedzy i obejmować m.in.: analizę motywacji do dzielenia się wiedzą, analizę procedur gromadzenia, udostępniania i dzielenia się wiedzą, analizę istniejącej w organizacji komunikacji poziomej, analizę wiedzy rozproszonej oraz brak informacji o jej źródłach, analizę „mentalnych wysp” organizacyjnych pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi.

---

<sup>28</sup> Escher I.: Marketingowa i rynkowa reorientacja organizacji oraz jej związek z procesem adaptacji organizacji, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XL, Zeszyt 413, Toruń 2013.

**Bibliografia**

1. Avlonitis G., Gounaris S.: Marketing orientation and company performance, „Industrial Marketing Management”, Vol. 26, 1997.
2. Bhuian S.N.: Exploring market orientation in banks: An empirical examination in Saudi Arabia. „Journal of Services Marketing”, Vol. 11(4/5), 1997.
3. Day G.S.: The Capabilities of Market-Driven Organizations. „Journal of Marketing”, Vol. 58, 1994.
4. Deshpandé R., Farley J.U., Webster F.E.: Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a quadratic analysis, „Journal of Marketing”, No. 57, 1993.
5. Escher I.: Marketingowa i rynkowa reorientacja organizacji oraz jej związek z procesem adaptacji organizacji, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XL, Zeszyt 413, Toruń 2013.
6. Foksall G.R.: Zachowania konsumentów na rynku, [w:], M.J. Thoimasa (red.): Podręcznik marketingu, PWN, Warszawa 1998.
7. Fritz W.: Market orientation and corporate success: findings from Germany, „European Journal of Marketing”, 1996.
8. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.: Marketing, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
9. Grönroos C.: On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. „Management theory” No. 6, 2006.
10. Harris L.C.: The organizational barriers to developing market orientation, „European Journal of Marketing”, No. 5/6, 2000.
11. Harris L.C., Ogbonna E.: Leadership style and market orientation: an empirical study, „European Journal of Marketing”, No. 5/6, 2001.
12. Hill N., Aleksander J.: Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
13. Hunt S.D., Morgan R.M.: The Comparative Advantage Theory of Competition. „Journal of Marketing”, Vol. 59(2), 1995.
14. Jaworski B.J., Kohli A.K.: Market orientation: review, refinement, and roadmap. „Journal of Market-Focused Management”, No. 1, 1996.
15. Jaworski B.J., Kohli A.K.: Market orientation: antecedents and consequences, „Journal of Marketing”, Vol. 57, No. 2, 1993.
16. Kohli A.K., Jaworski B.J.: Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications. „Journal of Marketing”, Vol. 54(2), 1990.
17. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V.: Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002.

18. Kotler P.: *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
19. Kwak H., Jaju A., Puzakova M., Rocereto J.F.: *The Connubial Relationship Between Market Orientation and Entrepreneurial Orientation*, „*Journal of Marketing*” Theory and Practice, Vol. 21, No. 2, 2013.
20. Lambin J.J., Rubén Chumpitaz: *Market-Oriented and Corporate Performance*, Emerging „*Issues in Management*” ([www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya)), No. 2, 2000-2001.
21. Langerak F.: *Effects of market orientation on the behaviors of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers*. *International „Journal of Research in Marketing*”, Vol. 18, 2011.
22. Liyun Q., Keyi W., Xiaoshu W., Fangfang Z.: *Research on the Relationship among Market Orientation, Customer Relationship Management, Customer Knowledge Management and Business Performance*, „*Management Science and Engineering*”, No. 2(1), 2008.
23. Mark A.F., Oczkowski E.: *An Analysis of the MKTOR and MARKOR Measures of Market Orientation: An Australian Perspective*, „*Marketing Bulletin*”, No. 8, 1997.
24. Matsuno K., Mentzer J.T., Rentz J.O.: *A Refinement and Validation of the MARKOR Scale*, „*Journal of the Academy of Marketing Science*”, No. 28(4), 2000.
25. Messikomer E.E.: *Marketing changes the corporate culture – A company study*, *J Bus Ind Mark*, No. 2, 1987.
26. Michna A., Kmiecik R.: *Orientacja rynkowa a zarządzanie wiedzą w kontekście rozwoju i wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 60, Zabrze 2012.
27. Mokhtar S.S.M., Zien R., Arshad Y.R.: *Market Orientation Critical Success Factors of Malaysian, Key elements of market orientation on Malaysian Smes Performance*, „*International Journal of Business & Society*”, 2014.
28. Narver J.C., Slater S.F.: *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. „*Journal of Marketing*”, Vol. 54(4), 1990.
29. Osuagwu L.: *Market orientation in Nigerian companies*, „*Marketing Intelligence & Planning*”, Vol. 24(6), 2006.
30. Pelham A.M.: *The Impact of Salesperson Perception of Firm Market Orientation on Behaviors and Consulting Effectiveness*, „*Journal of Business-to-Business Marketing*”, Vol. 17, 2010.
31. Pelham A.M.: *Mediating and Moderating Influences on the Relationship between Market Orientation and Performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University, Pennsylvania, 1993.
32. Ruekert R.W.: *Developing a market orientation: An organizational strategy perspective*, „*International Journal of Research in Marketing*”, 1992.

33. Schlosser F.K., McNaughton R.B.: Internal stakeholder views of a market orientation strategy: implications for implementation, „Journal of Strategic Marketing”, 2007.
34. Zack M., McKeen J., Singh S.: Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis. „Journal of Knowledge Management”, Vol. 13(6), 2009.

### **Abstract**

Market orientation is an interdisciplinary concept which can be considered as an approach to organizational culture as well as a set of organizational behavior arising from the organization formed in philosophies of doing business. Most of all market orientation is a set of measures aimed at efficiency in the accumulation and dissemination of information necessary to achieve long-term viability and attract new customers to the market. The implementation of market orientation in an organization requires time and changes in organizational culture. Moreover the implementation of market orientation needs applying the process of changes including all functional areas and all levels of employees. The behavioral concept of market orientation proposed by A.K. Kohli and B.J. Jaworski, is based on three components, co-creating market orientation: the creation of knowledge about market, propagation of this knowledge in an organization and reaction to this knowledge.