

## Jaroslav Ďado

Uniwersytet Mateja Bela, Bańska Bystrzyca  
e-mail: jaroslav.dado@umb.sk

## Jan W. Wiktor

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
e-mail: jan.wiktor@uek.krakow.pl

---

# „WOJNA MARKETINGU Z ZARZĄDZANIEM”. EMPIRYCZNA WERYFIKACJA KONCEPCJI A. RIESA I L. RIES (NA PODSTAWIE BADAŃ PORÓWNAWCZYCH ŚRODOWISKA STUDENTÓW W POLSCE I SŁOWACJI)

---

# „WAR OF MARKETING WITH MANAGEMENT”. EMPIRICAL VERIFICATION OF A. RIES AND L. RIES CONCEPT (BASED ON COMPARATIVE RESEARCH OF POLISH AND SLOVAK STUDENTS)

---

DOI: 10.15611/pn.2016.460.05

JEL Classification: L10, L11, M10, M31

**Streszczenie:** Celem badań była empiryczna weryfikacja koncepcji A. i L. Riesów wyrażonej w *Wojnie marketingu z zarządzaniem*. Książka przedstawia 25 zasadniczych obszarów instytucjonalnych konfliktów wewnątrzorganizacyjnych. Płaszczyznę weryfikacji stanowiły własne międzynarodowe badania w środowisku studenckim (zrealizowane w listopadzie i grudniu 2015 r.). Próbę badawczą stanowili studenci Uniwersytetu Mateja Bela (Wydział Ekonomiczny) w Bańskiej Bystrzycy (Słowacja – 135 osób) oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (Wydział Zarządzania – 97 osób). Zaprojektowanie oraz realizacja badań w takim obszarze i zakresie wiązało się z pokonaniem istotnych problemów metodologicznych, jakie cechują międzynarodowe badania porównawcze. Ich wyniki w wymiarze merytorycznym przyniosły stosunkowo niewielką akceptację koncepcji Riesów. Uzyskane rezultaty mogą być nie tylko konkretnym, empirycznym głosem polemiki, ale również przyczynkiem do dyskusji nad współdziałaniem i integracją poszczególnych, zasadniczych funkcji w systemie zarządzania każdą organizacją.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, marketing, UEK, UMB, *War in the boardroom*.

**Summary:** The objective of this article is empirical verification of AI and Laura Ries concept presented in the book *War in the boardroom*. The book presents 25 "spheres of the war between marketing and management" in which there is disharmony during meetings in companies. The spheres of potential conflicts are presented as a dichotomy based on the

antinomy between "marketing" and "management". The objective of research (realised in December 2015) was verification of Ries' concept in international student environment. The research sample covered 232 students from University of Matej Bel (Banska Bystrica, Slovakia – 135 students) and from Cracow University of Economics (Cracow, Poland – 97 students). Slovak students were mostly from the Management study program (93 students, 68,9%) and Polish students were from Economy and Management, Marketing and Market Communication and Management study programs.

**Keywords:** management, marketing, UEK (CUE), UMB, War in the boardroom.

## 1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest empiryczna weryfikacja koncepcji Alla i Laury Ries, zaprezentowanej w książce *War in the Boardroom* [Ries, Ries 2009]. Książka Riesów składa się z dwóch części. Pierwsza prezentuje „dwoistość ludzkiego mózgu” (s. 9-26). Z kolei druga (s. 27-286) identyfikuje 25 „obszarów wojny marketingu z zarządzaniem”, jaka, zdaniem autorów, toczy się nieustannie w przedsiębiorstwach<sup>1</sup>. Obszary potencjalnych konfliktów ujęte są w sposób dychotomiczny w dwie rozłączne części: „marketing” i „zarządzanie”, mające swoich wykonawców: „marketingowców” i „menedżerów”. Tym układem dychotomicznym operują Riesowie w całej książce. Źródłem niemożności – jak akcentują – osiągnięcia kompromisu (czy braku porozumień) jest dwoistość ludzkiego mózgu. Główną tezę autorów jest oczywiste stwierdzenie dotyczące budowy mózgu człowieka i odmienności funkcjonowania obu półkul mózgowych. Każda z nich ma swoje zadania, jest odpowiedzialna za pewną część czynności człowieka. Lewa półkula odpowiada za myślenie logiczne, metodyczne i sekwencyjne, myślenie werbalne i analityczne. Z kolei półkulę prawą charakteryzuje myślenie syntetyczne, równoległe, operowanie figurami, symbolami, wizualizacją. Nie byłaby to teza zaskakująca, gdyby nie sformułowany wniosek, na którym oparta jest książka. Dwoistość mózgu człowieka Riesowie rozciągają bowiem na dwie funkcje realizowane w każdej organizacji: „marketing” i „zarządzanie”. Ujęte są one w układ antynomii, za który „odpowiedzialne” są właśnie poszczególne półkule mózgu. Zdaniem Riesów „lewomózgowcy” są menedżerami, a „prawomózgowcy” – marketingowcami. Zarządzanie firmą wymaga myślenia logicznego i analitycznego, wymaga pewności siebie, a to ma cechować menedżera. Półkula prawa operuje obrazami, umożliwia spojrzenie kompleksowe, całościowe. „Prawa półkula ma zdolność wyobrażenia tego, co może stać się w przyszłości” (s. 13). Prawomózgowcy są zazwyczaj „wizjonerami, skupiającymi się na ogólnym rozwoju sytuacji” (s. 14). Nic więc dziwnego, że „rozwiązania proponowane przez prawomózgowców rzadko wzbudzają entuzjazm u logicznie myślących

<sup>1</sup> Książka A. Riesa i L. Ries została wydana w Polsce pod nieco zmienionym tytułem: *Wojna marketingu z zarządzaniem. Dlaczego menedżerowie nie mogą się porozumieć i jak temu zaradzić*, PWE, Warszawa 2010. Jako taki tytuł ten wyraźnie zachęca do dyskusji i polemiki merytorycznej.

ludzi...” (s. 15). Odmienność półkul mózgowych w praktyce wyraża metafora „ak-samitnej kurtyny”, która zasłania strony – menedżerów i marketingowców przy stole konferencyjnym, przy którym odbywają się obrady zarządu firmy, korporacji (s. 17). Główny obszar „wojny” rozgrywa się w obszarze zarządzania marką<sup>2</sup>. Ta właśnie kategoria budzi najczęściej, zdaniem autorów, konfliktów, ogniskuje spory i rodzi kontrowersje. Problemy te ujmują Riesowie w 25 pól, obszarów wyrażających zasadnicze różnice stanowisk menedżerów i marketingowców, tak istotne, że zostały określone mianem wojny obu stron. Jest to stanowisko tyleż interesujące, co wielce dyskusyjne. Pojawia się bowiem kluczowe pytanie, na ile odmienność półkul mózgowych człowieka determinuje pełnienie różnych ról zawodowych, pełnienie ich w długim okresie, w sposób stały, niezmienny, a na ile określone stanowiska i decyzje są uwarunkowane szeregiem różnych okoliczności – tych, które stanowią zasadnicze uwarunkowania architektury marki i systemu zarządzania tą kategorią we współczesnym marketingu<sup>3</sup>.

## 2. Metodologia badań

Celem badań była empiryczna weryfikacja koncepcji Riesów „wojny marketingu z zarządzaniem” w oparciu o międzynarodowe badania w środowisku studenckim. Próbę badawczą stanowili studenci dwóch uczelni: Uniwersytetu Mateja Bela (UMB – Wydział Ekonomiczny) w Bańskiej Bystrzycy (Słowacja) oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (UEK – Wydział Zarządzania)<sup>4</sup>. Badania zostały przeprowadzone na zbliżonych merytorycznie wydziałach i kierunkach studiów. Próby badawcze stanowili studenci kierunków:

- ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem (oraz w stosunkowo niewielkiej części kierunków: turystyka, administracja publiczna i finanse i bankowość) na UMB,
- marketing i komunikacja rynkowa oraz zarządzanie na UEK.

Grupa badawcza liczyła łącznie 232 osoby, w tym 135 studentów Uniwersytetu Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy oraz 97 z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Jej charakterystykę przedstawiono w tabeli 1. Miała charakter międzynarodowy ze wszystkimi uwarunkowaniami i konsekwencjami prowadzenia badań w takim właśnie zróżnicowanym środowisku. Dość podkreślić istotny dla międzynarodowych badań porównawczych problem ekwiwalencji znaczeń, treści, kategorii i kalibracji [Mazurek-Łopacińska (red.) 1997; Kaczmarczyk 2002; Karcz 2004]. Podstawę kwe-

<sup>2</sup> Na temat dylematów w procesie zarządzania marką zob. m.in. [Chernatony 2002; Ďaďo, Tábo-recká-Petrovičová 2013; Minarová 2009, s. 27-59].

<sup>3</sup> Próbie refleksji na ten temat przez ostrożne nawiązanie do literatury z neurobiologii i prac z zakresu badań nad mózgiem przedstawia artykuł [Wiktor 2016].

<sup>4</sup> Część krakowska badań została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego (badań statutowych Katedry Marketingu).

stionariusza stanowiły dwie wersje książki Riesów: angielska – w tłumaczeniu na język słowacki dla studentów UMB oraz polska – dla studentów UEK. Translacja i nadanie właściwego, ekwiwalentnego znaczenia poszczególnym „obszaram wojny” dla obu grup międzynarodowych studentów była przedmiotem wspólnych konsultacji i ustaleń autorów. Uczestnikami badań byli w wyraźnej większości (86,2%) studenci studiów II stopnia (studiów magisterskich) oraz kierunków pod względem merytorycznym ściśle „związani” z problematyką, którą stanowi „teatr działań wojennych” A. i L. Riesów – zarządzania (58,2%) oraz marketingu (i komunikacji rynkowej – 23,7%). Było to założenie istotne z punktu widzenia celu artykułu. Próba oceny merytorycznej koncepcji Riesów wymaga pogłębionej wiedzy i znajomości zagadnień zarządzania i marketingu, w tym zagadnień kształtowania marki. Projektując badania, przyjęliśmy zatem tę przesłankę jako ważną i znaczącą. Studenci II stopnia mają za sobą wiele specjalistycznych kursów i wykładów, przyjęcie więc założenia o znajomości przez nich badanej problematyki było zatem w pełni naturalne. Pewne różnice planu (zakładającego pełną zgodność badanych grup w obu uczelniach co do liczby i kierunków studiów) i realizacji wynikały z frekwencji na zajęciach, na których przeprowadzono badania, i innych okoliczności organizacyjnych. Badania przeprowadzono w terminie 28.11-6.12.2015 r. Spośród możliwych zmiennych wykorzystywanych do charakterystyki respondentów przyjęliśmy jako istotne kryterium płci. Łączymy tę cechę z naturalnym zróżnicowaniem biologicznym ludzi w tym przekroju, ale także nawiązujemy do ważnego obszaru w badaniach współczesnej neurologii, jaki stanowi zagadnienie „płci mózgu”. Struktura respondentów według płci jest następująca: kobiety stanowiły 81,0% badanej grupy, a mężczyźni – 19,0%, przy stosunkowo niewielkim zróżnicowaniu między uczelniami.

Jak wspomniano, Riesowie opierają konstrukcję swojej książki na jednoznacznym i wyraźnym przeciwstawieniu w zarządzaniu marką optyki menedżerów podej-

**Tabela 1.** Charakterystyka badanej grupy

Wyszczególnienie	Ogółem	W tym	
		UMB	UEK
Ogółem, w tym	232	135	97
Kobiety (liczba i struktura)	188 (81,0)	114 (84,4)	74 (76,3)
Mężczyźni (liczba i struktura)	44 (19,0)	21 (15,6)	23 (23,7)
Kierunek studiów:			
– marketing (i komunikacja rynkowa)	42 (18,1)		42 (43,3)
– zarządzanie	148 (63,8)	93 (68,9)	55 (56,7)
– Inny kierunek studiów (turystyka, administracja publiczna, finanse i bankowość)	42 (18,1)	42 (31,1)	
Stopień studiów			
– stopień I	32 (13,8)	32 (23,7)	
– stopień II	200 (86,2)	103 (76,3)	97 (100,0)

Źródło: badania własne.

ściu specjalistów od marketingu. Przykładem tak nakreślonych antynomii są następujące tezy [Ries, Ries 2010]:

1. „Menedżerowie zajmują się rzeczywistością, a marketingowcy zajmują się jej postrzeganiem”,
2. „Menedżerowie skupiają się na produkcie, a marketingowcy na marce”,
3. „Menedżerom zależy na zachowaniu marki, a marketingowcom zależy na zachowaniu odmiennych produktów”
4. „Menedżerowie domagają się lepszych produktów, a marketingowcy domagają się produktów odmiennych”,
5. „Menedżerowie preferują asortyment szeroki, a marketingowcy wolą asortyment wąski”.

**Tabela 2.** Konstrukcja kwestionariusza ankiety

(W miejsce kropek prosimy wpisać wybraną przez siebie opcję: 1. menedżerowie lub 2. marketingowcy)

Obszary „wojny” – antynomie stanowisk menedżerów i marketingowców		Uwagi, komentarze
1. ..... zajmują się rzeczywistością, a	.....zajmują się jej postrzeganiem	
2. .....skupiają się na produkcie, a	.....koncentrują się na marce	
3. .....zależy na zachowaniu marki, a	....zależy na zachowaniu odmiennych produktów	
4. ..... domagają się lepszych produktów, a	.....domagają się produktów odmiennych	
5. ..... preferują asortyment szeroki, a	..... wolą sortyment wąski	

Źródło: na podstawie [Ries, Ries 2010].

Tak zarysowane antynomie i skrajnie odmienne stanowiska zostały zaprezentowane w kwestionariuszu ankiety. Jego konstrukcja pozbawiona była jednak informacji, kto opowiada się za danym stanowiskiem. Przedstawia to tabela 2. Zadaniem respondenta było wyrażenie swojej opinii w każdym konkretnym obszarze możliwych konfliktów i „wojny marketingu z zarządzaniem”.

### 3. Wyniki badań

Przeprowadzone badania przyniosły interesujące rezultaty poznawcze. Ich wyniki są zaprezentowane w tabeli 3. Z uwagi na ograniczenia edytorskie analiza jest syntetyczna i selektywna. Pokazuje konkretne liczby, ukazuje ich podobieństwo i zróżnicowanie odpowiedzi dla całej populacji studentów uczestniczących w badaniach. Uwzględnia zarazem podstawowy przekrój badań i zróżnicowanie środowiska badawczego – studentów uczelni słowackiej i polskiej.

**Tabela 3.** Wyniki badań – stopień zgodności badanej grupy studentów z koncepcją „wojny marketingu z zarządzaniem” A. i L. Riesów

Obszary „wojny” marketingu z zarządzaniem wg A. i L. Riesów	Udział odpowiedzi zgodnych ze stanowiskiem A. Riesa i L. Ries (w %)				Różnica max-min.
	ogółem N = 232	w tym: uczelnia – kierunek studiów:			
		UMB – EiZP N = 135	UEK – zarządzanie N = 55	UEK – MiKR N = 42	
1	2	3	4	5	6
1. Menedżerowie zajmują się rzeczywistością, a marketingowcy jej postrzeganiem	86,7	80,0	94,5	97,6	17,6
2. Menedżerowie skupiają się na produkcie, a marketingowcy na marce	74,6	80,7	67,3	64,3*	16,4
3. Menedżerem zależy na zachowaniu marki, a marketingowcom na zawłaszczaniu kategorii	45,7	38,5	58,2	52,4***	19,7
4. Menedżerowie domagają się lepszych, a marketingowcy odmiennych produktów	73,3	76,3	65,5*	73,8*****	10,8
5. Menedżerowie wolą szeroki, a marketingowcy wąski asortyment	47,9	46,7	49,1	50,0***	3,3
6. Menedżerowie starają się rozciągać markę, a marketingowcy odchudzić markę	43,6	41,5	40,0	54,8*****	13,3
7. Menedżerowie chcą zapewnić marce pierwszeństwo na rynku, a marketingowcy pierwszeństwo w umysłach konsumentów	81,9	86,7	63,6*	90,5*	26,9
8. Menedżerowie nastawiają się na spektakularny sukces, a marketingowcy na powolne rozwijanie skrzydeł	40,1	31,8	47,3	57,1***	25,3
9. Menedżerowie biorą na cel środkowy, a marketingowcy skrajne segmenty rynku	60,8	53,3	56,4**	90,5*****	37,2
10. Menedżerowie chcieliby zawłaszczać wszystko (wszystkie słowa opisujące markę), a marketingowcy preferują jedno słowo dla wyrażenia tożsamości marki	64,0	63,7	52,7	76,2*	23,5
11. Menedżerowie operują słowami, a marketingowcy wyrażają swoje intencje za pomocą obrazów	86,6	88,1	78,1*	92,9	14,8
12. Menedżerowie wolą działać pod jedną marką, a marketingowcy preferują działać pod wieloma markami	68,4	57,1	77,5*	59,5*****	20,4
13. Menedżerowie cenią pomysłowość, a marketingowcy cenią i preferują referencje	40,5	48,1	40,0	16,7*	31,4

1	2	3	4	5	6
14. Menedżerowie „wierzą” w podwójne marki, a marketingowcy upatrują sukcesu w markach pojedynczych	44,4	48,9	25,5**	54,8****	29,3
15. Menedżerowie planują rozwój pod kątem ciągłego wzrostu rynku, a marketingowcy pod kątem stopnia dojrzałości rynku	58,6	63,0	56,4*	47,6***	15,4
16. Menedżerowie zazwyczaj unicestwiają kategorie produktów, a marketingowcy rozwijają nowe kategorie produktowe	63,3	63,7	54,5	73,8*****	19,3
17. Menedżerowie chcą komunikować markę, a marketingowcy chcą ją pozycjonować	62,1	71,8	54,5	40,8**	31,0
18. Menedżerowie chcą zdobywać klientów na zawsze, a marketingowcom wystarcza krótkotrwały związek	54,7	47,4	70,9*	57,1***	23,5
19. Menedżerowie „uwielbiają” kupony i przeceny, a marketingowcy ich „nie znoszą”	29,7	29,6	25,5**	35,7	10,2
20. Menedżerowie starają się naśladować konkurencję, a marketingowcy wręcz przeciwnie (preferują inne strategie rywalizacji rynkowej)	68,5	62,2	61,8*	97,6**	35,8
21. Menedżerowie nienawidzą zmieniać nazw produktów, a marketingowcy chętnie korzystają z tego typu zabiegów	70,7	64,4	72,7	76,2***	11,8
22. Menedżerowie myślą ciągle o kolejnych innowacjach, a marketingowcy zadowolają się jedną (innowacją w danym czasie)	34,1	35,6	41,8*	19,1***	22,7
23. Menedżerowie mają bzika na punkcie multimedialności (są urzeczeni rozwojem i możliwościami multimedialności), a marketingowcy nie są do nich przekonani	17,7	19,3	20,0**	9,5**	10,5
24. Menedżerowie myślą w wymiarze krótkotrwałym, a marketingowcy w wymiarze długoterminowym (preferują myślenie długookresowe)	27,6	25,9	20,0	42,9***	22,9
25. Menedżerowie polegają na „zdrowym rozsądku”, a marketingowcy polegają na marketingowym rozsądku	70,9	58,9	85,5*	90,5*****	31,6
Razem – średnia ocena	56,5	55,7	55,1	60,9	5,8

## Legenda:

EiZP – kierunek ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem; MiKR – kierunek marketing i komunikacja rynkowa; kolumna: „ogółem” zawiera ocenę średnią ważoną; kursywą zaznaczono modyfikację sformułowania problemu przez Riesów, wykorzystaną w kwestionariuszu ankietowym; symbol\* oznacza uwagi, komentarze respondentów, brak precyzji pytania, ambiwalencję oceny.

Źródło: badania własne.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 3 można analizować w kilku różnych przekrojach. Z punktu widzenia celu artykułu podkreślamy najważniejsze wnioski i opinie.

1. Podstawowy, ogólny wniosek z badań stanowi konstatacja stosunkowo niewielkiej empirycznej akceptacji koncepcji opisanej przez Riesów jako „wojna marketingu z zarządzaniem”. Dla ogółu badanej grupy „wskaźnik zgodności” wyniósł 56,5%, a rozpiętość między studentami obu uczelni: na Słowacji (55,7%) i w Polsce (57,6% – średnia ważona obu kierunków) jest znikoma i ukształtowała się na poziomie 1,9 pkt. Taki podstawowy wniosek potwierdza – w świetle badań empirycznych na grupie osób, które można już określić mianem specjalistów (osób dysponujących ponadprzeciętną wiedzą z zakresu zarządzania marką), studentów kierunków zarządzanie i marketing – dyskusyjność i kontrowersyjność tez i obszarów konfliktów wyróżnionych przez autorów książki. Akcentujemy ten wynik i pełną zgodność w przekroju międzynarodowym w sposób znaczący i istotny. Stanowi to także, już w nieco szerszym wymiarze, nawiązanie do struktury merytorycznej kształcenia na badanych kierunkach w obu uczelniach.

2. Bardzo znacząca na poziomie agregatu całości 25 obszarów „wojny” jest tożsamość ocen – studentów kierunku zarządzanie na UMB (55,7%) i UEK (55,1%). W dużym stopniu taki wynik nawiązuje do sformułowanej powyżej szerszej oceny i uogólnienia.

3. W interpretacji ogólnych wyników podkreślamy widoczną przewagę „wskaźnika zgodności” – ocen studentów kierunku marketing i komunikacja rynkowa (60,9%) nad opiniami studentów kierunku zarządzanie (55,5% – średnia ważona łącznie dla obu grup z UMB i UEK). Różnica ta – 5,4 jest wyraźna i można ją wiązać ze szczegółowym profilem i treścią merytoryczną kursów z zakresu przedmiotów marketingowych oraz uprofilowaniem przez Riesów „koncepcji wojny” wyraźnie w stronę marketingu. Innymi słowy – nawiązując do szczegółowego uzasadnienia koncepcji książki – jej autorzy bardzo głęboko operują i wykorzystują subtelne argumenty rynkowe i marketingowe, które znajdują się w programie kierunku marketing, a których – przynajmniej w takim charakterze – szerokości i głębokości nauczania – nie ma na kierunku zarządzanie.

4. Żaden z obszarów nie uzyskał akceptacji pełnej, wynoszącej 100%. Najwyższą zgodność, powyżej 70% wskazań, wykazują obszary:

- nr 1. „Menedżerowie zajmują się rzeczywistością, a marketingowcy – jej postrzeganiem” – 86,7%,
- nr 11. „Menedżerowie operują słowami, a marketingowcy wyrażają swoje intencje za pomocą obrazów” – 86,6%,
- nr 2. „Menedżerowie skupiają się na produkcie, a marketingowcy na marce” – 74,6,
- nr 4. „Menedżerowie domagają się lepszych, a marketingowcy odmiennych produktów” – 73,3%,
- nr 25. „Menedżerowie polegają na „zdrowym rozsądku”, a marketingowcy polegają na marketingowym rozsądku” – 70,9% oraz



- nr 21. „Menedżerowie nienawidzą zmieniać nazw produktów, a marketingowcy chętnie korzystają z tego typu zabiegów” – 70,7%.

5. Grupę obszarów najbardziej problematycznych, dla których stopień zgodności opinii studentów z koncepcją Riesów jest najmniejszy (poniżej 35% wskazań) stanowią:

- nr 23. „Menedżerowie mają bzika na punkcie multimediiów (»są urzeczeni rozwojem i możliwościami multimediiów«), a marketingowcy nie są do nich przekonani” – 17,7%,
- nr 24. „Menedżerowie myślą w wymiarze krótkotrwałym, a marketingowcy w wymiarze długoterminowym (preferują myślenie długookresowe)” – 27,6%,
- nr 19. „Menedżerowie »uwielbiają« kupony i przeceny, a marketingowcy ich »nie znoszą«” – 29,7%,
- nr 22. „Menedżerowie myślą ciągle o kolejnych innowacjach, a marketingowcy zadowolają się jedną (innowacją w danym czasie)” – 34,1%.

Interpretacja takich rezultatów w pełni nawiązuje do dyskusyjnego charakteru koncepcji i szczegółowego uzasadnienia argumentów „walki” marketingu z zarządzaniem. Wyniki badania ujawniają poważne kontrowersje – opinie studentów obu kierunków w ocenie sądów i stanowisk przypisywanych przez A. i L. Riesów skrajnym, oportunistycznym stanowiskom menedżerów i specjalistów ds. marketingu.

6. Zgodność powyżej 50% dotyczy 15 obszarów (60%), natomiast w przypadku 10 oceny zgodności ukształtowały się na poziomie poniżej 50%.

7. Szczegółowa analiza zaprezentowanych danych pozwala ujawnić różnice ocen zgodności w wymiarze międzynarodowym (między uczelniami), pomiędzy kierunkami studiów. Dla studentów zarządzania w UMB pięć obszarów o największej zgodności mieści się w przedziale 88,1-76,3% (są to obszary nr 11, 7, 2, 1, i 3), a dla studentów zarządzania w UEK – 94,5-67,3% (nr 1, 5, 11, 12 i 2). Wspólnymi, najczęściej akceptowalnymi obszarami dla studentów tego kierunku były obszary nr 11, 1 i 2. Z kolei dla studentów marketingu przedział pięciu najwyżej ocenianych zagadnień był wyraźnie wyższy i mieścił się w granicach 90,5-97,6% (nr 1, 20, 11, 7 i 9). Oznacza to, że w grupie problemów o najwyższej zgodności studenci obu kierunków w obu uczelniach wyróżnili te, oznaczone numerami 1 i 11.

8. W szczegółowej analizie należy podkreślić zróżnicowanie rozkładu w przekroju poszczególnych problemów, stanowiących, w koncepcji Riesów, podstawę sporów i kontrowersji między marketingiem a zarządzaniem. O ile na poziomie ogólnym sumarycznym różnice pomiędzy ocenami studentów badanych kierunków i uczelni – nie są istotne (wynoszą bowiem 5,8 pkt), o tyle ulegają one wyraźnemu zwiększeniu w poszczególnych kwestiach. W trzech obszarach różnice odpowiedzi w wymiarze międzynarodowym były bardzo duże i ukształtowały się na poziomie ponad 30% (obszary nr 9, 25 i 13). Z pewnością owa dyferencjacja wiąże się ze sposobem sformułowania poszczególnych obszarów sporów, niejednoznacznym – w wymiarze naukowym – sposobem rozstrzygnięcia problemu, brakiem precyzji lub

zbyt ogólnym i popularnym ujęciem przez Riesów danego zagadnienia. Wątpliwości o takim charakterze, w tym ambiwalentność koncepcji i jej uwarunkowanie szeregiem okoliczności egzo- i endogenicznych zgłaszali studenci objęci sondażem, zarówno wprost, na kwestionariuszu ankiety, jak i formułując szereg uwag i wątpliwości merytorycznych pod adresem zarysowanej przez A. i L. Riesów koncepcji „wojny marketingu z zarządzaniem”.

9. Reasumując, przeprowadzone badania w wymiarze merytorycznym dowodzą stosunkowo niewielkiej akceptacji koncepcji Riesów „wojny marketingu z zarządzaniem”. Studenci kierunków zarządzanie oraz marketing studiujący w odmiennych warunkach społecznych i kulturowych dwóch uczelni – Uniwersytetu Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy i Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie ujawnili wyraźnie krytyczny stosunek do przedstawionej koncepcji, koncepcji, która – nawiązując do przedstawionych na wstępie założeń badawczych – opiera się na przypisaniu odmiennych zadań półkul mózgowych człowieka do poszczególnych stanowisk i funkcji przedsiębiorstwa: menedżerów i specjalistów marketingu. Uzyskane rezultaty badań mogą, w naszym przekonaniu, być ważnym głosem w dyskusji nad integracją funkcji zarządzania i marketingu w ramach każdego przedsiębiorstwa i każdej organizacji.

#### 4. Zakończenie

Celem artykułu była empiryczna weryfikacja koncepcji Ala i Laury Riesów, przedstawionej w książce *War in The Boardroom*. Książka Riesów identyfikuje 25 „obszarów wojny marketingu z zarządzaniem”, jaka toczy się, zdaniem autorów, nieustannie w przedsiębiorstwach na posiedzeniach zarządu. Obszary potencjalnych konfliktów ujęte są w sposób dychotomiczny w dwie rozłączne części – antynomie: „marketing” i „zarządzanie”. Celem badań (XI-XII 2015 r.) była weryfikacja koncepcji Riesów w międzynarodowym środowisku studenckim. Próbę badawczą ( $N = 232$ ) stanowili studenci dwóch uczelni: Uniwersytetu Mateja Bela (UMB) w Bańskiej Bystrzycy (Słowacja) oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (UEK), studiujący na kierunkach: 1) ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem w UMB oraz 2) zarządzanie i 3) marketing i komunikacja rynkowa w UEK. Zaprojektowanie oraz realizacja badań w takim obszarze i zakresie wiązało się z pokonaniem pewnych, istotnych problemów metodologicznych, jakie cechują międzynarodowe badania porównawcze. Ich wyniki w wymiarze merytorycznym przyniosły stosunkowo niewielką akceptację koncepcji Riesów „wojny marketingu z zarządzaniem”. Uzyskane rezultaty mogą być nie tylko pewnym konkretnym, empirycznym głosem polemiki wobec wielce kontrowersyjnej koncepcji „wojny marketingu z zarządzaniem” A. i L. Riesów, ale również przyczynkiem do dyskusji nad współdziałaniem i integracją poszczególnych, zasadniczych funkcji w systemie zarządzania każdą organizacją.

## Literatura

- Chernatony de L., 2002, *Marka. Wizja i tworzenie marki*, GWP, Gdańsk.
- Đad'o J., Tábořecká-Petrovičová J., 2013, *Marketing strategies* [University textbook], Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica.
- Kaczmarczyk S., 2002, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Karcz K., 2004, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa.
- Mazurek-Łopacińska K. (red.), 1997, *Badania marketingowe. Podstawowe obszary i zastosowania*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Minarová M., 2009, *Strategické marketingové analýzy*, [w:] *Strategický marketing*, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Nitra, s. 27-59.
- Ries A., Ries L., 2009, *War in the Boardroom*, HarperCollins e-books Publishers, New York.
- Ries A., Ries L., 2010, *Wojna marketingu z zarządzaniem. Dlaczego menedżerowie nie mogą się porozumieć i jak temu zaradzić*, PWE, Warszawa.
- Wiktor J.W., 2016, „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, „War in the boardroom”, Prace Naukowe UE we Wrocławiu (w druku).