

**Recenzja opracowania zbiorowego pt. „Marketing polskich przedsiębiorstw w 25-leciu gospodarki rynkowej” pod red. Romana Niestroja, przygotowanego przez Zespół Pracowników Katedry Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.**

Recenzowane opracowanie stanowi raport z interesujących badań nad rozwojem orientacji marketingowej w polskich przedsiębiorstwach w mijającym 25-leciu gospodarki rynkowej. Jest to kompleksowe spojrzenie na uwarunkowania rozwoju tej orientacji a także na strategię, formy i instrumenty działań marketingowych wybierane przez badane przedsiębiorstwa. W konwencji swej raport ma charakter wieloaspektowego studium porównawczego z sytuacją jaka miała miejsce w tym obszarze w 1998 roku, kiedy to Zespół Autorów (pracowników Katedry Marketingu UE w Krakowie), pod kierunkiem prof. dr hab. J. Altkorna podjął podobną problematykę w ramach grantu KBN<sup>1</sup>. Recenzowany raport obejmuje swoim zakresem czasowym ostatnie 15 lat funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce. Opracowanie składa się z 14 rozdziałów (części), w których układzie zastosowano zasadę przechodzenia od zagadnień ogólnych do coraz bardziej szczegółowych, przy czym dwa ostatnie rozdziały mają charakter ogólniejszy, podsumowujący. Dotyczą nowych koncepcji marketingu i oceniają proces adaptacji przedsiębiorstw do gospodarki rynkowej.

Rozdział 1., autorstwa R. Niestroja i K. Kapery, zawiera ciekawe rozważania dotyczące prowadzenia badań nad orientacją rynkową przedsiębiorstw w Polsce. Autorzy zestawili 15 najważniejszych projektów badawczych realizowanych w tym zakresie w latach 1989-2011. Badania podejmowane były przez różne ośrodki akademickie, miały charakter w dużej mierze badań reprezentatywnych a dominującą ich formą była początkowo ankieta pocztowa a później także ankieta internetowa. Jak podkreślają Autorzy rozdziału 1., z przeprowadzonych badań wynika, że poziom marketingowego zorientowania przedsiębiorstw nadal uznać można za niedostateczny, ale daje się zauważyć stopniowe upowszechnianie się rynkowych zasad postępowania wśród badanych firm. Wydaje się, że ten trend dominuje także w ostatnich latach (po 2011r.).

Kolejny, 2. rozdział obejmuje założenia, przebieg badań i ocenę zebranego materiału empirycznego dotyczącego orientacji marketingowej przedsiębiorstw. Przygotowany został przez zespół trzech Autorów – K. Kapere, M. Kuziaka i R. Niestroja. W rozdziale opisano metodykę badania przeprowadzonego na potrzeby realizacji projektu. Miało ono przebieg dwufazowy i wieloetapowy, prowadzone było przy użyciu ankiety internetowej, a rekrutacja

---

<sup>1</sup> Wyniki opublikowano w pracy zbiorowej pod red. J. Altkorna pt. „Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce”, Kraków 1999 (Grant KBN nr 1038/H02/97/12)

respondentów prowadzona była przez telefon i internetowe zaproszenia do udziału w badaniu. Zebrano materiał empiryczny od 422 przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 50 osób. Dokonano szczegółowej charakterystyki respondentów uwzględniając następujące kryteria: wielkość zatrudnienia, forma prawna, status i struktura, dominujący kapitał oraz kondycja finansowa, a także typ i rodzaj oraz zasięg działalności. Zaprezentowano ponadto charakterystykę klientów badanych przedsiębiorstw oraz wskazano główne cechy rynków na których działają badane podmioty. Może warto byłoby pokusić się na koniec tego rozdziału o jakąś ogólną ocenę przyjętej do badania próby przedsiębiorstw.

W rozdziale 3., autorstwa R. Niestroja, przywołano kluczowe czynniki sukcesu w kontekście orientacji przedsiębiorstw i stworzono alfabetyczną listę determinant charakterystycznych dla różnych koncepcji biznesowych. Zaprezentowano kluczowe i bardzo ważne (podział jest „nieostry”) czynniki sukcesu i poddano analizie porównawczej wyniki uzyskane w 2013r. i w 1998 r. Autor w końcowym wniosku stwierdza, że w okresie minionego 15-lecia w stosunku do poprzedniego badania zmieniła się istotnie waga i znaczenie poszczególnych czynników sukcesu przedsiębiorstw. Za najważniejsze uznano czynniki przesądzające o marketingowym zorientowaniu firmy.

Rozdział 4. zawiera zagadnienia związane z organizacją marketingu w przedsiębiorstwach (autor M. Kuziak). Uzyskane wyniki dotyczące organizacji służb marketingowych w badanych przedsiębiorstwach w porównaniu z rezultatami uzyskanymi 15 lat wcześniej, pokazują prawidłowość wskazującą na coraz pełniejsze zorientowanie marketingowe – zmniejsza się odsetek firm, w których istnieją oddzielne komórki do spraw marketingu i sprzedaży i dwukrotnie wyższy jest odsetek podmiotów, w których funkcje marketingowe nie są organizacyjnie wydzielone. Pojawiło się natomiast w bieżącym badaniu stwierdzenie o wydzieleniu samodzielnego stanowiska – osoby ds. marketingu.

Rozdział 5., autorstwa M. Rawskiego, podejmuje kwestie informacji marketingowych jako podstawy podejmowania decyzji. Ocenie podlegały m.in. źródła pozyskiwania informacji. W porównaniu do poprzednich badań (1998r.) zmieniła się struktura odpowiedzi – zmniejszyło się znaczenie doświadczenia i intuicji a wzrosło znaczenie własnych danych ewidencyjnych. Nadal jednak niewielki odsetek stanowią badania zlecane agencjom, natomiast na tym samym poziomie utrzymało się znaczenie własnych badań marketingowych (19%). Około 2/3 informacji pozyskiwanych przez przedsiębiorstwa pochodzi z wtórnych źródeł informacji i ocenianych jest jako dostateczne (wystarczające). W rozdziale poddano szczegółowej analizie zróżnicowanie ocen posiadanych zasobów informacji w przekroju cech przedsiębiorstw i obsługiwanego rynku.

Kolejny rozdział 6., napisany przez P. Hadriana, stanowi syntetyczny przegląd podejścia badanych przedsiębiorstw do planowania marketingowego. Okazuje się, że około 14% przedsiębiorstw nie ma w ogóle tego typu planów, a ponad 26% posiada cząstkowe plany (np. promocji). Niecałe 20% badanych podmiotów tworzy oddzielny plan marketingowy. Podobnie jak w poprzednim rozdziale, Autor szczegółowej analizie poddaje uzyskane wyniki w różnych przekrojach zbierając w tabelach (6.2 i 6.3) istotne statystycznie zależności poziomu i form planowania od wewnętrznych i rynkowych charakterystyk przedsiębiorstwa i charakterystyk opisujących organizację marketingu w przedsiębiorstwie. Szczególnie te ostatnie zależności wydają się być interesujące i stosunkowo rzadko badane.

W rozdziale 7. autorstwa M. Rawskiego, podjęta została trudna problematyka strategii marketingowych. Autor wychodzi z założenia, że formułowanie strategii marketingowej rozpoczyna się od ustalenia wartości oferowanej klientom. Na ogół przyjmuje się, że tworzenie strategii marketingowej poprzedzone jest oceną otoczenia i zasobów firmy stanowiącą punkt wyjścia dla sformułowania celów. Cele te mogą być skupione na wartościach dla klienta, ale mogą dotyczyć też korzyści dla przedsiębiorstwa czy odróżniania się od konkurentów.

Rozdział 8. stanowi przejście do omawiania strategii narzędziowych i zajmuje się zarządzaniem produktem, pierwszym z 4P w marketingu mix. Autor M. Kuziak, rozpoczyna od ustalenia miejsca i znaczenia produktu, wśród czynników determinujących sukces przedsiębiorstwa. W zestawieniu tych czynników aż trzy związane z produktem zajmują wysoką pozycję: „wysoka” staranność wykonania wyrobów (usług) - 3.miejsce (również 3. w rankingu ujmującym sumarycznie wskazania na kluczowe i bardzo ważne znaczenie), unikalność (oryginalność) wyrobów lub usług – 7 pozycję (9) i modernizacja i racjonalizacja oferty asortymentowej – 11 pozycja (10). Czynniki te ocenione zostały w kontekście cech charakteryzujących firmę i rynek działania badanych przedsiębiorstw (tab. 8.1, której tytuł należałoby ująć bardziej przejrzyście). Ważne znaczenie w strategii produktu zajmuje marka. Autor wyodrębnił 3 sytuacje jakie są możliwe w tym zakresie (oferowanie produktów pod marką własną, pod marką obcą lub „częściowo” obcą, brak w ofercie produktów markowych). Prawie 60% przedsiębiorstw zadeklarowało, że posiada w ofercie marki własne. Nie bardzo rozumiem tytuł i sens tablicy 8.2 – o jaką strategię marki chodzi – marki własnej, obcej, „częściowo” obcej ? Może warto to wyjaśnić. Kolejny problem, który poddano analizie i ocenie dotyczył pojawienia się nowych produktów w ofercie przedsiębiorstwa. Zależności między pojawianiem się nowych produktów a cechami badanych podmiotów ukazano w tab. 8.3. Z tym zagadnieniem wiąże się też polityka rozwoju lub zmiany asortymentu.

W rozdziale 9. zatytułowanym „Polityka cen” autorstwa P. Hadriana, podjęto próbę ustalenia stopnia i sposobów wykorzystania ceny jako znaczącego czynnika wyznaczającego sukces przedsiębiorstwa na rynku w zmieniających się warunkach działania. Podobnie, jak w przypadku produktu, około 80% przedsiębiorstw uznało cenę za kluczowy, bardzo ważny i istotny czynnik determinujący jego sukces rynkowy. Badania w obszarze cen dotyczyły takich zagadnień jak: podstawy wyznaczania i różnicowania cen, kierunki polityki cenowej oraz znaczenie ceny w marketingu mix. Wśród podstaw kształtowania cen wyróżniono w sposób mało ostry „koszty + zdolności negocjacyjne” i „koszty własne” – łącznie w oparciu o te dwie wielkości wyznacza ceny około 50% badanych przedsiębiorstw. Najczęściej natomiast ceny są zróżnicowane z powodu skali zakupów (w ponad 60% firm), kolejnym powodem są określone relacje z klientem. Oceniając miejsce ceny w kompozycji elementów marketingu mix prawie 87% respondentów uznało je jako ważne (50%) lub kluczowe (36,9%). Szczegółowa analiza ukazała istotne statystycznie zależności między określonymi aspektami polityki cenowej a cechami badanych przedsiębiorstw i charakterystycznymi cechami obsługiwanego przez nie rynku. Interesujące wnioski zebrane zostały w końcowym fragmencie rozdziału. Warto byłoby na koniec zamieścić 2-3 zdania ogólnego podsumowania.

Celem rozdziału 10., autorstwa A. Czubały, było ustalenie zmian w znaczeniu dystrybucji w przedsiębiorstwie w kolejnych dwóch badaniach (1998, 2013), ocena znaczenia poszczególnych typów kanałów dystrybucji dla realizacji celów marketingowych firmy a także określenie sformalizowanych podstaw i obszarów współdziałania przedsiębiorstw z ich partnerami rynkowymi w sferze dystrybucji. Znaczny odsetek badanych uznał, że dystrybucja jest bardzo ważnym lub istotnym czynnikiem determinującym sukces przedsiębiorstwa, ale ponad 1/2 badanych uznała, że jest to czynnik nieistotny. Można więc stwierdzić, że ranga dystrybucji jest mniejsza niż poprzednio omawianych elementów marketingu mix. Zróżnicowane jest znaczenie różnych kanałów w polityce dystrybucyjnej badanych przedsiębiorstw. Coraz większe znaczenie przypisuje się kanałom bezpośrednim, porównywalne jest znaczenie kanałów krótkich i długich.

Rozdział 11., napisany przez M. Dołhasz, dotyczy polityki promocji. Proponowałabym zmienić (uproszczyć) nieco tytuł rozdziału – ma on zbyt opisowy charakter i jest za długi na tle tytułów innych rozdziałów. Ponadto w treści rozdziału wyodrębniono „wprowadzenie” czego nie zrobiono w innych rozdziałach mimo, że niektóre zawierają na wstępie tekst, który ma taki charakter. Proponowałabym rozważyć możliwość ujednoczenia układu treści. W rozdziale podjęto próbę oceny jak zmieniła się rola reklamy w promocji dodatkowej na przestrzeni minionych, 15 lat, a także tego co jest przedmiotem działań

promocyjnych oraz jakie narzędzia i formy promocji są najczęściej wykorzystywane w tych działaniach. Dodatkowo starano się określić sposób finansowania działań oraz ustalania budżetów promocyjnych.

W rozdziale 12., K. Kapera, wskazuje na miejsce technologii informacyjno-komunikacyjnych w działalności marketingowej przedsiębiorstw. Ocenie podlegało wykorzystanie Internetu – obecnie największe znaczenie tego medium dostrzega się w obsłudze klienta, reklamie, promocji sprzedaży i innowacjach produktowych. Ogółem ponad 53% przedstawicieli badanych przedsiębiorstw deklaruje, że Internet ma kluczowe (23,8%) lub bardzo ważne (30%) znaczenie w obsłudze klienta. Znaczenie Internetu w poszczególnych działaniach marketingowych skorelowane zostało zarówno z cechami przedsiębiorstw jak i wybranymi cechami obsługiwanych rynków (np. zmienność rynku, stopień zróżnicowania potrzeb nabywców). Obszarem szczególnego zainteresowania w rozdziale była też ocena wykorzystania oprogramowania wspomagającego marketing. Ponad połowa badanych podmiotów wskazuje na bazy danych (lub hurtownie danych) klientów. Relatywnie wysoki procent (ponad 35%) deklaruje posiadanie email marketingu i programów do zarządzania witryną internetową oraz do zarządzania relacjami z klientami (ponad 30%). Wykorzystywane programy wspomagające marketing oceniono również w perspektywie ich stopnia wykorzystania (w skali od niedostateczny, dostateczny, w pełni wystarczający, trudno powiedzieć) – dane zawarto w tabeli 12.4. W rozdziale, podobnie jak w wielu poprzednich, brakuje krótkiego, syntetycznego zakończenia.

Przedostatni, 13. Rozdział, zawiera ocenę wykorzystania nowych koncepcji marketingu w praktyce. Autorka, H. Wojnarowska, rozpoczyna rozważania od analizy opinii menedżerów (proponowałabym używanie spolszczonego określenia zamiast angielskiego, które przyjęło się już w praktyce polskiego piśmiennictwa). Brakuje w tym rozdziale krótkiego wprowadzenia, które ukazywałoby cele badań oraz to o jakich „nowych” koncepcjach będzie traktowała treść rozdziału. Wśród tych nowych, marketingowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem uwzględniono: marketing społecznie zaangażowany, partnerski, wartości oraz stosunkowo mało pasujące do poprzednich, szczegółowe narzędzie jakim są programy lojalnościowe (wykorzystywane często w np. marketingu partnerskim). Prezentowane w tabelach i na rysunkach wyniki dotyczące ocen badanych menedżerów w odniesieniu do tych koncepcji wskazują relatywnie wysokie wartości dotyczące wskazań – „trudno powiedzieć” (nawet około 35%). Oznacza to, że respondenci mieli trudności w ocenie stopnia stosowania tych koncepcji w praktyce, co może wynikać m.in. ze słabej ich znajomości przez odpowiadających.

W ostatnim rozdziale 14., Autorstwa R. Niestroja i K. Kapery, wskazano na proces adaptacji przedsiębiorstw do wymagań współczesnej gospodarki rynkowej. Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw na ogół bardzo pozytywnie oceniają stopień przystosowania ich firm do warunków gospodarki rynkowej. Jako przeciętny lub niewystarczający oceniło ten stan zaledwie 30% ogółu badanych. Jednak w ich opinii nadal istnieją poważne bariery utrudniające rozwój zarządzania marketingowego w Polsce. Wśród nich do najważniejszych zaliczono ograniczenia finansowe (45,3% ogółu wskazań), niestabilność zewnętrznych warunków działania przedsiębiorstwa (26,8%), priorytet innych kluczowych problemów na obecnym etapie rozwoju firmy (20,6%) i inne. W porównaniu do wcześniejszych badań (1998r.) zdecydowanie wyższy odsetek przedsiębiorstw zadowolonych jest ze stopnia przystosowania do gospodarki rynkowej, co wiąże się też ze zmniejszaniem się barier rozwoju zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem. Interesujące, porównawcze wyniki badań w tym obszarze zamieszczone są na wykresach 14.3 i 14.4. Przydałoby się krótkie zakończenie rozważań w tym fragmencie opracowania (raportu).

W krótkim zakończeniu zebrano syntetycznie ujęte, ogólne wnioski wynikające z prowadzonych w raporcie porównań oceniających stan marketingowego zorientowania przedsiębiorstw w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce.

W celu doskonalenia przedłożonego do recenzji tekstu proponowałabym:

1. rozważyć sugerowane zmiany tytułów rozdziałów lub podrozdziałów,
2. ujednolicić układ rozdziałów tj. wyodrębnić wstęp (opatrzone takim lub podobnym tytułem - np. „wprowadzenie”), zakończenie (lub podsumowanie) a także dodać na końcu każdego z rozdziałów spis wykorzystanej literatury (lub innych źródeł),
3. zweryfikować tytuły niektórych wskazanych tabel lub wykresów
4. wyjaśnić (może czasami wystarczy zmienić styl) niejasności w tekście o czym mowa była wyżej.

Po tych, drobnych korektach całość opracowania (raportu) stanowić będzie interesujące studium ewolucji w podejściu polskich przedsiębiorstw do stosowania orientacji marketingowej i nowoczesnych koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rekomenduję je do opublikowania w postaci książki, która będzie przydatna zarówno dla badaczy tej problematyki, studentów studiujących zarządzanie i marketing, a także co bardzo ważne, dla praktyki gospodarczej

