

Krzysztof Kapera

Katedra Marketingu

Mariusz Kuziak

Katedra Marketingu

Kierunki zmian orientacji polskich przedsiębiorstw (w świetle wyników badań)

1. Wstęp

Funkcjonowanie i rozwój każdego przedsiębiorstwa determinowane są przez szereg czynników, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które wpływając na skuteczność i efektywność podejmowanych działań, mogą decydować o sukcesie lub klęsce firmy. Wzrastająca złożoność procesów zarządzania wynikająca z burzliwości zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji gospodarczych sprawia, że sprostanie pojawiającym się wyzwaniom wymaga od menedżerów wyboru najważniejszych kryteriów i podporządkowania im wszystkich swoich decyzji. Przejawem przyjmowania przez przedsiębiorstwa określonych orientacji są różne sposoby ich działań na rynku, polegające na odpowiedniej alokacji zasobów do tych funkcji i procesów, które postrzegane są jako kluczowe.

Głównym celem niniejszego artykułu jest określenie kierunków zmian orientacji polskich przedsiębiorstw. Przede wszystkim ocenie poddano poziom rozwoju zarządzania marketingowego przedsiębiorstw oraz zmian, jakie nastąpiły w tym zakresie w ostatnich latach. Publikacja oparta została na wynikach ogólnopolskiego badania ankietowego przeprowadzonego z wykorzystaniem ankiety elektronicznej na przełomie listopada i grudnia 2005 r. przez Katedrę Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie na losowo wybranej próbie 451 firm mających dostęp do sieci Internet. Odpowiedzi respondentów dodatkowo odniesione

zostały do analogicznych wyników wcześniejszych badań przeprowadzonych przez Katedrę Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie metodą ankiety pocztowej w okresie czerwiec–sierpień 1998 r. na próbie 363 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 50 pracowników¹.

2. Typologia orientacji przedsiębiorstw

Źródła literaturowe szeroko opisują zagadnienia typów orientacji, którymi mogą kierować się przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku. Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania różnych autorów, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, zasadniczo można wskazać dwa typowe podejścia do omawianej kwestii, tj. chronologiczne oraz prakseologiczne. Ujęcie chronologiczne traktuje poszczególne rodzaje orientacji przedsiębiorstw jako powiązane sekwencyjnie kategorie historyczno-sytuacyjne. Autorzy traktujący zagadnienie sposobów rynkowego funkcjonowania firm zgodnie z tym ujęciem podkreślają przede wszystkim fakt, że efektem ewolucji postaw i zachowań rynkowych przedsiębiorstw jest pojawianie się kolejnych orientacji reprezentujących coraz to wyższy poziom zarządzania. Krytyczny stosunek do wcześniejszych orientacji prowadzi często do całkowitego ich zakwestionowania i poszukiwania nowych koncepcji. Zgodnie z ujęciem chronologicznym w literaturze przedmiotu zasadniczo wyróżnia się cztery fazy procesu ewolucji postaw oraz rynkowych zachowań przedsiębiorstw i odpowiadające im typy orientacji, określane jako²:

- orientacja produkcyjna – opierająca się na założeniu, że konsumenci faworyzują te produkty, które są szeroko dostępne i mają niską cenę, czego efektem są starania w kierunku osiągnięcia wysokiej wydajności produkcji oraz rozwinięcia szerokiego systemu dystrybucji,
- orientacja sprzedażowa (dystrybucyjna) – opierająca się na założeniu, że klienci pozostawieni sami sobie nie kupią wystarczająco dużo produktów przedsiębiorstwa, dlatego też w celu wywołania popytu niezbędne jest podejmowanie agresywnej sprzedaży i działań promocyjnych,
- orientacja na klienta (marketingowa) – opierająca się na założeniu, że o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa ostatecznie decyduje rynek, dlatego też głównym celem przedsiębiorstwa staje się zaspokojenie potrzeb i pragnień nabywców oraz dostarczenie im pożądanego zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczny, niż czynią to konkurenci,

¹ *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, red. J. Altkorn, AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 11–17.

² Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 13–26.

– orientacja strategiczna (społeczna) marketingu – opierająca się na założeniu, że kreowanie i zaspokajanie doraźnych potrzeb klientów musi zostać uzupełnione dodatkowo dbałością o interes konsumenta i społeczeństwa w długim okresie.

W przeciwieństwie do ujęcia chronologicznego, drugie podejście zakłada sekwencyjną i czasową niezależność poszczególnych orientacji przedsiębiorstw i traktuje je jako kategorie prakseologiczne. Istotą tego ujęcia jest zatem przede wszystkim wskazywanie różnych koncepcji kształtowania filozofii przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu jego charakteru i warunków działania³. Biorąc pod uwagę miejsce występowania najważniejszych dla organizacji czynników, orientacje podzielić można na: wewnętrzne (własne zasoby i procesy) oraz zewnętrzne (elementy otoczenia przedsiębiorstwa). Orientacja na zasoby przedsiębiorstwa polega na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez osiągnięcie możliwie jak najwyższej efektywności w obszarach funkcjonalnych o kluczowym znaczeniu dla odniesienia sukcesu i wzmocnieniu ich poprzez koncentrację posiadanych zasobów. Typowymi przykładami orientacji wewnętrznej są opisane wcześniej orientacje: produkcyjna oraz dystrybucyjna.

Przejawem przyjmowania przez przedsiębiorstwo orientacji zewnętrznej jest podporządkowanie wszystkich jego działań zjawiskom występującym na zewnątrz organizacji. Szczególnym typem takiego sposobu funkcjonowania jest koncentracja na zjawiskach rynkowych, czego efektem jest tzw. rynkowe ukierunkowanie przedsiębiorstwa. W ramach orientacji rynkowej wyróżnić można trzy podstawowe suborientacje: na nabywcę (klienta), na konkurenta oraz na dostawcę. Cechą charakterystyczną zorientowania przedsiębiorstwa na klienta jest dążenie do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb nabywcy. Z uwagi jednak na fakt, że nabywcą może być zarówno tzw. nabywca finalny (konsument), jak i pośrednik handlowy (np. hurtownik, detalista) kupujący produkty w celu dalszej odsprzedaży, w ramach orientacji na klienta dodatkowo należy wyróżnić dwie alternatywne opcje, tj. orientację na konsumenta oraz na pośrednika. Innym popularnym sposobem funkcjonowania firm na rynku jest podejmowanie kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie na podstawie dotychczasowych działań i przewidywanych reakcji konkurentów (najważniejszego konkurenta). W takiej sytuacji strategia marketingowa firmy oraz jej stosunek do klientów stanowią pochodną przyjętej strategii konkurencyjnej⁴.

³ R. Niestrój, *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 667, Kraków 2005, s. 7–15.

⁴ *Ibidem*, s. 7–15.

3. Kluczowe czynniki sukcesu a orientacja polskich przedsiębiorstw

Wyniki wcześniejszych badań nad rozwojem marketingu w Polsce⁵ sugerują, że dominującymi orientacjami wśród przedsiębiorstw są niewątpliwie orientacja produkcyjna oraz sprzedażowa. Powszechne jest przeświadczenie, że zadowolenie konsumentów jest naturalnym i oczywistym następstwem wysokiej jakości produktu i korzystnej ceny. W takiej sytuacji rola marketingu sprowadza się najczęściej do działań promocyjnych, a mniejsze znaczenie przywiązuje się do poziomu zadowolenia finalnego odbiorcy oraz zrozumienia jego potrzeb oraz preferencji (badania rynku). Opierając się na założeniu, że poziom rozwoju zarządzania marketingowego znajduje odzwierciedlenie w pozycji, jaką zajmują elementy rynkowe w rankingu czynników sukcesu przedsiębiorstwa, w celu weryfikacji powyższej hipotezy w przeprowadzonym badaniu respondentom zaprezentowano listę 17 hipotetycznych czynników sukcesu (oraz inne) z prośbą o ocenę ich wpływu na działalność przedsiębiorstw. Przedstawiciele badanych firm proszeni byli w pierwszej kolejności o wskazanie wszystkich istotnych czynników wpływających ich zdaniem na sukces przedsiębiorstwa, a następnie o wybór w kolejności trzech najważniejszych (pierwszy co do ważności, drugi co do ważności, trzeci co do ważności). Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły wysuniętą na wstępie hipotezę. W opinii badanych przedsiębiorstw spośród wskazanych elementów największe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przypisywane jest następującym czynnikom: (1) jakość wyrobów (usług); (2) zadowolenie finalnych odbiorców naszych wyrobów (usług); (3) koszty własne. Łącznie trzy pierwsze (w kolejności od najważniejszego) czynniki stanowią ok. połowę (47,4%) wszystkich determinant sukcesu przedsiębiorstw. W tabeli 1, oprócz ogólnej liczby wskazań respondentów na poszczególne elementy uznane jako istotne w tworzeniu sukcesu firmy, zaprezentowano trzy rodzaje rankingów ukazujących wpływ poszczególnych czynników na działalność przedsiębiorstw stworzonych na podstawie odpowiedzi badanych firm⁶.

⁵ W Polsce realizacją badań dotyczących rynkowego ukierunkowania przedsiębiorstw zajmują się w zasadzie wszystkie najważniejsze ośrodki naukowo-badawcze. Przegląd najważniejszych projektów badawczych zrealizowanych od początku lat 90. znaleźć można np. w: K. Kapera, *Finansowe aspekty marketingowej orientacji przedsiębiorstw w dotychczasowych badaniach naukowych* [w:] *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, red. A. Czubała, R. Niestrój, AE w Krakowie, Kraków 2004.

⁶ Ranking A – brana była pod uwagę ogólna liczba wskazań badanych firm na poszczególne czynniki, wskazywane jako jeden z trzech najbardziej istotnych dla sukcesu firmy. Ranking B – każdemu czynnikowi została przydzielona liczba punktów za określone miejsce w hierarchii ważności (I miejsce – 3 punkty, II miejsce – 2 punkty, 3 miejsce – 1 punkt). Suma punktów dzielona była następnie przez realną liczbę punktów możliwych do zdobycia (tj. liczbę sytuacji, w których

Tabela 1. Hipotetyczne czynniki sukcesu badanych przedsiębiorstw w %

Czynnik	Istotny czynnik	I – czynnik najważniejszy	II – czynnik drugi co do ważności	III – czynnik trzeci co do ważności	Ranking A	Ranking B	Ranking C
Jakość wyrobów (usług)	81,4	32,2	15,2	8,5	18,8	45,0	22,7
Zadowolenie finalnych odbiorców naszych wyrobów (usług)	63,0	21,4	8,4	9,3	13,1	30,0	15,1
Koszty własne	64,3	6,5	13,8	10,2	10,2	19,0	9,6
Rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki	54,8	5,8	10,3	10,5	8,8	16,0	8,1
Polityka cenowa	48,1	4,4	8,6	7,1	6,7	12,4	6,3
Wiedza o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej (badania rynku)	44,6	5,4	5,8	5,9	5,7	11,1	5,6
Reklama i promocja sprzedaży	44,8	3,0	5,1	10,0	6,0	9,6	4,9
Nowe rynki zbytu dla dotychczasowych wyrobów	41,9	3,7	6,1	5,6	5,1	9,6	4,8
Modernizacja i racjonalizacja oferty asortymentowej	37,9	2,3	4,0	6,6	4,3	7,1	3,6
Powiększenie i (lub) modernizacja potencjału wytwórczego (usługowego)	30,8	2,8	3,7	2,7	3,1	6,1	3,1
Wydajność pracy	32,2	1,9	3,7	3,7	3,1	5,5	2,8
Usprawnienie systemu dystrybucji wyrobów i obsługi klienta (w tym nowe kanały dystrybucji)	27,5	1,9	3,0	4,4	3,1	5,3	2,7
Sprzedaż na rynkach zagranicznych (turuchomienie lub intensyfikacja eksportu)	21,7	2,1	3,0	2,9	2,7	5,1	2,5
Sprzedaż na rynku krajowym (udział w rynku krajowym)	34,4	1,9	3,3	2,4	2,5	4,8	2,4
Nowe rodzaje działalności gospodarczej	24,4	2,1	1,9	2,7	2,2	4,2	2,1
Racjonalizacja zatrudnienia, polityka płac, szkolenia, sprawy socjalne	29,0	1,2	1,4	3,7	2,1	3,3	1,6
Wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych	22,2	0,7	1,9	3,2	1,9	3,0	1,5
Inne	3,8	0,7	0,7	0,7	0,7	1,4	0,7
Razem	–	100,0	100,0	100,0	100,0	–	100,0

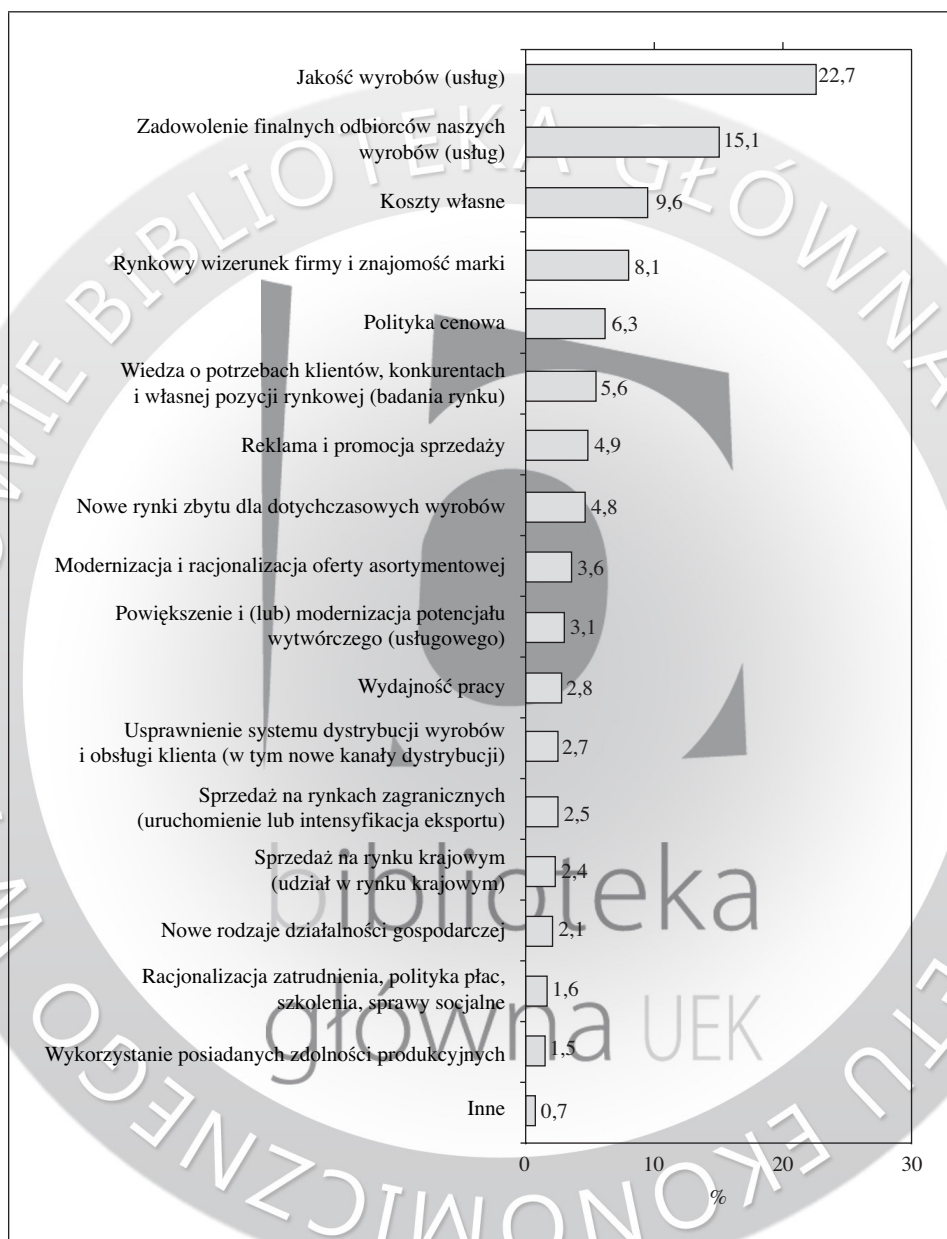
Źródło: badania własne.

Na jakość produktów (usług) jako element istotnie wpływający na tworzenie sukcesu firmy wskazało aż 81,4% badanych firm, a dodatkowo 32,2% uznało go za czynnik najważniejszy. W „rankingu ważności” element ten uplasował się na 1. miejscu, stanowiąc 22,7% sumarycznego wpływu na sukces firmy i 18,8% wszystkich wskazań na trzy najważniejsze czynniki sukcesu w opinii badanych przedsiębiorstw. Najwyższa ranga przyznana temu czynnikowi potwierdza wcześniejsze przewidywania co do panującego nadal wśród polskich przedsiębiorstw przeświadczenia, że o sukcesie firmy decyduje przede wszystkim produkt i jego jakość. Przeprowadzone analizy wskazują, że grupa przedsiębiorstw obsługujących klientów instytucjonalnych przywiązuje zdecydowanie większą od pozostałych wagę do elementu „jakość produktów (usług)” jako determinanty sukcesu firmy. Zauważono jednocześnie, że znaczenie tego czynnika rośnie wraz ze zwiększaniem się geograficznego zasięgu obsługiwanego rynku.

Na zadowolenie finalnych odbiorców wyrobów (usług) jako element istotnie wpływający na tworzenie sukcesu firmy wskazało 63,0% badanych firm, a dodatkowo 21,4% uznało go za czynnik najważniejszy. W „rankingu ważności” element ten uplasował się na 2. miejscu, stanowiąc 15,1% sumarycznego wpływu na sukces firmy i 13,1% wszystkich wskazań na trzy najważniejsze czynniki sukcesu w opinii badanych przedsiębiorstw. Wysoka ranga tego czynnika w hierarchii ważności elementów determinujących sukces firm pozytywnie świadczy o filozofii działania polskich przedsiębiorstw na rynku. Wskazuje to jednocześnie, że polskie firmy są nadal na etapie reorientacji swoich działań w kierunku zasady opartej na zaspokajaniu potrzeb finalnych odbiorców swoich produktów (usług). Zastanawiający jest przede wszystkim fakt, że przeprowadzone analizy nie wykazały statystycznie istotnej zależności pomiędzy deklarowanym znaczeniem tego elementu jako determinanty sukcesu firm a charakterystyką obsługiwanego rynku oraz obiektywnymi i subiektywnymi cechami badanych przedsiębiorstw.

Na koszty własne jako element istotnie wpływający na tworzenie sukcesu firmy wskazało 64,3% badanych firm, a dodatkowo 6,5% uznało go za czynnik najważniejszy. W „rankingu ważności” element ten uplasował się na 3. miejscu, stanowiąc 9,6% sumarycznego wpływu na sukces firmy i 10,2% wszystkich wska-

dany czynnik był wskazany za każdym razem jako najważniejszy). Otrzymany wskaźnik procentowy oznacza odsetek maksymalnej, możliwej do zdobycia liczby punktów przez poszczególne czynniki. Ranking C – każdemu czynnikowi została przydzielona liczba punktów za określone miejsce w hierarchii ważności (I miejsce – 3 punkty, II miejsce – 2 punkty, 3 miejsce – 1 punkt). W tym przypadku jednak suma punktów dzielona była przez liczbę wszystkich punktów możliwych do zdobycia. Otrzymany wskaźnik procentowy oznacza „procentową siłę wpływu” poszczególnych czynników na sukces przedsiębiorstw, gdzie całość wpływu wyraża się wartością 100%.

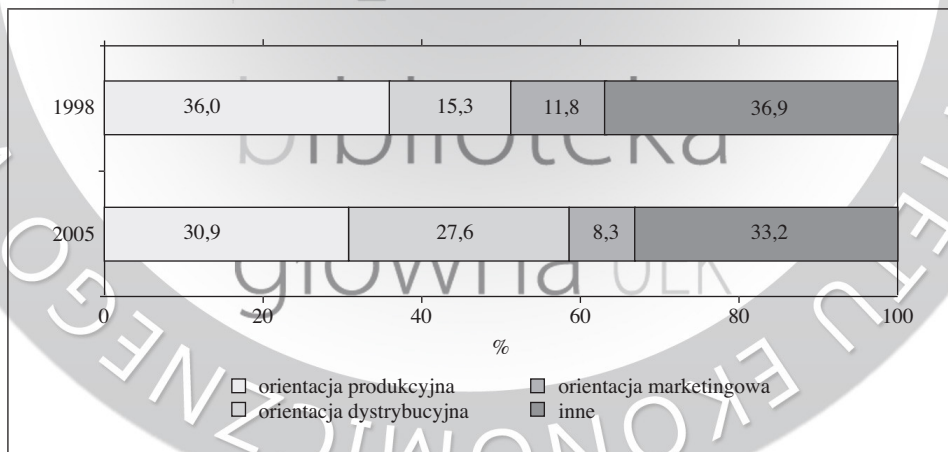


Rys. 1. Ranking hipotetycznych czynników sukcesu według ich ważonego wpływu na działalność badanych przedsiębiorstw (ranking C)

Źródło: badania własne.

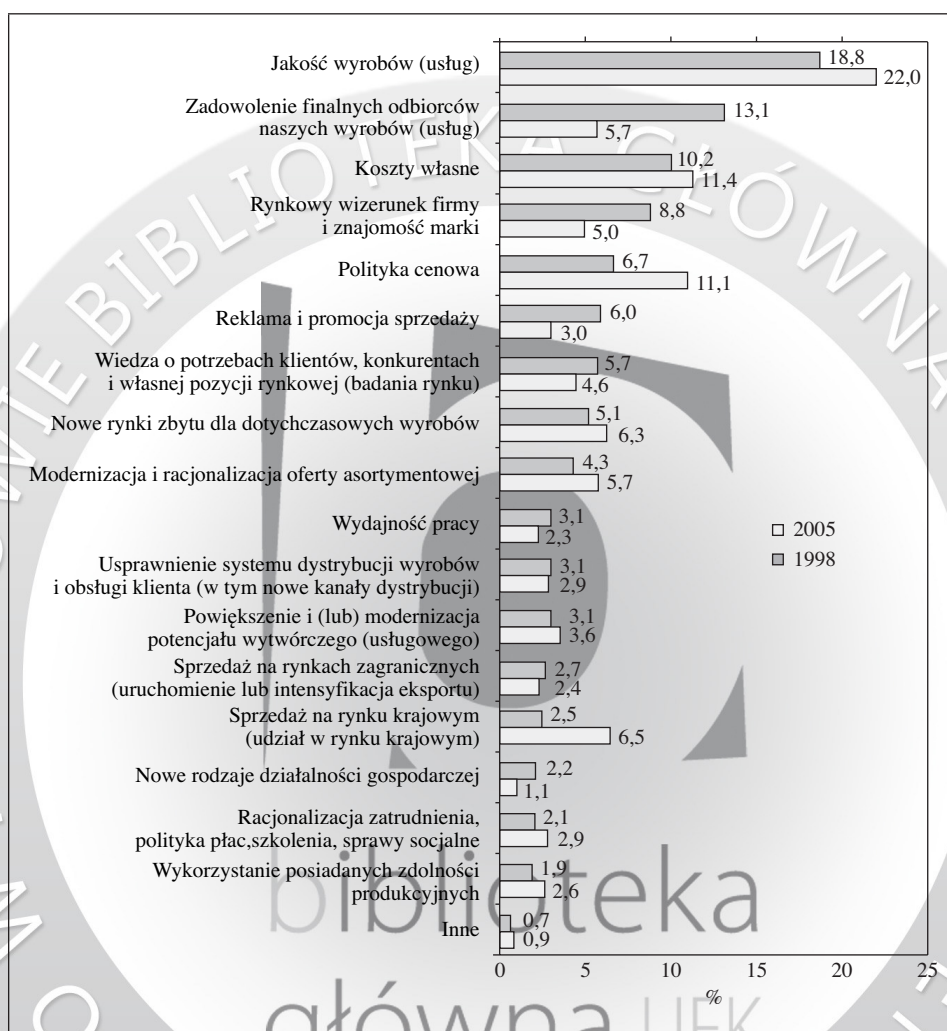
zań na trzy najważniejsze czynniki sukcesu w opinii badanych przedsiębiorstw. Relatywnie wysoka waga tego czynnika wskazuje na istnienie wśród polskich firm znacznej presji na efektywność podejmowanych działań, co niewątpliwie jest pochodną słabszej koniunktury gospodarczej w Polsce w ostatnich latach. Przeprowadzone analizy wykazały istnienie statystycznie istotnej zależności pomiędzy odczuwanym wpływem otoczenia ekonomicznego na działalność badanych przedsiębiorstw a deklarowanym znaczeniem czynnika kosztów własnych jako determinanty sukcesu firm. Zdecydowanie częściej na element ten wskazywała grupa przedsiębiorstw odczuwających w ostatnich kilku latach negatywny wpływ czynników ekonomicznych na własne funkcjonowanie.

Bardzo interesujący obraz wyłania się z porównania wyników dwóch analogicznych badań dotyczących poziomu rozwoju zarządzania marketingowego polskich przedsiębiorstw, przeprowadzonych przez Katedrę Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie odpowiednio w latach 1998 oraz 2005. Należy tutaj podkreślić, że porównanie to ma wyłącznie charakter poglądowy, gdyż poszczególne badania realizowane były w odmiennych próbach badawczych i przy użyciu różnych metod. Zmianie nie uległa natomiast lista hipotetycznych czynników sukcesu zastosowana w obu kwestionariuszach ankietowych. W przeprowadzonej analizie porównawczej wykorzystano ranking oparty na ogólnej liczbie wskazań badanych firm na poszczególne czynniki, typowane jako jeden z trzech najbardziej istotnych dla sukcesu firmy (ranking A).



Rys. 2. Hierarchia ważności hipotetycznych czynników sukcesu według odsetka wszystkich wskazań na trzy najważniejsze czynniki sukcesu w opinii badanych przedsiębiorstw a orientacja firm. Porównanie wyników badań z lat 1998 oraz 2005

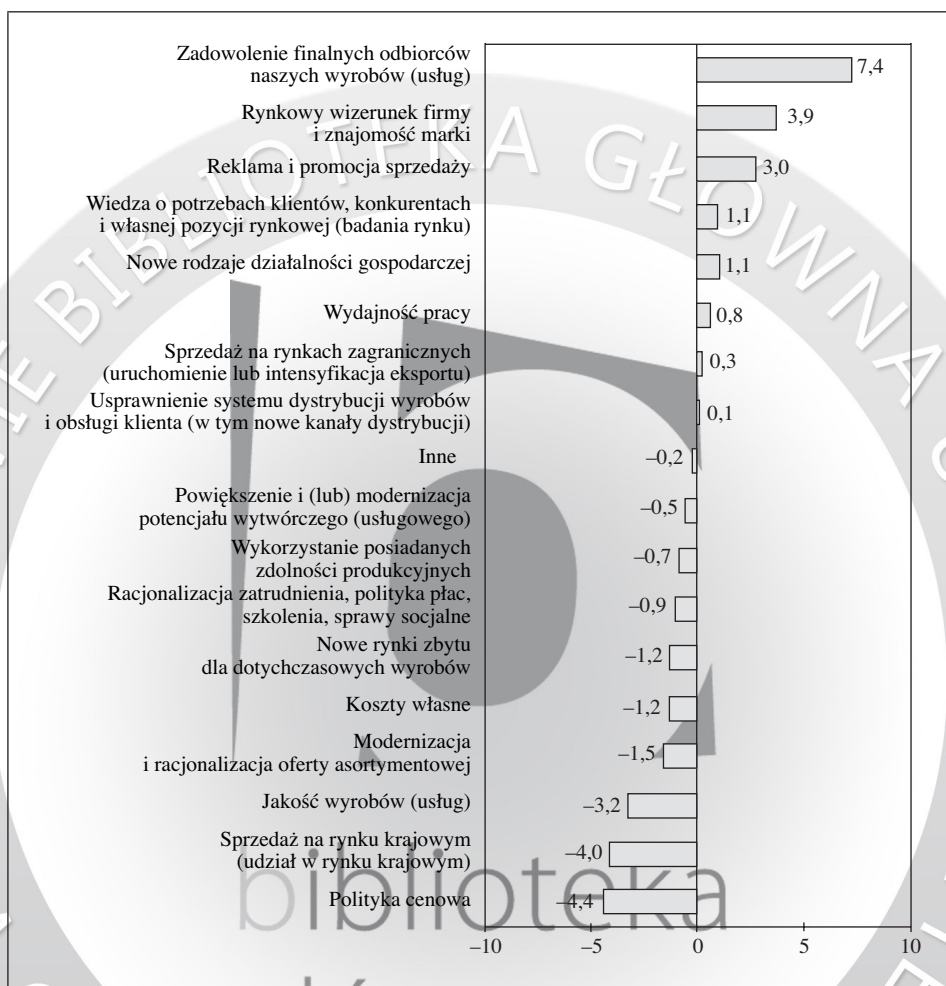
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Rys. 3. Hierarchia ważności hipotetycznych czynników sukcesu według odsetka wszystkich wskazanych na trzy najważniejsze czynniki sukcesu w opinii badanych przedsiębiorstw. Porównanie wyników badań z lat 1998 oraz 2005

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Na podstawie dostępnych wyników badań można stwierdzić, że w ostatnich siedmiu latach nastąpiła znacząca zmiana w filozofii funkcjonowania polskich przedsiębiorstw na rynku. Przede wszystkim widoczny jest bardzo wyraźny wzrost znaczenia czynników charakterystycznych dla orientacji marketingowej, do których zaliczyć można: (1) zadowolenie finalnych odbiorców wyrobów (usług), (2) rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki oraz (3) wiedzę o potrzebach klien-



Rys. 4. Różnice wag hipotetycznych czynników sukcesu według odsetka wszystkich wskazań na trzy najważniejsze czynniki sukcesu w opinii badanych przedsiębiorstw. Porównanie wyników badań z lat 1998 oraz 2005

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

tów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej (badania rynku). O ile w pierwszym badaniu łącznie te trzy elementy stanowiły zaledwie 15,3% wszystkich determinant sukcesu firm, o tyle w drugim badaniu ich procentowy udział wzrósł prawie dwukrotnie do poziomu 27,6%, co oznacza przyrost w wartościach bezwzględnych o 12,3 punktu proc. Stało się tak głównie za sprawą wzrostu znaczenia czynnika „zadowolenie finalnych odbiorców wyrobów (usług)”, którego deklarowana waga zwiększyła się aż o 7,4 punktu proc. z wartości 5,7% do poziomu 13,1% (w hierar-

chii ważności poszczególnych czynników element ten awansował z 6. pozycji na 2. miejsce). Znacznie zwiększyła się również deklarowana waga czynnika „rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki” (z poziomu 5,0% do wartości 8,8%), co przełożyło się na awans tego elementu w hierarchii ważności poszczególnych czynników z 8. pozycji na 4. miejsce. Choć wskazane tendencje niewątpliwie świadczą o występowaniu pozytywnych zjawisk w zmianach rynkowych zachowań polskich przedsiębiorstw, to jednak martwić może przede wszystkim relatywnie nieznaczny wzrost znaczenia kluczowego z punktu widzenia stosowania reguł i zasad marketingowych czynnika, jakim jest wiedza o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej (badania rynku).

W analizowanym okresie zdecydowanie spadło natomiast znaczenie grupy czynników charakterystycznych dla orientacji produkcyjnej, do których zaliczyć można: (1) jakość wyrobów (usług), (2) koszty własne oraz (3) wykorzystanie posiadanych zdolności produkcyjnych. W pierwszym badaniu łącznie te trzy elementy stanowiły 36,0% wszystkich determinant sukcesu firm, natomiast w drugim badaniu wartość ta osiągnęła poziom 30,9%, czyli o 5,1 punktu proc. mniej. Zmniejszyła się jednocześnie (o 3,5 punktu proc.) ranga grupy czynników charakterystycznych dla orientacji dystrybucyjnej, czyli: (1) sprzedaż na rynku krajowym (udział w rynku krajowym), (2) sprzedaż na rynkach zagranicznych (uruchomienie lub intensyfikacja eksportu) oraz (3) usprawnienie systemu dystrybucji wyrobów i obsługi klienta (w tym nowe kanały dystrybucji). Obrazowo wyniki te przedstawione zostały na rys. 2–4.

4. Charakterystyka organizacji marketingu w polskich przedsiębiorstwach

Podstawowymi czynnikami określającymi rangę oraz zakres funkcji marketingowych w stosunku do innych funkcji zarządzania są niewątpliwie sposób podejścia przedsiębiorstw do kwestii organizacji służb marketingowych oraz rzeczywisty zakres kompetencji osób odpowiedzialnych za działalność marketingową. Przeprowadzone badania wskazują, że charakterystycznym zjawiskiem wśród polskich przedsiębiorstw jest brak organizacyjnego wyodrębnienia funkcji marketingowych. Najczęściej funkcje te są realizowane bezpośrednio przez osoby ze ścisłego kierownictwa firmy, tj. właściciela, członka zarządu itp. Ponad połowa (57,2%) polskich firm funkcjonuje właśnie w taki sposób. Organizacyjne wyodrębnienie funkcji marketingowych w strukturze firmy deklaruje natomiast 33,4% polskich przedsiębiorstw – 11,1% posiada oddzielne jednostki ds. marketingu i ds. sprzedaży (zbytu), 11,4% posiada jednostkę ds. sprzedaży realizującą także działania marketingowe, natomiast 10,9% posiada jednostkę ds. marketingu realizującą wszystkie funkcje marketingu łącznie ze sprzedażą (zbytem). Znacznie mniejszy

odsetek polskich przedsiębiorstw (6,9%) decyduje się na zlecenie realizacji działań marketingowych podmiotom zewnętrznym.

Tabela 2. Charakterystyka organizacji marketingu w polskich przedsiębiorstwach

Forma organizacji marketingu w firmie	Odsetek ^a
Jednostka ds. marketingu realizująca wszystkie funkcje marketingu łącznie ze sprzedażą (zbytem)	10,9
Oddzielne jednostki ds. marketingu i ds. sprzedaży (zbytu)	11,1
Jednostka ds. sprzedaży realizująca także działania marketingowe	11,4
Brak organizacyjnie wyodrębnionej jednostki zajmującej się realizacją działań marketingowych – bezpośrednio realizuje je właściciel, członek zarządu itp.	57,2
Brak organizacyjnie wyodrębnionej jednostki zajmującej się realizacją działań marketingowych – realizacja działań marketingowych zlecana jest podmiotom zewnętrznym	2,4
Inny sposób zorganizowania marketingu	6,9

^a n = 449

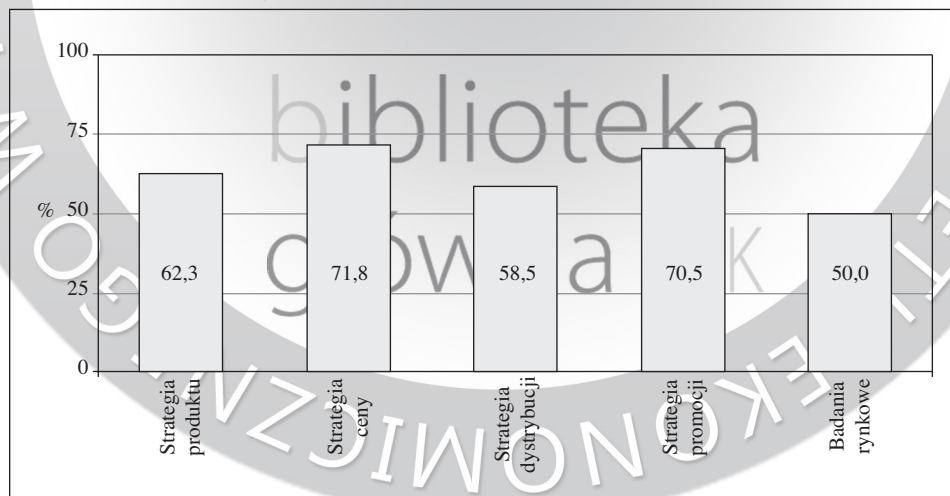
Źródło: badania własne.

Czynnikiem dopełniającym określenie rangi oraz zakresu usytuowania funkcji marketingowych w hierarchii przedsiębiorstwa jest rzeczywisty zakres kompetencji osób odpowiedzialnych za działalność marketingową. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że na ogół działu (osoby) odpowiedzialne za działalność marketingową mają duży wpływ na podejmowanie decyzji rynkowych w polskich przedsiębiorstwach. Bliższe spojrzenie na otrzymane wyniki wskazuje jednak, że im waga tych decyzji jest relatywnie większa, tym siła oddziaływania działu odpowiedzialnego (osób odpowiedzialnych) za marketing wyraźnie słabnie. Omawianą tendencję przedstawia rys. 5, na którym zaprezentowane zostały sumaryczne odsetki firm deklarujących, że wpływ działu odpowiedzialnego (osób odpowiedzialnych) za marketing na poszczególne decyzje rynkowe przedsiębiorstw jest duży lub bardzo duży. Okazuje się więc, że zdecydowanie największy wpływ marketing ma na podejmowanie decyzji odnośnie do ustalania cen, rabatów i warunków dostaw (ok. 71,8%) oraz określenia celów i wyboru środków promocji (70,5% firm określa ten wpływ jako co najmniej duży). Znacznie słabsze jest natomiast oddziaływanie marketingu na kluczowe decyzje rynkowe dotyczące modernizacji produktów, zmian asortymentu (62,3%) oraz określania kanałów dystrybucji i wyboru pośredników handlowych (58,5%). Najmniejszy wpływ jednostki odpowiedzialne za marketing mają na zlecenie badań rynku agencjom zewnętrznym oraz przeprowadzanie badań rynku we własnym zakresie (50% firm określa ten wpływ jako co najmniej duży i jednocześnie 16,7% firm deklaruje brak wpływu).

Tabela 3. Siła oddziaływania działu odpowiedzialnego (osoby odpowiedzialnej) za marketing na decyzje rynkowe przedsiębiorstwa

Przedmiot decyzji	Siła wpływu na decyzję (%)				
	nie ma wpływu	wpływ nieznaczny	wpływ średni	wpływ duży	wpływ bardzo duży
Strategia produktu (zmiany asortymentu, modernizacja produktów, wycofywanie produktów z rynku)	11,2	10,2	16,3	29,1	33,3
Strategia ceny (ustalanie cen, rabatów, i warunków dostaw)	5,0	6,7	16,5	31,2	40,6
Strategia dystrybucji (określenie kanałów dystrybucji oraz wybór pośredników handlowych)	10,3	10,3	21,0	30,1	28,4
Strategia promocji (określenie celów i wybór środków promocji)	3,5	7,9	18,1	29,5	40,9
Badania rynkowe (przeprowadzanie badań rynku we własnym zakresie, zlecenie badań rynku agencjom zewnętrznym)	16,7	15,3	17,9	19,9	30,1

Źródło: badania własne.



Rys. 5. Siła wpływu działu odpowiedzialnego (osób odpowiedzialnych) za marketing na decyzje rynkowe (wpływ co najmniej duży)

Źródło: badania własne.

8. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań wskazują, że w ostatnich latach nastąpiła znacząca zmiana w filozofii funkcjonowania polskich przedsiębiorstw na rynku. Przeprowadzone analizy porównawcze uwidaczniają przede wszystkim bardzo wyraźny wzrost znaczenia czynników charakterystycznych dla orientacji marketingowej, do których zaliczyć można takie elementy, jak: zadowolenie finalnych odbiorców wyrobów (usług), rynkowy wizerunek firmy i znajomość marki oraz wiedzę o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji rynkowej (badania rynku). Chociaż wskazane tendencje niewątpliwie świadczą o występowaniu pozytywnych zjawisk w zmianach rynkowych zachowań badanych przedsiębiorstw, to jednak zwraca uwagę znaczny odsetek firm zorientowanych produkcyjnie, tj. ukierunkowujących swoje działania głównie na jakość oferowanych produktów oraz wydajność procesu produkcji. Należy także podkreślić, że charakterystycznym zjawiskiem dla polskich przedsiębiorstw jest brak organizacyjnego wyodrębnienia funkcji marketingowych przy jednoczesnym niewielkim wpływie osób odpowiedzialnych za realizację funkcji marketingowych na kluczowe decyzje rynkowe. Zakładając, że rozwój funkcji marketingowych powinien mieć odzwierciedlenie w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, wyniki przeprowadzonych badań wskazywać mogą na istnienie wyraźnej dysproporcji pomiędzy pożądanym a rzeczywistym stanem ukierunkowania polskich przedsiębiorstw.

Literatura

- Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, red. A. Czubała, R. Niestroj, AE w Krakowie, Kraków 2004.
- Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*, red. J. Altkorn, AE w Krakowie, Kraków 1999.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Niestroj R., *Typologia orientacji przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 667, Kraków 2005.
- Niestroj R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Changes and Trends in the Orientation of Polish Enterprises (Based on Empirical Studies)

The main objective of this article is to discuss changes in the orientation of Polish enterprises. Foremost, the authors assessed the evolution of marketing management philosophy in Polish enterprises as well as changes that have occurred recently in this area. Because the organisational structure of enterprises should reflect the development

of marketing functions, the authors also discuss this issue. This article was based on the results of a national survey conducted using an internet questionnaire administered in November/December 2005 by the Cracow University of Economics on 451 randomly selected Polish enterprises with internet access.

