

**Maciej SCHULZ<sup>1</sup>**

## **DZIAŁALNOŚĆ MARKETINGOWA PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH NIESTABILNEGO OTOCZENIA RYNKOWEGO**

W opracowaniu wskazano korzyści związane z wykorzystaniem działań marketingowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach turbulentnego otoczenia rynkowego. Działania marketingowe są jednym z narzędzi, które można elastycznie wykorzystywać stosownie do dynamicznie rozwijających się i zmieniających warunków otoczenia rynkowego. Odpowiednie wykorzystanie badań marketingowych może wydatnie wspomóc proces decyzyjny, ułatwiając, porządkując i wskazując nowe kierunki strategii rynkowej firmy.

### **1. WPROWADZENIE**

Traktując przedsiębiorstwo jako system otwarty i zachowujący się zgodnie z teorią systemów należy zakładać, iż wszystkie cele i decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie mają ścisły związek z otoczeniem. Wobec tego ciągle aktualne wydaje się stwierdzenie, że ewolucja otoczenia ma dla przedsiębiorstwa większe znaczenie niż reguły jego wewnętrznego działania. Zmienność otoczenia jest jednocześnie determinantą, która ma decydujący wpływ na ewolucję różnych koncepcji zarządzania, w tym na doskonalenie koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka korzyści związanych z wykorzystaniem wybranych działań marketingowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach niestabilnego otoczenia rynkowego. W niniejszym opracowaniu wykorzystano dostępne źródła wtórne oraz dane pozyskane w ramach projektu badawczego zrealizowanego przez pracowników Katedry Marketingu, Handlu i Logistyki UMK w Toruniu pt. „Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. Stan, zastosowanie, tendencje i kierunki zmian.”

### **2. ZMIANY W OTOCZENIU A ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

Przedsiębiorstwa, funkcjonując w warunkach braku równowagi spowodowanej niestabilnym otoczeniem rynkowym, a w szczególności kiedy taka sytuacja przedłuża się, muszą liczyć się z wystąpieniem niemożliwych do usunięcia trudności, które z czasem mogą przekształcić się w stan określany mianem kryzysu. W związku z tym ogromnego znaczenia nabiera monitorowanie otoczenia, a przede wszystkim świadomość, że działanie przedsiębiorstwa odbywa się w poczuciu niepewności i w ciągłej konfrontacji z konkurencją<sup>2</sup>. Z punktu widzenia przedsiębiorców najtrudniej jest reagować na zmiany w otoczeniu, które wprowadzają warunki niepewności. W takiej sytuacji niemal wszyst-

---

<sup>1</sup> Dr Maciej Schulz, Katedra Marketingu, Handlu i Logistyki, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

<sup>2</sup> K. Andruszkiewicz, *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007, s. 45.

kie strategiczne decyzje w przedsiębiorstwie odkładane są w czasie. Przedsiębiorcom pozostaje wyczekiwanie na stabilizację sytuacji rynkowej i wyłącznie bieżące administrowanie dostępnymi zasobami. Z jednej strony warunki niepewności ograniczają decyzje związane z rozwojem przedsiębiorstw, z drugiej zaś utrudniają przygotowanie przedsiębiorstw na zagrożenia, które mogą przesądzić o ich istnieniu na rynku. Szczególnie niebezpieczna wydaje się niepewność podsycona przez partie polityczne, które prześcigają się w kreowaniu zarówno zagrożeń, jak i pomysłów na wyjście z kryzysu. Niestety nie ułatwia to przedsiębiorcom przygotowania długookresowych strategii rozwoju, tym bardziej że większość zagrożeń nie jest poparta wiarygodnymi danymi, a pomysły na wyjście z kryzysu czy też jego osłabienie nie są realizowane. Należy podkreślić, iż proces podejmowania racjonalnych decyzji możliwy jest dopiero po zebraniu precyzyjnych danych na temat kierunków zmian wśród elementów otoczenia rynkowego.

Na zmiany w otoczeniu powinny reagować przedsiębiorstwa bez względu na wielkość i pozycję na rynku, to znaczy zarówno słabe (deficytowe), jak i prężne (dobrze prosperujące). W taki sposób mogą uchronić się od tzw. dryfu strategicznego poprzez świadomą i kontrolowaną transformację struktury i potencjału organizacyjnego na inny poziom i zapewnić sobie bezpieczeństwo strategiczne. Jest to, zdaniem teoretyków, jak również praktyków zarządzania, najwłaściwsza droga umożliwiająca przedsiębiorstwu trwałe istnienie i efektywne funkcjonowanie<sup>3</sup>.

Przedsiębiorstwa mogą w różny sposób reagować na wyzwania stawiane przez otoczenie. Ich wybór należy do decyzji najwyższego szczebla kierowniczego w przedsiębiorstwie, którego reprezentanci powinni uwzględniać przede wszystkim sytuację rynkową przedsiębiorstwa, możliwości, a także wiedzę i umiejętności. Według R.W. Griffina istnieje sześć podstawowych sposobów reakcji przedsiębiorstwa na wyzwania stawiane przez otoczenie. Należą do nich:

- 1) zarządzanie informacją,
- 2) odpowiedź strategiczna,
- 3) fuzje, przejęcia, zakupy, sojusze,
- 4) przeprojektowanie organizacji,
- 5) bezpośredni wpływ na otoczenie,
- 6) społeczna odpowiedzialność<sup>4</sup>.

Jednym ze sposobów, w jaki przedsiębiorstwo najczęściej reaguje na zmieniające się otoczenie, jest doskonalenie zarządzania informacją. Kierownictwo przedsiębiorstwa usprawnia system zarządzania informacją, a także coraz aktywniej uczestniczy w procesie obserwowania zmian w otoczeniu. W tym celu przykładą się dużą wagę do powstania formalnych systemów informacyjnych, gromadzi i przekazuje odpowiednie informacje do właściwych menedżerów i na określone szczeble zarządzania. W konsekwencji prowadzi to do wzrostu znaczenia badań marketingowych.

Kolejnym sposobem reakcji organizacji na zmieniające się otoczenie jest tzw. odpowiedź strategiczna. Odpowiedzią strategiczną przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu może być brak podejmowania jakichkolwiek działań bądź też działania polegające na skorygowaniu obecnej strategii albo przyjęcie zupełnie nowej strategii działania na rynku. Coraz częściej spotykanymi formami odpowiedzi są również działania polegające na

---

<sup>3</sup> Por. *ibidem*, s. 44–46.

<sup>4</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 123.

poszukiwaniu form dwustronnej współpracy z inną organizacją, aż do ewentualnych fuzji i przejęć.

Przedsiębiorstwa mogą również reagować na zmiany warunków otoczenia poprzez przeprojektowywanie swojej struktury w kierunku tzw. struktur mechanistycznych lub struktur organicznych<sup>5</sup>.

Wreszcie przedsiębiorstwo nie musi być biernym obiektem oddziaływania otoczenia, lecz może we własnym zakresie próbować je kształtować. Najczęściej przedsiębiorstwa kształtują swoje otoczenie bliższe poprzez właściwe relacje z odbiorcami, dostawcami, lokalną konkurencją czy też rynkiem pracy. Coraz częściej podejmują również skuteczne próby wpływania na lokalne władze, organizacje, instytucje czy związki zawodowe.

Niekiedy przedsiębiorstwo może wpływać na otoczenie wchodząc z nim w określone stosunki. Są one jednak trudne, rodzą często dylematy, a decyzje wymagają uwzględnienia strony etycznej. Rodzi się w tym momencie problem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców i urzędników, którą można określić jako „zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym funkcjonuje”<sup>6</sup>.

Warto w tym miejscu zauważyć, że możliwości reakcji przedsiębiorstwa na zmieniające się otoczenie jest wiele. W praktyce przedsiębiorcy mogą podejmować decyzje o wprowadzeniu jednocześnie kilku z nich, ale w każdym przypadku decyzje powinny poprzedzać dokładna analiza sytuacji przedsiębiorstwa i prognozowanie na przyszłość<sup>7</sup>.

Zmiany w dzisiejszym otoczeniu stają się coraz częstsze, głębsze i nagle. Przedsiębiorstwa analizujące swoje otoczenie traktują je w kategoriach wyzwań, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się szansą dla dalszego rozwoju. Wykorzystywanie takich szans jest jednak uzależnione od podjęcia często bardzo trudnych decyzji, wiążących się z bardziej lub mniej głębokimi zmianami.

### **3. ZNACZENIE DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH W WARUNKACH NIESTABILNEGO OTOCZENIA RYNKOWEGO**

Z punktu widzenia koncepcji marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem, analizowanej w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw w niestabilnym otoczeniu rynkowym, zarządzanie informacją wydaje się mieć kluczowe znaczenie. Potrzeby informacyjne przedsiębiorców zależą przecież głównie od warunków, w jakich podejmują oni decyzje. Potrzeby te są małe w warunkach pewności działania (otoczenie stałe), kiedy bardzo łatwo jest określić prawdopodobieństwo oczekiwanych zdarzeń bez dodatkowej informacji, i kiedy w związku z tym występuje niewielkie ryzyko nieosiągnięcia zamierzonych celów<sup>8</sup>. Taki stan otoczenia z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem byłby najbardziej pożądany. Ułatwia to bowiem wieloletnie planowanie, nie wymaga zmian lub zbyt częstych korekt realizowanej strategii oraz w relatywnie niewielkim stopniu stanowiłoby zagrożenie wywołujące stany kryzysowe. Cechą takiego otoczenia jest duża stabilność warunków polityczno-ekonomicznych i społecznych, brak nowości technicznych i technologicznych w obsługiwanym sektorze oraz w dziedzinach konkurencyj-

---

<sup>5</sup> Szerzej: *ibidem*, s. 360–392.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 143–144.

<sup>7</sup> K. Andruszkiewicz, *op. cit.*, s. 47.

<sup>8</sup> S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003, s. 17.

nych, ustabilizowany popyt i niezmiennie zachowania klientów. W sumie taki stan przekłada się na niewielką zmienność w zakresie produktów i ich strategii<sup>9</sup>.

Otoczenie umiarkowanie zmienne również nie stanowi dla znaczącej większości przedsiębiorstw większego zagrożenia. Wymaga już jednak ciągłej obserwacji i analiz, stąd potrzeby informacyjne zaczynają znacząco wpływać na marketingowe zarządzanie takimi przedsiębiorstwami. Zmiany otoczenia nie są co prawda wyjątkowo gwałtowne, a ich zakres i głębokość dają się stosunkowo łatwo przewidzieć. Niezbędna staje się jednak odpowiednio wczesna reakcja ze strony przedsiębiorców, która pozwoli na właściwe przygotowanie się do nowych uwarunkowań, w szczególności w obszarze struktury organizacyjnej i strategii. Cechami charakterystycznymi takiego otoczenia są: umiarkowane zmiany w produktach danego sektora i stopniu innowacji technicznych, stały zbiór głównych konkurentów przy umiarkowanej dynamice pojawiania się nowych i ubywaniu starych konkurentów oraz kontrolowane i zapowiadane regulacje ekonomiczno-prawne państwa, które zmieniają się w możliwym do przewidzenia kierunku<sup>10</sup>.

Największym zagrożeniem mogącym spowodować załamanie i regres dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa jest otoczenie burzliwe. Warunki niepewności sprawiają, że trudno jest przewidzieć przyszłe zdarzenia bez posiadania dodatkowych informacji. Stopień ryzyka nieosiągnięcia celów zależy więc od tego, czy decydenci otrzymają odpowiednie dane. Przydatność informacji, nierozzerwalnie związanych z wykorzystaniem badań marketingowych w przedsiębiorstwie, rośnie zatem proporcjonalnie do wzrostu niepewności działań przedsiębiorstwa. Niepewność ta zwiększa się, gdy:

- 1) pojawia się i umacnia konkurencja,
- 2) rozszerzają się i pogłębiają rynki zbytu,
- 3) rynek sprzedawcy przekształca się w rynek nabywcy,
- 4) zmienia się polityka ekonomiczna rządu,
- 5) zmieniają się potrzeby i wymagania nabywców<sup>11</sup>.

Na skutek dużej turbulencji takiego otoczenia sytuacje kryzysowe i upadki przedsiębiorstw zdarzają się bardzo często i nie omijają przedsiębiorstw z wieloletnią tradycją i renomą. Taki typ otoczenia często cechują nagłe i nieprzewidywalne posunięcia władz państwowych, będące nierzadko skutkiem politycznych interakcji pomiędzy władzą a społeczeństwem czy działań różnych ugrupowań chroniących konsumentów i środowisko naturalne. Równocześnie pojawiają się głębokie zmiany w produktach, zmieniają się często układy pomiędzy konkurentami oraz wkraczają na rynek nowi, a przy tym silni konkurenci. Taki typ otoczenia jest obecnie charakterystyczny dla wszystkich współczesnych gospodarek krajów rozwiniętych, w tym Polski.

Uwarunkowania w otoczeniu i ich zmiany mogą więc stymulować, pobudzać i ukierunkowywać przedsiębiorstwo, ale także je ograniczać i wywoływać niekorzystne sytuacje. Otoczenie turbulentne poprzez częste zaburzenia powoduje, że przedsiębiorstwo i jego strategia muszą być poddawane zmianom, zmuszając je do działania na skutek narzucanych wyzwań przy ograniczonym polu manewru. Przedsiębiorstwa utrzymują ze swoim otoczeniem specyficzne stosunki, które występują w następujących formach:

<sup>9</sup> Szerzej: K. Andruszkiewicz, *op. cit.*, s. 112–122.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 113.

<sup>11</sup> S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 17.

- 1) otoczenie ogranicza poparcie, krępuje i zawęża granice decyzyjne przedsiębiorstwa, zmusza je do obserwowania i analizowania wymogów stawianych przez świat zewnętrzny, przy uwzględnieniu jego nieprzejrzystości i zmienności,
- 2) organizacja, chcąc sprostać konieczności adaptacji, musi coraz lepiej zarządzać swoimi zasobami, przewidywać i produkować przy nieustannym zwalczaniu tendencji do chaosu,
- 3) korzyści wypracowane przez organizację, będące wynikiem wszystkich form aktywności, przypadają nie tylko jej; musi ona podzielić się swoim bogactwem z coraz szerszym gronem partnerów społecznych<sup>12</sup>.

Współczesne przedsiębiorstwo, ciągle zagrożone ze strony otoczenia wieloma uwarunkowaniami mogącymi stanowić potencjalne oraz rzeczywiste źródło kryzysu, skazane jest na konieczność ich śledzenia, analizowania i oceniania. Do najbardziej istotnych uwarunkowań mogących wpłynąć na model marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem należy zaliczyć:

- 1) stan i charakter gospodarki,
- 2) postęp techniczny i zmiany w technologii,
- 3) zmiany społeczno-kulturowe,
- 4) zmiany faz rozwoju rynku (sektora),
- 5) pozycję przedsiębiorstwa na rynku,
- 6) stosunek udziałowców zewnętrznych wobec sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie<sup>13</sup>.

Konkludując należy zgodzić się ze stwierdzeniem B. Sojkina, że informacja stanowi zasób gwarantujący zdobycie i utrwalenie pozycji oraz przewagi rynkowej i jako taka powinna być przedmiotem zarządzania. W związku z tym zdecydowana większość menedżerów powinna traktować informację jako zasób strategiczny, niezbędny do budowania przewagi konkurencyjnej. Rozwój technologii informacyjnej potwierdza strategiczne znaczenie informacji jako kluczowego składnika współczesnego zarządzania<sup>14</sup>.

#### **4. BADANIA MARKETINGOWE W DZIAŁALNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW**

Badanie przeprowadzone przez pracowników Katedry Marketingu, Handlu i Logistyki UMK dotyczyło między innymi określenia poziomu świadomości menedżerów w dziedzinie marketingu oraz zakresu stosowanych w praktyce gospodarczej działań marketingowych. Badanie przeprowadzono na grupie 1600 przedsiębiorstw prowadzących różną działalność w różnych branżach, korzystając z metody doboru kwotowego, która zapewnia maksymalną reprezentatywność badanej populacji. W ramach wyliczonych kwot jednostki próby dobrane zostały metodą losowania prostego z wykorzystaniem odpowiedniego programu komputerowego. Większość danych służących realizacji tematu badawczego zebrana została przy zastosowaniu metody ankiety pocztowej oraz na drodze wywiadów osobistych<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 94–96.

<sup>13</sup> K. Andruszkiewicz, *op. cit.*, s. 114.

<sup>14</sup> B. Sojkin, *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009, s. 16.

<sup>15</sup> Szerzej nt. badania: I. Escher, *Badania marketingowe w działalności polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. Stan, zastosowanie, tendencje i kierunki zmian*, red. S. Kaczmarczyk, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002, s. 49–63.

Wyniki przeprowadzonego badania jednoznacznie wskazują, iż stan badań marketingowych w polskich przedsiębiorstwach (zwłaszcza w małych i średnich) jest jeszcze na niskim poziomie. Wśród badanych firm jedynie 16,5% przyznaje, że kiedykolwiek przeprowadziło lub zleciło badania marketingowe. Z uwagi na fakt, iż dużo większą grupę stanowią firmy, które nie prowadzą ani też nie zlecają badań marketingowych, warto przyrzeć się ich strukturze. Analiza zebranych danych wskazuje, iż stopień wykorzystania badań marketingowych w znacznym stopniu zależy od trzech czynników: formy prawnej, wielkości oraz okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Aż 97% przedstawicieli wszystkich spółek cywilnych biorących udział w badaniu przyznaje, że nigdy nie podejmowano w ich firmach badań marketingowych, jednocześnie mniej niż połowa reprezentantów badanych spółek akcyjnych (43%) twierdzi podobnie. Różnice w wykorzystaniu badań marketingowych wynikają także z wielkości firmy określonej liczbą zatrudnionych osób. Około 77% firm nie realizujących badań to przedsiębiorstwa małe i średnie, zatrudniające do 50 osób. Firmy z większą liczbą pracowników częściej deklarują fakt prowadzenia lub zlecenia badań marketingowych. Należy podkreślić, iż jedynie wśród firm zatrudniających powyżej 250 osób pojawia się więcej takich, które prowadzą lub zlecają badania marketingowe (52,7%). W pozostałych grupach proporcja ta jest odwrotna, ze zdecydowaną przewagą firm nie realizujących badań (nawet do blisko 98% w grupie przedsiębiorstw zatrudniających do 10 osób). Interesujący jest również fakt, iż blisko trzy czwarte wszystkich firm, które nigdy nie zleciły bądź samodzielnie nie wykonały badań, istnieje na rynku od przeszło 6 lat (w tym więcej niż połowa dłużej niż 10 lat). Można się domyślać, że są to firmy, które działały, gdy o orientacji marketingowej zaczynano dopiero w Polsce mówić, a brak konkurencji i wysoki popyt ze strony konsumentów nie motywowały do podejmowania jakichkolwiek działań w zakresie badań marketingowych. Firmy te prawdopodobnie do dziś swoje decyzje opierają na intuicji i doświadczeniu, które mogą być zawodne. Podobnie jak wcześniej zaprezentowane czynniki, także wartość rocznej sprzedaży w znaczącym sposób wpływa na fakt prowadzenia badań w polskich firmach. W grupie przedsiębiorstw nie podejmujących badań marketingowych przeważają takie, których roczna sprzedaż nie przekracza 1 miliona złotych (blisko 40%). Nie jest to zaskoczenie, bowiem większe obroty sprzyjają bardziej aktywnej działalności badawczej, zwłaszcza że jej realizacja (własnymi siłami czy zlecona wyspecjalizowanej firmie) wiąże się z poniesieniem znacznych wydatków. Należy podkreślić, że w grupie firm nie realizujących badań 5% stanowią przedsiębiorstwa, których roczna sprzedaż wyniosła powyżej 100 milionów złotych.

W realizowanym badaniu udało się również pozyskać dane na temat grupy przedsiębiorstw deklarujących prowadzenie lub zlecenie badań marketingowych (16,5%). Ustalono także zakres tematyczny najczęściej podejmowanych badań marketingowych oraz ich wykonawców.

Najczęściej podejmowane przez firmy badania dotyczą obszarów związanych z preferencjami i opiniami nabywców (82%) oraz struktury rynku (konkurencji, segmenty nabywców, udziały firm itd. – 78%), a więc elementów zewnętrznym znajdujących się w bliższym otoczeniu firm, tzw. otoczeniu konkurencyjnym. Są to też badania realizowane zwykle własnym wysiłkiem. Obok nich własna kadra przedsiębiorstw podejmuje się głównie badań związanych z kształtowaniem indywidualnej, optymalnej kompozycji

---

działań marketingowych. Stąd też wskazania dotyczące takich obszarów, jak ocena kanałów dystrybucji, ustalanie właściwych cen na własne produkty czy ocena skuteczności własnych działań promocyjnych. Na uwagę zasługuje fakt, iż niezależnie od tematyki badania dominują działania własne firm nad zlecaniem ich wyspecjalizowanym firmom badawczym, co jest zgodne ze strukturą spotykaną w krajach wysoko rozwiniętych. Ważniejsze jest jednak pytanie, czy za takimi działaniami stoją osoby o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu. Analiza innych obszarów związanych z funkcjonowaniem orientacji marketingowej w polskich przedsiębiorstwach wskazuje, iż nie zawsze te dwa zjawiska idą w parze.

Wyniki zrealizowanego badania wskazują, iż wśród realizatorów i zleceńodawców badań marketingowych coraz większą popularnością obok szeroko stosowanych metod ilościowych zaczynają cieszyć się metody badań jakościowych. W badaniach jakościowych kładzie się nacisk przede wszystkim na zebranie danych, które dotyczą motywów, postaw i preferencji czy też danych, które wyjaśniają i pozwalają zrozumieć badane zjawiska. Ich celem jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: dlaczego nabywcy postępują w taki, a nie inny sposób? Akcentują one więc dogłębne zrozumienie ich zachowań i motywów działania. W odróżnieniu jednak od badań ilościowych ich wyniki nie mogą być potwierdzone statystycznie. Badania jakościowe prowadzone są na niewielkich i niereprezentatywnych próbach badawczych. Zwraca się w nich uwagę bardziej na wejście w głąb pewnych zjawisk, reakcji i postaw niż na liczby, które mogłyby procesy te obrazować. Badania jakościowe nie upoważniają do uogólnień i zazwyczaj poprzedzają lub uzupełniają badania typowo ilościowe. W sytuacji, gdy przedsiębiorcy posiadają coraz więcej danych na temat ilościowej strony rynku, powinno zwiększać się ich zapotrzebowanie na poznanie również jakościowego aspektu poszczególnych zjawisk. Połączenie danych z tych dwóch źródeł stanowi podstawę prawidłowego poznawania i zrozumienia zachowań konsumentów, odnalezienia motywów ich postępowania. W opisywanym badaniu firmy, które zadeklarowały, iż korzystają z badań, wskazały w 44% na wywiady grupowe jako najczęściej stosowaną metodę prowadzenia badań jakościowych.

Bardzo ważnym wskaźnikiem wykorzystania badań marketingowych przedsiębiorstwie jest wielkość wydatków ponoszonych na tego rodzaju działalność w ciągu roku. Zdecydowanie najwięcej przedsiębiorstw (blisko 50%) wydaje rocznie na badania marketingowe mniej niż 0,5% swoich rocznych przychodów. Zwraca także uwagę, że 31% przedstawicieli polskich firm nie potrafi odpowiedzieć na to pytanie. Można domniemywać, że część osób reprezentujących badane przedsiębiorstwa z różnych powodów nie chciała bądź nie potrafiła udzielić odpowiedzi.

Warto zwrócić również uwagę na wyniki innych badań, prowadzonych przez Beate Nowotarską-Romaniak w zakresie wykorzystania badań marketingowych przez firmy ubezpieczeniowe. Okazuje się, że firmy ubezpieczeniowe, których prawidłowe funkcjonowanie w znacznym stopniu zależy od gromadzenia, opracowywania i wykorzystywania informacji o rynku, rzadko prowadzą badania oparte na źródłach pierwotnych. Biorąc pod uwagę, że wszystkie ważniejsze decyzje w firmach ubezpieczeniowych zapadają na szczeblu centrali, można stwierdzić, że firmy te opierają swoje wnioski i decyzje przede wszystkim na źródłach wtórnych (42%). W następnej kolejności wykorzystuje się wiedzę zdobytą w kontakcie z klientami, czyli za pomocą wywia-

dów osobistych (31%). Pierwotne, pośrednie sondażowe metody zbierania danych (ankiety, wywiady telefoniczne itd.) wykorzystywane są w 27%<sup>16</sup>.

Opisane powyżej dane potwierdzają, że stan badań marketingowych w polskich przedsiębiorstwach (zwłaszcza małych i średnich) jest na niskim poziomie. Należy zastanowić się nad przyczynami takiej sytuacji. Wydaje się, iż decydujący wpływ na korzystanie z badań może mieć kilka czynników, m.in.:

- 1) ogólna świadomość marketingowa kierownictwa przedsiębiorstw,
- 2) poziom przygotowania służb marketingowych firm do prowadzenia samodzielnych badań,
- 3) kondycja finansowa firmy.

Blisko 40% badanych przedsiębiorstw przyznaje, że wewnątrz organizacji istnieją czynniki, które ograniczają wprowadzanie i usprawnianie zarządzania marketingowego. Najczęściej dotyczą one, tak jak należało się spodziewać, braku środków finansowych (64,5%). Równie ważne są ograniczenia wynikające z braku kwalifikacji czy postaw pracowników, w tym także na szczeblach najwyższych. Wart podkreślenia jest również fakt, iż dla ponad 37% firm wprowadzanie i usprawnianie zarządzania marketingowego ogranicza jednocześnie więcej niż jeden czynnik (w 26% przedsiębiorstw – dwa czynniki, w 11% – trzy i więcej). Niewykluczone, iż dla wielu firm brak środków finansowych jest istotnie najpowszechniejszym czynnikiem ograniczającym działalność marketingową, jednak należy zastanowić się także, jakie są powody występowania takiej sytuacji. Może się bowiem okazać, iż jest ona wypadkową złego zarządzania i postawy kierownictwa odległej od orientacji marketingowej. Wówczas niezależnie od faktycznie posiadanych zasobów pojawiać się będzie ich niedobór w dziedzinach związanych z wprowadzaniem lub usprawnianiem zarządzania marketingowego, w tym także w zakresie prowadzenia bądź zlecania badań marketingowych<sup>17</sup>.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Badania marketingowe są jednym z narzędzi, które można bardzo elastycznie wykorzystywać w procesie decyzyjnym do zbierania informacji, stosownie do dynamicznie rozwijających się i zmieniających warunków otoczenia rynkowego. Mogą one wydatnie wspomóc proces decyzyjny, ułatwiając, porządkując i wskazując nowe kierunki strategii rynkowej firmy. Podstawowe zadanie realizowane przez badania marketingowe to zasilanie informacyjne procesów planowania w przedsiębiorstwie (planowania sprzedaży i planowania marketingowego), ze szczególnym uwzględnieniem wskazywania nowych perspektyw do planowania strategicznego<sup>18</sup>.

Należy podkreślić, iż informacje wykorzystywane w marketingowym zarządzaniu przedsiębiorstwem nigdy nie eliminują ryzyka decyzyjnego w całości. Właściwe wykorzystanie badań marketingowych znacznie ogranicza jednak to ryzyko i przyczynia się do tego, że podejmowane decyzje są w mniejszym stopniu obarczone omyłkami i sądami

<sup>16</sup> B. Nowotarska-Romaniak, *Działalność marketingowa firm ubezpieczeniowych w aspekcie tworzenia przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Rola marketingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, red. K. Śliwińska, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 74.

<sup>17</sup> Szerzej: M. Schulz, *Badania marketingowe w działalności polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. Stan, zastosowanie, tendencje i kierunki zmian*, red. S. Kaczmarczyk, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002, s. 149–157.

<sup>18</sup> B. Sojkin, *op. cit.*, s. 95.



intuicyjnymi, które mogą być zawodne. Niewątpliwie umiejętność wykorzystania informacji przez przedsiębiorców wpływa na trafność ich decyzji. Na umiejętność tę składa się zrozumienie i odróżnienie typów informacji oraz sposobów jej powstawania i zastosowania w różnych fazach procesu podejmowania decyzji. Przedsiębiorca, który wyrobi w sobie taką umiejętność, staje się dużo lepszym użytkownikiem wyników badań marketingowych<sup>19</sup>.

#### LITERATURA

- [1] Andruszkiewicz, K., *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2007
- [2] Escher, I., *Badania marketingowe w działalności polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. Stan, zastosowanie, tendencje i kierunki zmian*, red. S. Kaczmarczyk, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002
- [3] Griffin, R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996
- [4] Kaczmarczyk, S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003
- [5] Nowotarska-Romaniak, B., *Działalność marketingowa firm ubezpieczeniowych w aspekcie tworzenia przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Rola marketingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, red. K. Śliwińska, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007
- [6] Schulz, M., *Czynniki ograniczające wprowadzanie i usprawnianie zarządzania marketingowego*, [w:] *Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. Stan, zastosowanie, tendencje i kierunki zmian*, red. S. Kaczmarczyk, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002
- [7] Sojkin, B., *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009

#### MARKETING ACTIVITY OF COMAPANIES IN CONDITIONS OF UNSTEADY ENVIRONMENT

The main objective of the paper is to outline the advantages connected with the usage of marketing activity in company's management in conditions of unsteady environment. The marketing activities are one of the tools that can be flexible to use in the taking decisions process to collect information in accordance to dynamically developing and changeable conditions of market environment.

---

<sup>19</sup> S. Kaczmarczyk, *op. cit.*, s. 18.