

MARIANNA STRYZEWSKA

Szkoła Główna Handlowa
Warszawa

Organizacyjne uwarunkowania marketingu w polskich przedsiębiorstwach*

1. Informacja dotycząca badań na temat organizacyjnych uwarunkowań marketingu

W 1995 oraz w 1997 r. w ramach prac Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej Szkoły Głównej Handlowej przeprowadzone zostały przez autorkę niniejszego opracowania badania wielkich przedsiębiorstw polskich. Próba do badań została dobrana z listy 500 przedsiębiorstw „Nowego Życia Gospodarczego”. W 1995 r. wynosiła 91 przedsiębiorstw, w 1997 r. — 63 przedsiębiorstwa. W 1995 r. temat badań brzmiał „Marketingowa obrona przedsiębiorstw przed konkurencją na rynku krajowym”, a w 1997 r. „Rynkowe uwarunkowania restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w aspekcie marketingu”.

W tym samym instytucie w 1997 r. B. Dobiegała-Korona oraz A. Kantecki przeprowadzili badania pt. „Marketing jako czynnik restrukturyzacji przedsiębiorstwa i gospodarki”. Badaniami objęto 100 przedsiębiorstw mazowieckich, zarówno dużych, średnich, jak i małych, w różnych przekrojach własnościowych i prawno-organizacyjnych.

K. Mazurek-Łopacińska z Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu przeprowadziła dwa badania dotyczące orientacji na klienta w polskich przedsiębiorstwach. Pierwsze badanie przeprowadzono w 1995 r. na próbie 436 przedsiębiorstw z 14 województw. Drugie badanie z 1996 r. na próbie 302 przedsiębiorstw było poświęcone tej samej problematyce, ale z ukierunkowaniem na znaczenie klienta w formułowaniu strategii działania firm.

Z. Kędzior w 1995 i 1996 r. przeprowadziła badania wśród przedstawicieli 245 przedsiębiorstw będących uczestnikami szkoleń podyplomowych i treningów

* Zadanie badawcze zrealizowane w ramach badań statutowych IFGN SGH w 1997 r. na temat: „Rynkowe uwarunkowania restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw”.

Opracowanie niniejsze powstało głównie na podstawie wymienionych w tym artykule badań przeprowadzonych w Polsce w różnych ośrodkach badawczych.

menedżerskich. Dobór próby — jak pisze autorka — nie daje podstaw do uogólnienia wyników badań. Pozwala jednak uchwycić pewne prawidłowości charakterystyczne dla przedsiębiorstw szkolących swoich pracowników. Jak wykazało jednak porównanie wyników tych badań z wynikami innych badań w kwestiach związanych z komórkami marketingowymi, są one bardzo zbieżne i potwierdzają zjawiska obserwowane ogólnie, a nie tylko w przedsiębiorstwach szkolących swoich pracowników. Prawdopodobnie dzieje się tak dlatego, że w większości przedsiębiorstw pracownicy korzystają ze szkoleń, zatem dobór firm szkolących swoich pracowników nie wyróżnił tej próby na tle pozostałych firm.

Katedra Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu przeprowadziła badania na terenie Wielkopolski na próbie 308 przedsiębiorstw; częściowe wyniki badań opublikowane zostały w 1998 r. przez I. Olejnik w pracy *Marketing w polskich przedsiębiorstwach. Doświadczenia i prognozy*, pod red. J. Garczarczyka. Jak wynika z przedstawionych badań, w skład próby wchodziły przedsiębiorstwa o różnej wielkości, formie własności i należące do różnych branż.

Micon Marketing Consultants z Gdańska badała w 1997 r. metodą ankietową 43 spółki giełdowe.

We wszystkich tych badaniach zastosowano metodę ankietową, a zatem uzyskano opinie respondentów na określony temat. Może to oznaczać, że pewne wyniki mogą zawierać dużą dozę subiektywizmu, zatem wyniki uzyskane przez badaczy metodą obserwacji mogłyby się nieco różnić. W większości jednak odpowiedzi na pytanie dotyczące faktów, np. istnienia komórki marketingowej w firmie, daty jej utworzenia, miejsca w strukturze organizacyjnej, dostarczają danych, które byłyby zapewne takie same, gdyby zastosowano inną metodę badawczą. Część wyników badań zawiera więc obiektywny obraz rzeczywistości. Te badania zaś, które wyrażają opinie na określony temat, są również cennym materiałem dla badaczy. Przedstawiają bowiem opinie, które w swej masie także stanowią pewien fakt społeczny, choć ich wartość badawcza jest nieco inna.

Przedstawione wyżej badania nie w pełni pokrywają się, jeśli chodzi o okres badań i podmioty badane. Okres badawczy obejmuje lata 1994—1997, natomiast próby badawcze obejmowały przedsiębiorstwa w skali całej Polski lub z poszczególnych regionów, nie tylko przedsiębiorstwa wielkie, ale także średnie i małe. Te rozbieżności co do okresu i regionu lokalizacji przedsiębiorstw wymagają ostrożności przy porównaniach, choć nie zauważono rozbieżności wyników w przekrojach regionalnych, np. między Mazowszem a Wielkopolską.

W opracowaniu celowo pominięto badania dotyczące komórki marketingu w bankach i dużych firmach ubezpieczeniowych, natomiast analizą są objęte inne przedsiębiorstwa usługowe — między innymi na podstawie badań Akademii Ekonomicznej w Poznaniu przedstawionych w wydawnictwie pokonferencyjnym pt. *Marketing w usługach*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1994.

2. Organizacja marketingu a koncepcja marketingu

Termin marketing posiada co najmniej cztery płaszczyzny, na jakich może być rozpatrywany. Po pierwsze, marketing jest koncepcją prowadzenia biznesu lub, inaczej mówiąc, filozofią prowadzenia działalności gospodarczej. Wedle tej filozofii sukces na rynku można osiągnąć poprzez otwarcie firmy na problemy klientów, co oznacza poznawanie tych problemów, a następnie ich rozwiązywanie. W tym ujęciu zawiera się też wskazywanie na potrzeby nie uświadomione, szczególnie dotyczy to konsumentów indywidualnych, gdzie główną rolę w decyzjach zakupowych odgrywiają postawy emocjonalne.

Po drugie, marketing jest rozumiany jako zespół metod badania potrzeb i problemów klientów, konkurentów, dostawców, a także pozostałych podmiotów otoczenia firmy i samej firmy oraz analizy zgromadzonych danych.

Po trzecie, marketing jest rozumiany jako pewne instrumenty oddziaływania na rynek, np. reklama, sponsoring. To rozumienie dość powszechnie występuje w polskich przedsiębiorstwach.

Po czwarte, marketing jest organizacją, elementem struktury firmy. Marketingowa koncepcja prowadzenia biznesu oraz narzędzia służące do jej realizacji są najczęściej powierzone do wdrażania i stosowania określonej komórce¹ w strukturze organizacyjnej firmy.

Krytyka marketingu, jaka pojawiła się przed kilku laty w praktyce i znalazła też wyraz w piśmiennictwie poświęconym marketingowi na Zachodzie, dotyczyła wszystkich aspektów marketingu. Krytykowano marketing za kreowanie indywidualnych upodobań ze szkodą dla interesu całego społeczeństwa (produkcja indywidualnych opakowań powodujących problem przy usuwaniu śmieci, niezdrowa żywność dla młodzieży, wywołująca negatywne skutki w przyszłości itp.), krytykowano też poszczególne narzędzia działań marketingowych, np. reklamę, ingerencję w sprawy prywatne przez zbieranie i wykorzystywanie baz danych o klientach. Najwięcej głosów krytycznych, głównie z przedsiębiorstw, dotyczyło działania komórek marketingowych. Wskazywano na wielkie koszty ich funkcjonowania, na wyższe uposażenia marketingowców niż pracowników innych działów, na nadmierne rozbudowywanie badań i analiz, na konflikty z innymi komórkami itp.

W polskich firmach komórka marketingowa (KM) istnieje niecałe dziesięć lat.

¹ W całym tekście artykułu pojęcie komórka marketingowa (KM) będzie oznaczało jednostkę organizacyjną firmy zajmującą się funkcjami z zakresu marketingu. W firmach komórki te mają różne konkretne nazwy, są bardzo rozbudowane lub niewielkie, mają strukturę skomplikowaną lub jednoosobową. W literaturze używa się zamiennie różnych pojęć, np. pion marketingu, dział marketingu. To jednak sugeruje określoną organizację lub nazwę komórki marketingowej, czego chciałabym uniknąć, mówiąc ogólnie o organizacji marketingu. W związku z tym, niezależnie od różnych form występowania komórki marketingowej lub jej określania, dla ujednoczenia nazewnictwa zawsze, gdy mowa będzie nie o konkretnej jednostce organizacyjnej, lecz o jej definicji, będę się posługiwała terminem komórka marketingowa.

Tworzona jest w dużym stopniu w oparciu o doświadczenia zachodnie. Jaka jest ta organizacja, czym się charakteryzuje? Jakie spełnia funkcje? Jaka jest jej ranga i miejsce w firmie? Jakie są jej trudności?

3. Komórka marketingowa a orientacja marketingowa firmy

Komórka marketingowa (KM), której zadaniem jest realizacja funkcji marketingowych, ma istotne znaczenie dla występowania orientacji marketingowej firmy lub braku takiej orientacji. W literaturze sformułowany został nawet pogląd, że „wprowadzenie i umiejscowienie komórek [...] marketingu w strukturze organizacyjnej jest wyrazem podporządkowania działań firmy idei marketingu”². Nie w pełni można się zgodzić z tym stwierdzeniem. Nie zawsze brak komórki organizacyjnej oznacza brak orientacji marketingowej, a istnienie komórki marketingowej nie musi oznaczać, że firma istotnie działa zgodnie z filozofią marketingową. Może bowiem istnieć sytuacja, gdy wszystkie komórki firmy i wszyscy pracownicy w codziennej pracy kierują się przy podejmowaniu działań sygnałami z otoczenia. A zatem firma ma orientację marketingową bez wyspecjalizowanej komórki. Z drugiej strony komórka marketingowa może występować formalnie w strukturze firmy, ale jej działania, podobnie jak działania całej firmy, mogą być podporządkowane orientacji produktowej czy sprzedażowej. KM nie spełnia wówczas swoich funkcji w sposób pełny i efektywny. Może zajmować niską pozycję w strukturze organizacyjnej, może nie uzyskiwać akceptacji innych działów firmy i nie koordynować działania firmy z punktu widzenia klienta itp. W małych firmach, w których nie występuje rozbudowana struktura organizacyjna, brak komórki marketingowej nie może być traktowany jako wskaźnik braku podporządkowania działań firmy koncepcji marketingu. W tym wypadku w większym stopniu o istnieniu orientacji marketingowej świadczyłyby plany firmy i postawy właściciela wobec rynku, a w szczególności klienta. Na ogół jednak zorganizowanie komórki marketingowej firmy jest wyrazem traktowania koncepcji marketingu jako podejścia do zarządzania, a nawet dążenia kierownictwa organizacji do wykorzystania marketingu w zarządzaniu firmą na rynku. Powołana KM w większym lub mniejszym stopniu stara się wprowadzić marketingową orientację do myślenia i działania pracowników firmy. Można zgodzić się ze stwierdzeniem, że „powołanie komórki marketingu nie oznacza automatycznie transformacji firmy w kierunku orientacji marketingowej. Może być jednak pewnym sygnałem i impulsem uruchamiającym różnego typu działania marketingowe i w ten sposób tworzyć warunki dla wdrożenia orientacji marketingowej”³.

² K. Mazurek-Łopacińska, *Marketing w polskich przedsiębiorstwach*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 3, s. 16–17.

³ Z. Kędzior, *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwie (próba identyfikacji)*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 7, s. 22.

Operacjonalizacja pojęcia „orientacja marketingowa” zaproponowana przez A. K. Kohli, B. J. Jaworskiego składa się z trzech elementów:

- gromadzenia informacji rynkowej,
- upowszechniania tej informacji w przedsiębiorstwie,
- reakcji przedsiębiorstwa na wnioski wynikające z tej informacji⁴.

Tę operacjonalizację orientacji marketingowej można wykorzystać do sprawdzenia, czy istotnie wprowadzenie komórki marketingowej do struktury organizacyjnej firmy w polskich firmach stwarza warunki do rozwoju orientacji marketingowej. Gromadzenie informacji rynkowej obejmuje zakres i jakość informacji, częstotliwość gromadzenia, sposób gromadzenia itp. Z kolei upowszechnianie informacji można rozumieć jako system upowszechniania informacji, zasięg jej upowszechniania, szybkość upowszechniania. Reakcje na wnioski wynikające z informacji rynkowej obejmują podmiot reagujący, obiekt reakcji, sposób reakcji, instrumenty reakcji, czas reakcji⁵.

Badań naświetlających wszystkie te aspekty w polskich przedsiębiorstwach brak. Natomiast pewne informacje dotyczące zachowań polskich przedsiębiorstw nawiązujące do tego rozumienia orientacji marketingowej znajdują się w pracy Z. Kędzior, która starała się znaleźć odpowiedź na pytanie o związek między wprowadzeniem KM do firmy a wdrożeniem orientacji marketingowej⁶. Badane przedsiębiorstwa zostały podzielone na dwie grupy: grupę A — posiadającą KM i grupę B — nie posiadającą KM.

Jeśli chodzi o gromadzenie informacji, to w grupie A prawie 85% firm gromadzi informacje o klientach, a 73,5% o konkurentach. W grupie B informacje o klientach posiada co druga firma, a o konkurentach co trzecia. Autorka badań stwierdza też, że firmy wyposażone w KM zdecydowanie częściej korzystają z publikowanych danych statystycznych, z gazet i czasopism, częściej prowadzą samodzielne badania rynkowe oraz częściej korzystają z raportów agencji badań rynku. Dodatnią zależność między istnieniem komórki marketingowej a gromadzeniem danych o preferencjach klientów dotyczących oferty produktowej firmy zauważyła w swoich badaniach K. Mazurek-Łopacińska⁷.

O upowszechnianiu informacji, a więc komunikacji wewnątrz firmy, może świadczyć wiedza pracowników firmy o opracowaniach i dokumentach, które są podstawą działania firmy. Zdecydowanie większą wiedzę w tym zakresie posiadali przedstawiciele firm grupy A (badania Z. Kędzior). Prawie

⁴ A. K. Kohli, B. J. Jaworski, *Marketing Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, „Journal of Marketing” 1990, nr 2, s. 1.

⁵ M. Strzyżewska, *Marketingowa orientacja w konkurowaniu na rynku [w:] Marketing jako sposób na skuteczne konkurowanie*, IFGN SGH, Warszawa 1997, s. 55.

⁶ Z. Kędzior, *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 22.

⁷ K. Mazurek-Łopacińska, *Konsument w strategii przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 4, s. 17.

80% respondentów reprezentujących te firmy potrafiło wskazać opracowania i dokumenty, które są podstawą działania przedsiębiorstwa, podczas gdy wśród reprezentantów firm z grupy B takiej odpowiedzi udzieliło zaledwie 37,5%⁸.

O reakcji na uzyskiwane informacje można częściowo wnioskować na podstawie przygotowywania strategii. Plany i strategie marketingowe opracowują przede wszystkim firmy z grupy A, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Podstawy działania firm szkolących swoich pracowników
(w %)

Wyszczególnienie	Grupa A	Grupa B
Strategia rozwoju firmy	75,9	66,7
Plan marketingowy	56,0	12,5
Strategia marketingowa	35,5	0
Inne plany (np. sprzedaży, produkcji, finansowe)	14,3	33,3

ródło: Z. Kędzior, *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 22.

Nawet te niepełne informacje wskazują, że istnieje związek między występowaniem komórki marketingowej a wdrażaniem orientacji marketingowej. Konkretna charakterystyka komórki marketingowej, jej wielkości, spełnianych funkcji, zakresu decyzyjnego, umiejscowienia w strukturze organizacyjnej itp. daje podstawę do wnioskowania o stopniu rozwoju orientacji marketingowej w firmie i perspektywach zmian orientacji firmy w kierunku marketingowym. Firmy, które wysoko sytuują KM w strukturze organizacyjnej, posiadają orientację marketingową albo dążą do jej wdrożenia. Komórki wysoko usytuowane w strukturze firmy mają formalne możliwości oddziaływania na zachowania przedsiębiorstwa i na integrowanie jego funkcji wokół klienta. Komórki takie mają też możliwość przygotowywania strategii marketingowych realizowanych następnie przez całe przedsiębiorstwo. Wysokie usytuowanie KM wpływa na zwiększenie akceptacji zmian w kierunku marketingowym. Jak stwierdza H. Mruk, najkorzystniejsza jest sytuacja, gdy KM podlega bezpośrednio szefowi firmy⁹.

Niskie umiejscowienie KM wskazuje raczej na deklaracje marketingu niż rzeczywistą jego realizację w firmie. K. Mazurek-Łopacińska uważa, że w tych firmach, w których marketingiem kieruje szef sprzedaży czy dyrektor handlowy, można mówić o deklaratywnym często charakterze działań marketingowych¹⁰.

⁸ Z. Kędzior, *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 22.

⁹ H. Mruk, *Konflikty towarzyszące wprowadzaniu marketingu w przedsiębiorstwie*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 2, s. 7.

¹⁰ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997, s. 218.

Teza ta brzmi wiarygodnie. Wprowadzenie do struktury sprzedaży pracownika czy pracowników, którym powierza się zadania z zakresu marketingu, oznacza podporządkowanie ich działowi sprzedaży. Marketing jest tu traktowany jako ewentualne narzędzie wspierania sprzedaży i nie oznacza odchylenia firmy od orientacji produktowej czy sprzedażowej.

W firmach mających samodzielną KM jest większa szansa na zmianę orientacji firmy, choć nie jest to równoznaczne z zapoczątkowaniem takiej reorientacji. Można jednak stwierdzić, że „znaczenie działań związanych z orientacją na klienta jest [...] większe w firmach, w których występują struktury marketingowe”¹¹.

Komórki spełniające funkcje marketingowe w sposób zintegrowany z innymi funkcjami firmy i w sposób pełny mają większe możliwości wdrożenia orientacji marketingowej, ale też są produktem wysokiego poziomu rozwoju tej organizacji. Istnieje zatem wzajemny związek między występowaniem i charakterystyką KM a orientacją marketingową. W warunkach polskich przekształcenia formalne, a więc organizacja KM, wyprzedzały wprowadzenie orientacji marketingowej.

Reasumując, można stwierdzić, że między istnieniem i charakterystyką KM a orientacją marketingową obserwuje się w praktyce pewien związek:

- istnienie komórki marketingowej wpływa na wdrażanie orientacji marketingowej, punktem wyjścia tej zależności jest powstanie KM, a nie odwrotnie,
- charakterystyka KM, jej funkcji i miejsca w firmie wskazuje na stopień rozwoju orientacji marketingowej.

4. Geneza komórki marketingowej

Powstanie komórek marketingowych wiązało się w gospodarce rynkowej z rozwojem sytuacji na rynku i poszukiwaniem coraz bardziej skutecznych z punktu widzenia firmy sposobów prowadzenia biznesu. W Polsce genezę komórki marketingowej w sensie ogólnym również należy wiązać z urynkowaniem gospodarki, jednak głównym impulsem do tworzenia KM nie było odreagowywanie na konkretne impulsy z rynku, lecz ogólny klimat zmian i moda na marketing, wprowadzona do polskiego biznesu wraz z nowościami zarządzania z Zachodu. Organizowanie komórek marketingu jest też wynikiem demonstracji, poznawania sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw zagranicznych w Polsce lub w gospodarkach rynkowych. Najbardziej spektakularnym działaniem marketingowym, które przekonywało polskie firmy do organizowania KM, były znakomite efekty reklamy produktów firm zagranicznych w Polsce. Te czynniki spowodowały, że KM powstały prawie równocześnie w polskich przedsiębiorstwach.

¹¹ K. Mazurek-Łopacińska, *Konsument w strategii*, op. cit., s. 18.

Z badań przeprowadzonych w 1997 r. w grupie największych polskich przedsiębiorstw wynika, że połowa przedsiębiorstw zorganizowała KM w ślad za wprowadzeniem gospodarki rynkowej¹². W latach 1991—1993 KM zorganizowało prawie 50% przedsiębiorstw. Najwięcej KM powstało w 1992 r. W następnych latach dynamika tworzenia komórek marketingowych zmalała. Dalsze 30% przedsiębiorstw tworzyło KM przez kolejne trzy lata. Do połowy 1997 r. w blisko 5% wielkich polskich przedsiębiorstw brak było KM. Można więc stwierdzić, że prawie 40% przedsiębiorstw przez 3—4 lata od uruchomienia reform w Polsce zachowywało rezerwę wobec marketingu. Przyczyną nie była jednak sytuacja konkurencyjna na rynku. Ta bowiem oceniana jest przez przedsiębiorstwa jako wysoce konkurencyjna. Można więc sądzić, że brak komórki marketingowej wynika z postaw i wiedzy na temat zarządzania marketingowego szefów tych przedsiębiorstw. Dokładniejsze informacje dotyczące powstawania KM przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Rok powstania komórki marketingowej w wielkich przedsiębiorstwach
(w %)

Rok powstania komórki marketingowej	Udział przedsiębiorstw
1990	6,3
1991	17,5
1992	20,7
1993	11,1
1994	9,5
1995	9,5
1996	9,5
1997	6,3
Brak komórki marketingowej	4,8
Brak odpowiedzi	4,8
Ogółem	100

ródło: M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w aspekcie marketingu*, IFGN SGH, raport z badań, 1997, s. 15.

¹² Badania przeprowadzone zostały przeze mnie w ramach badań Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w lipcu 1997 r. metodą ankiety pocztowej skierowanej do 200 przedsiębiorstw wybranych celowo z listy 500 „Nowego Życia Gospodarczego”. Zwrotność ankiet wyniosła 31%, co oznacza zbadanie 63 przedsiębiorstw. Aczkolwiek lista 500 obejmuje przedsiębiorstwa z całego kraju, to w badaniach brak było reprezentacji północno-wschodnich województw Polski. 77,8% odpowiedzi pochodziło z przedsiębiorstw o 100% kapitale polskim, w 8% przeważał kapitał polski, pozostałe przedsiębiorstwa miały mniejszościowy udział kapitału polskiego.

Gdyby zastosować kategoryzację konsumentów według akceptacji innowacji opracowaną przez E. M. Rogersa¹³ do interpretacji uzyskanych wyników akceptacji KM w strukturze firmy, to można powiedzieć, że wśród wielkich polskich przedsiębiorstw istniało 6,3% innowatorów, chętnie akceptujących nowe idee, którzy już w 1990 r. zorganizowali KM. Ich naśladowcy, stanowiący 17,5%, założyli KM w 1991 r. Następnie większość, o udziale 20,7%, zdecydowała się na taką decyzję w 1992 r. Kolejna grupa przedsiębiorstw, o wysokości udziału 20,6%, ma KM z lat 1993 i 1994. Pozostała część firm, ponad 30% całości, można określić jako maruderów. Ta ostatnia grupa przystąpiła do tworzenia struktur marketingowych po pięciu latach przekształceń gospodarczych. W przypadku wielkich polskich przedsiębiorstw proces akceptacji innowacji w sferze zarządzania dokonuje się wolniej niż w przypadku konsumentów indywidualnych i akceptacji przez nich nowych produktów. Powstaje pytanie, który segment przedsiębiorstw reagował szybciej na wprowadzenie koncepcji marketingu do firmy, a który znalazł się w grupie ostatniej?

Z badań prowadzonych przez Z. Kędzior w latach 1995—1996¹⁴ wynika, że w większości firm KM powołano w latach 1993—1995. Różnica czasowa w powołaniu KM w stosunku do moich badań wynosi dwa lata. Wynika ona, jak sądzę, z próby badawczej przedsiębiorstw, w której większość stanowią firmy małe i średnie, a ponadto połowa badanych to przedsiębiorstwa państwowe. Wielkie przedsiębiorstwa zakładały komórki marketingowe wcześniej, w szczególności były nimi JSSP. Tak więc wyniki badań wielkich firm i firm Wielkopolski uzupełniają się i potwierdzają określoną sekwencję powstawania KM — od wielkich firm do mniejszych, od JSSP do firm prywatnych i państwowych.

Komórki marketingu powstawały w różny sposób. Głównym sposobem było dołączanie funkcji marketingu do zadań już istniejących komórek. W ten sposób powstało 31,7% komórek w wielkich przedsiębiorstwach, które uzyskiwały nazwę Dział Sprzedaży i Marketingu, Dział Zbytu i Marketingu lub Dział Logistyki i Marketingu. Według badania K. Mazurek-Łopacińskiej¹⁵ w 1995 r. kierowanie działalnością marketingową powierzano najczęściej pionowi sprzedaży lub pionowi handlowemu. Dotyczyło to głównie przedsiębiorstw państwowych, w których marketing włączono w stare struktury organizacyjne, ale tym samym określono jego rangę w firmie jako komórki podporządkowanej sprzedażowej orientacji firmy. W spółkach z kapitałem zagranicznym obserwowano zarządzanie marketingiem przez dyrektora handlowego. Zatem marketing podporządkowany był funkcji zbytu przedsiębiorstwa. Dopiero w następnych latach KM usamodzielniały się i w coraz większym stopniu wpływały na marketingowe działania firmy.

¹³ E. M. Rogers, *Diffusion of Innovation*, The Free Press, New York 1983, s. 16.

¹⁴ Z. Kędzior, *Orientacja marketingowa*, op. cit., s. 20—22.

¹⁵ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców*, op. cit., s. 218.

5. Występowanie komórek marketingowych

Badania firm z listy 500 „Nowego Życia Gospodarczego”¹⁶ dowodzą, że wielkie przedsiębiorstwa do połowy 1997 r. w zasadzie stworzyły u siebie komórki marketingowe, procent takich przedsiębiorstw wynosi 95,2. Z badań przeprowadzonych na Mazowszu, a obejmujących reprezentatywną próbę wszystkich działających tam przedsiębiorstw, wynika, że średni udział firm posiadanych KM wynosi 69,5%¹⁷, ale współczynnik ten dla wielkich firm wynosi 97%, a zatem jest on bardzo bliski wskaźnikowi uzyskanemu w odniesieniu do badań wielkich firm z listy 500. Nieco wyższy wskaźnik występowania KM w firmach na Mazowszu może być, między innymi, wynikiem koncentracji wokół Warszawy firm ulegających intensywnym wpływom zagranicznym. Badania firm mazowieckich ujawniają nie tylko związek występowania KM z wielkością firmy, ale także z formą własności i branżą, w jakiej działają.

Jak wynika z tabel 3, 4 i 5, na Mazowszu duże przedsiębiorstwa (powyżej 500 zatrudnionych) w 97% posiadały komórki marketingu, w małych firmach komórek takich jest zdecydowanie mniej. Prawidłowość zależności wielkości przedsiębiorstwa i częstotliwości występowania komórek marketingowych zaobserwowano także w badaniach w 1995 r., przeprowadzonych przez K. Mazurek-Łopacińską¹⁸.

Tabela 3

Występowanie komórki marketingowej w firmach mazowieckich w zależności od wielkości przedsiębiorstwa — 1997 r. (w %)

Wielkość przedsiębiorstwa	Tak	Nie
Małe 1—50 zatrudnionych	41	59
Średnie 51—500 zatrudnionych	70	30
Duże powyżej 500 zatrudnionych	97	3
Średnio w całej próbie	69,5	30,5

r ó d ł o: Opracowano na podstawie B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit., załącznik tab. 1.

¹⁶ M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w aspekcie marketingu*, IFGN SGH, raport z badań, 1997, s. 15.

¹⁷ B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji przedsiębiorstwa i gospodarki*, IFGN SGH, raport z badań, 1997, załącznik tab. 1.

¹⁸ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców*, op. cit., s. 215.

Tabela 4

Występowanie komórki marketingowej w firmach mazowieckich według form własności — 1997 r. (w %)

Forma własności	Tak	Nie
Przedsiębiorstwa państwowe	57	43
JSSP	89	11
Prywatne spółki polskie	66	34
Prywatne spółki z kapitałem zagranicznym	89	11
Inne prywatne przedsiębiorstwa	68	32
Średnio	69,5	30,5

r ó d ł o: Jak pod tabelą 3 (załącznik tab. 1a).

Tabela 5

Występowanie komórki marketingowej w firmach mazowieckich według branż — 1997 r. (w %)

Branża	Tak	Nie
Chemiczna	58,3	41,7
Elektrotechniczna	75,8	24,2
Spożywcza	61,5	38,5
Informatyczna	85,7	14,3
Średnio	69,4	30,6

r ó d ł o: Jak pod tabelą 3 (załącznik tab. 1b).

Jeśli chodzi o formy własności, to wśród przedsiębiorstw mazowieckich zdecydowanie pierwsze miejsce zajęły jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (prawie 90%), następnie przedsiębiorstwa prywatne i na końcu przedsiębiorstwa państwowe (57%). Komórki marketingowe występowały częściej w spółkach prywatnych z kapitałem zagranicznym niż w prywatnych spółkach wyłącznie polskich. Spośród badanych przedsiębiorstw czterech branż (chemiczna, elektrotechniczna, spożywcza, informatyczna) najczęściej KM występowały w przedsiębiorstwach informatycznych, najrzadziej w przedsiębiorstwach chemicznych. Różnice występowania KM w firmach dużych i małych wynikają z samego faktu wielkości zatrudnienia, co jest oczywiste. Jakie są jednak przyczyny wystąpienia różnic między przedsiębiorstwami w przekrojach własnościowym i branżowym?

Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa, które przodują, jeśli chodzi o tworzenie KM, uzyskały impuls do przemian z zewnątrz, choć nie ze strony sił rynkowych. Restrukturyzacja własnościowa umożliwiła unowocześnienie struktur organizacyjnych. Od strony ilościowej organizacja marketingu w JSSP kształtuje się na ta-

kim samym poziomie jak w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym. W przedsiębiorstwach państwowych pozostały bardzo liczne zobowiązania natury finansowej nałożone na nie przez rząd, stare rozwiązania organizacyjne, które miały swoich licznych zwolenników, często także wśród kierownictwa, które nie było dość aktywne, by podjąć samodzielnie decyzje wprowadzające unowocześnienie do zarządzania. Z moich wywiadów w dużych firmach wynika, że często kierownictwa te nie podejmowały żadnych działań, oczekując na przekształcenia własnościowe, te zaś opóźniały się.

Interesujące są różnice w występowaniu KM w różnych branżach. Od pozostałych branż zdecydowanie odróżnia się informatyka. Wszystkie analizowane branże charakteryzuje wysoka konkurencja i obecność firm zagranicznych na polskim rynku. To, co wyróżnia informatykę, to jej bardzo szybkie tempo wzrostu i „młodość”, zarówno jeśli chodzi o wiek branży, wiek przedsiębiorstw jak i wiek osób w nich zatrudnionych. To, jak sądzę, zdecydowało, że przedsiębiorstwa te, mimo że nie są to wielkie firmy, mają największy procent KM w swoich strukturach.

Z badań przeprowadzonych w 1995 r. przez K. Mazurek-Łopacińską wynika, że marketing przedsiębiorstw produkcyjnych jest lepiej zorganizowany w stosunku do handlowych i usługowych¹⁹. Dzisiaj dane dotyczące stopnia zorganizowania są już nieaktualne, lecz względne wielkości, tj. porównanie zorganizowania marketingu w różnych firmach, zachowują, jak sądzę, aktualność. Dlaczego jednak przedsiębiorstwa produkcyjne mają wyższy stopień zorganizowania marketingu? Czy fakt ten może wynikać z samego charakteru działalności, czy też z innych cech różniących przedsiębiorstwo handlowe i produkcyjne? Wydaje się, że główną przyczyną niższego stopnia zorganizowania marketingu w handlu i usługach jest wielkość firm — są one mniejsze — i w dużym stopniu intuicyjne zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym. W początku lat 90. założenie przedsiębiorstwa handlowego i zarządzanie nim wydawało się powszechnie łatwiejsze niż prowadzenie przedsiębiorstwa produkcyjnego. Świadczy o tym ogromna liczba przedsiębiorstw handlowych założonych przez osoby fizyczne w ciągu kilku lat po wprowadzeniu nowych zasad gospodarowania w Polsce. Ponadto świadczą o tym także inne wyniki badań. Mianowicie, w 1995 r. w krajowej próbie 436 przedsiębiorstw firmy osób fizycznych deklarowały czterokrotnie rzadziej występowanie KM niż przedsiębiorstwa państwowe, spółki akcyjne i spółki joint venture²⁰.

Jakie są jeszcze inne przyczyny tego, że firmy nie organizują KM? W badaniach przeprowadzonych w firmach usługowych w 1994 r., a więc tam, gdzie najrzadziej występują KM (w 1994 r. większość firm usługowych nie posiadała KM), wskazywano głównie na dwie przyczyny. Za najistotniejszą uznawano brak odpowiednich środków finansowych. Jako drugą wymieniano brak wiedzy. Trze-

¹⁹ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców*, *op. cit.*, s. 213.

²⁰ *Ibidem*, s. 217.

cia przyczyna to brak zrozumienia przez pracowników i właścicieli, czym jest marketing. Te przyczyny podawano przeważnie w małych firmach usługowych²¹. Na inną przyczynę wskazywał w 1995 r. H. Mruk²². Według niego była to niechęć załogi przedsiębiorstwa mająca różne podstawy. Jedną z nich jest dystans do obco brzmiącego, niezrozumiałego słowa marketing. Inną przyczyną tej niechęci jest przekonanie, że powołanie marketingu oznacza wzrost kosztów działalności przedsiębiorstwa, a nie przynosi żadnych efektów. A zatem powołanie KM było postrzegane jako konkurencja dla wzrostu płac. W firmach, w których istniały związki zawodowe czy rady pracownicze, opór przeciwko powoływaniu działu marketingu był większy niż tam, gdzie one nie istniały.

Ogólnie zatem można powiedzieć, że bariery wewnętrzne wprowadzenia KM mają podłoże:

- ekonomiczne — obawa o wzrost kosztów i ograniczenia wzrostu płac,
- psychologiczne — obawa przed nowymi, nie znanymi zjawiskami, podobnie jak przy wprowadzaniu innych zmian do firmy; te bariery w przypadku marketingu mogą być wzmocnione przez fakt, że do firmy wprowadzani byłiby nowi, młodzi ludzie, którzy mogliby uzyskać wysoką pozycję, a może przewagę nad starszymi i pracującymi od dawna pracownikami,
- braku wiedzy szefów firm na temat marketingu.

Jako bariery zewnętrzne wprowadzania KM można wskazać uwarunkowania rynkowe. Składają się na nie — jak sądzę — dwie różne sytuacje. Po pierwsze, chodzi o istnienie sytuacji monopolistycznej, w jakiej ciągle jeszcze działa część wielkich firm. Po drugie, chodzi o dynamikę wzrostu rynku po 1990 r. Szybko rosnący rynek jest w moim przekonaniu ważniejszą przyczyną niewdrażania KM. KM nie była potrzebna do osiągnięcia wzrostu sprzedaży. Rynek pozwalał na realizację sprzedaży w zadowalającym tempie mimo nasilającej się konkurencji zachodnich firm. Natomiast pozornie sprzeczne z wysoką dynamiką rynku bankructwa wielu firm nie były związane z brakiem marketingu, lecz poważnymi przyczynami strukturalnymi, w tym makroekonomicznymi uwarunkowaniami finansowymi.

6. Zatrudnienie w komórkach marketingowych

Dla zobrazowania występowania organizacji marketingu w firmach ważne jest nie tylko istnienie komórki, ale także jej jakościowa charakterystyka. Poniżej omówione zostaną niektóre z cech KM — zatrudnienie w KM, jej ranga i zadania.

²¹ M. Spychała, K. Ziółek, *Produkt — jego jakość i cena* [w:] *Marketing w usługach. Materiały z konferencji w Błażejewku*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1994, s. 274.

²² H. Mruk, *Konflikty towarzyszące wprowadzaniu marketingu*, *op. cit.*, s. 6—7.

Tabela 6

Struktura zatrudnienia w komórkach marketingowych wielkich firm

Wielkość zatrudnienia	Procentowy udział
1—5	25,4
6—10	25,4
11—15	15,9
16—20	9,5
21—25	6,3
Powyżej 25	11,1
Brak komórki marketingowej	4,8
Brak odpowiedzi	1,6
Ogółem	100

r ó d ł o: M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania*, op. cit, s. 16.

Jeśli chodzi o zatrudnienie w wielkich firmach, to ponad połowa z nich posiada komórki zatrudniające do 10 osób, powyżej 25 osób zatrudnia tylko 11,1% przedsiębiorstw. Podobne wyniki uzyskane zostały w badaniach przedsiębiorstw mazowieckich.

Tabela 7

Struktura zatrudnienia w komórkach marketingowych firm mazowieckich — 1997 r.

Wielkość zatrudnienia	Procentowy udział
0	30,0
1—5	34,0
6—10	21,7
11—20	10,4
21—50	3,0
51—63	1,0

r ó d ł o: Według B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit., załącznik tab. 5a.

Według tych badań małe komórki (od 1 do 10 osób) posiada 55,7% przedsiębiorstw. Są to jednak nie tylko wielkie firmy, ale także małe, stąd udział małych komórek jest tu nieco większy niż w badaniach wielkich firm. Natomiast wielkie KM zatrudniające ponad 50 osób prawie nie występują.

Tabela 8

Struktura zatrudnionych według wielkości firm mazowieckich —
1997 r. (w %)

Liczba zatrudnionych	Przedsiębiorstwa		
	małe	średnie	duże
1—5	33,3	40,0	23,0
6—10	12,2	20,0	31,0
11—20	0	6,7	24,0
21—50	0	3,3	6,0
51—63	0	0	3,0

ródło: Opracowano na podstawie B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit., załącznik tab. 5.

Przekrój według wielkości firm wskazuje, że w miarę wzrostu firm rośnie też liczba pracowników marketingu, ale najczęściej w dużych firmach działają KM zatrudniające 6—20 osób (55%). W średnich firmach 1—5 osób zatrudnia 40% przedsiębiorstw, takie samo zatrudnienie ma też 33% małych firm. Największe komórki w małych firmach liczą 10 osób, największe w średnich — nawet 50 osób, a w wielkich firmach największa komórka zatrudnia 63 osoby.

Z punktu widzenia formy własności największe KM posiadają jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. 33,6% tych spółek posiada KM zatrudniające od 11 do 50 osób. Najwięcej spółek prywatnych polskich (30%) zatrudnia w marketingu od 6 do 10 osób, spółki prywatne z kapitałem zagranicznym zatrudniają najczęściej od 1 do 5 osób. Prawie 90% przedsiębiorstw, spółek z kapitałem zagranicznym, posiada KM, ale są one nieliczne. Na drugim biegunie są JSSP, również w prawie 90% posiadające KM, ale są to komórki największe.

W przekroju branżowym także istnieją znaczne różnice. Najwięcej małych komórek (do 5 osób) w wielkich firmach działa w branży spożywczej (7,9%), dość znaczne udziały dużych komórek ma branża budowlana (18,2%) i chemiczna (16,7%). W mazowieckich firmach najczęściej małych komórek działa w branży elektrotechnicznej i chemicznej, następnie w spożywczej. Duże komórki występują głównie w branży informatycznej. 14,2% tych firm ma KM o zatrudnieniu 21—50 osób i tyle samo o zatrudnieniu 11—20 osób. Tak więc firmy informatyczne nie tylko mają najczęściej KM, ale także najliczniejsze.

Oprócz aspektów ilościowych KM ważna jest jakość zatrudnianej w nich kadry. W zasadzie specjalistów z zakresu marketingu do 1990 roku w Polsce nie kształcono. W związku z tym do działu marketingu w pierwszym rzędzie kierowano pracowników firmy z innych działów, którzy doksztalali się w zakresie marketingu. W 1995 r. w 75% wielkich przedsiębiorstwach polskich

szefowie KM przeszli szkolenie, w 23% przedsiębiorstwach jednak nie byli szkoleni. W 7% na szkolenie poświęcono mniej niż 30 godzin, w 18% od 30 do 60 godzin. Jedna czwarta osób szkolonych zaliczyła od 60 do 120 godzin, powyżej 120 godzin szkoliło się 16% kierowników marketingu w badanych przedsiębiorstwach²³. Nawet gdyby przyjąć, że szkolenia te charakteryzowały się wysoką jakością i pracownicy aktywnie w nich uczestniczyli, to trzeba stwierdzić, że nie były one w stanie przygotować profesjonalistów. Z całą pewnością sytuacja ulega poprawie w związku z kończeniem studiów zawierających w programie marketing przez kolejne już roczniki absolwentów szkół państwowych i prywatnych, stopnia licencjackiego i magisterskiego. Mimo to w badaniach w 1997 r. wśród trudności KM wskazywano na braki kadrowe. Braki te prawdopodobnie przez wiele lat jeszcze będą występowały. Marketing ma bowiem z jednej strony większą lukę do uzupełnienia niż finanse czy rachunkowość, natomiast z drugiej skłonność studentów do studiowania marketingu jest mniejsza niż do studiowania bankowości, finansów czy rachunkowości menedżerskiej (tak można sądzić na podstawie zachowań studentów SGH).

7. Ranga komórki marketingowej w strukturze organizacyjnej firmy

Rangę KM można określać co najmniej dwojako. Po pierwsze, przez analizę stanowiska szefa KM, a więc formalnego umiejscowienia KM w strukturze organizacyjnej firmy wskazującego na różne możliwości oddziaływania KM na decyzje podejmowane w firmie. Po drugie zaś, zadając pytanie dotyczące rangi KM. W ten sposób badacz uzyska subiektywną ocenę respondenta, który może brać pod uwagę różne czynniki określające rangę KM.

Badania wskazują, że stanowisko szefa komórki może być bardzo różne, od prezesa do specjalisty do spraw marketingu. Jak można interpretować takie różne sytuacje? Wskazanie na prezesa lub wiceprezesa najczęściej dotyczy małych firm, w których nie ma wyspecjalizowanej komórki, a sprawami należącymi do marketingu zajmuje się, podobnie jak wielu innymi, prezes firmy. Istnienie w firmie stanowiska dyrektora ds. marketingu wskazuje na wysokie usytuowanie marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Najczęściej tak jest w wielkich przedsiębiorstwach, w których powstał pion marketingu, a zatem występuje w nim już kilka zespołów zajmujących się marketingiem. Z punktu widzenia zmiany orientacji biznesowej polskich firm jest to najwyższy stopień wdrożenia marketingu w firmie. Może też występować sytuacja, gdy szefem komórki mar-

²³ M. Strzyżewska, *Marketingowa obrona przedsiębiorstw przed konkurencją na rynku krajowym* [w:] *Marketing jako sposób na skuteczne konkurowanie*, pod red. M. Strzyżewskiej, Materiały IFGN SGH, Warszawa 1997, s. 12. Badania przeprowadzone zostały w 1995 r. na próbie 91 przedsiębiorstw z listy 500 „Nowego Życia Gospodarczego”.

marketingowej jest dyrektor ds. handlowych czy ekonomicznych. W takim przypadku marketing spełnia funkcję pomocniczą wobec sprzedaży. Jego ranga jest niższa, a droga do orientacji marketingowej bardziej odległa niż w poprzednim przypadku. Gdy kierownik jest szefem marketingu, oznacza to, że komórka marketingu jest podporządkowana dyrektorowi innego działu niż marketing i ma mniejsze znaczenie niż w poprzednim przypadku. I wreszcie, gdy główny specjalista jest szefem komórki marketingowej, oznacza to niewielką dbałość firmy o rangę marketingu. Możliwości oddziaływania głównego specjalisty na przebieg działań w firmie są bardzo ograniczone.

Pytanie o stanowisko szefa KM zostało postawione zarówno w badaniach wielkich firm, jak i firm mazowieckich. Wystąpiło ono także w cytowanych wyżej badaniach K. Mazurek-Łopacińskiej. Poniższe tabele obrazują zebrane dane.

Tabela 9

Stanowisko szefa komórki marketingowej w wielkich firmach — 1997 r.

Stanowisko osoby kierującej komórką marketingu	Procentowy udział
Dyrektor	31,5
Kierownik	61,4
Główny specjalista	7,1
Ogółem	100

ródło: M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania*, op. cit., s. 19.

Tabela 10

Stanowisko szefa komórki marketingowej w przedsiębiorstwach Mazowsza

Stanowisko osoby kierującej komórką marketingu	Procentowy udział
Prezes	10,0
Wiceprezes	16,0
Dyrektor	27,5
Kierownik	44,0
Inne	2,5
Ogółem	100

ródło: Opracowano na podstawie B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit., załącznik tab. 2.

Badania dostarczają bardzo interesującego materiału. Okazuje się, że ranga marketingu najczęściej odpowiada randze kierownika w przedsiębiorstwie. Dotyczy to zarówno wielkich firm w kraju (61,4%), jak i firm mazowieckich (44%). Drugie miejsce zajmuje wyższa ranga marketingu z dyrektorem na czele. Dotyczy to 31,5% wielkich przedsiębiorstw i 27,5% firm Mazowsza. Odpowiedzialność za marketing spoczywająca na dyrektorze ds. marketingu lub kierowniku KM dowodzi — jak wskazuje K. Mazurek-Łopacińska — wyższego stopnia zorganizowania marketingowego firmy²⁴.

Na czele marketingu w mniejszych firmach stoi prezes, ale tam najczęściej brak KM lub jest to komórka bardzo mała. Ranga marketingu zależy w tym wypadku od osobistych przekonań i wiedzy prezesa firmy, a podporządkowanie marketingu szefowi firmy nie musi oznaczać wyższego poziomu orientacji marketingowej.

W przekroju własnościowym firm widać, że najwyższą rangę nadano marketingowi w JSSP, wyższą niż w spółkach z kapitałem zagranicznym. Na czele marketingu w 87,5% tych firm stoi wiceprezes lub dyrektor firmy, w spółkach z kapitałem zagranicznym ten procent wynosi 33,3. Znaczną rangę zajmują też szefowie marketingu w przedsiębiorstwach państwowych. W 40% tych firm szefami marketingu są dyrektorzy, w pozostałych przedsiębiorstwach kierownicy działów. Jeśli zatem w przedsiębiorstwach państwowych powstaje komórka marketingu, to od razu uzyskuje ona dość wysoką rangę²⁵.

W przekroju branżowym najwyższe miejsce marketing ma w firmach informatycznych. W 69,2% tych firm szefem marketingu jest dyrektor działu, a w 30,8% wiceprezes (przy średniej w próbie wynoszącej dla dyrektora 27,5%, a wiceprezesa 16,3%). Ponad dwa razy częściej w informatyce niż przeciętnym przedsiębiorstwie na czele marketingu stoi dyrektor. Drugą w kolejności branżą z punktu widzenia wagi nadawanej marketingowi jest elektrotechnika — 5,7% firm ma dyrektora marketingu, a kolejne 35,7% kierownika marketingu²⁶.

Rangę KM w strukturze organizacji można określać także na podstawie wyników pytań na ten temat skierowanych do przedsiębiorstw. Takie pytanie zostało postawione w badaniach przeprowadzonych przez Katedrę Badań Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w 308 przedsiębiorstwach na terenie Wielkopolski, których wyniki opublikowane zostały w 1998 r.²⁷ W opinii respondentów komórka marketingowa zdobyła na ogół ten sam status co inne działy. Na przykład taki stan równowagi istnieje w stosunku do działu kadr w ponad 40% firm, w stosunku do działu sprzedaży w ok. 50% firm, w stosunku do

²⁴ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców, op. cit.*, s. 217.

²⁵ Na podstawie: B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji, op. cit.*, załącznik tab. 2a.

²⁶ *Ibidem*, tabela 2b.

²⁷ I. Olejnik, *Organizacja i miejsce marketingu w przedsiębiorstwie — w wielkim skrócie, ale niemal bez tajemnic [w:] Marketing w polskich przedsiębiorstwach. Doświadczenia i prognozy*, pod red. J. Garczarczyka, Poznań 1998, s. 34.

działu technicznego w ok. 65% firm, w stosunku do działów finansów w ok. 60% firm. Niższy status KM wobec działu finansów obserwuje się w ok. 25%, wobec działu kadr, działu technicznego i produkcji w ok. 15% i wobec sprzedaży w ok. 10% firm. Wyższy status posiada KM wobec działu produkcji w ok. 45% firm, wobec kadr w prawie 40% firm, wobec sprzedaży w ponad 30% firm, działu technicznego w ponad 20%, a finansów w tylko ok. 10% firm²⁸.

Badania przedstawiające opinie na temat rangi marketingu w przedsiębiorstwach zawierają materiał wskazujący, że ranga KM jest wyższa, niż wynikałoby to z badań przeprowadzonych w wielkich firmach i w firmach Mazowska metodą analizy stanowisk szefa marketingu. Z przedstawionych wyżej zestawień wynika bowiem, że równorzędny status lub wyższy przypisuje się KM w 75% (do blisko 90%) firm, w zależności od tego, z jakim innym działem komórka ta jest zestawiana. Ten bardziej optymistyczny obraz dla marketingu może też wynikać ze specyfiki przedsiębiorstw wielkopolskich, ale bardziej prawdopodobna jest teza, że deklaratywnie marketing jest uznawany za równorzędny, faktycznie zaś do tej równorzędności dopiero dąży. Odpowiedzi mogą zawierać zatem pewną dozę życzenia dodaną do stanu faktycznego.

8. Współpraca oraz konflikty komórki marketingowej z innymi komórkami firmy

Komórki marketingowe najczęściej były i są wprowadzane do istniejących struktur przedsiębiorstw. Nadaje się im mało znaczące miejsce w strukturze, ale nieraz zyskują one wysoką rangę. Nawiązują współpracę z innymi komórkami lub też popadają z nimi w konflikty. Niewiele jest badań empirycznych naświetlających ten problem, a ma on istotne znaczenie dla realizacji zadań stawianych przez KM.

Najczęściej występuje współpraca KM wielkich firm z działem produkcji (wskazało na to 68,2% firm), następnie z działem sprzedaży oraz działem finansowym. Sporadyczne były przypadki braku współpracy z tymi działami. W spółkach giełdowych 66% z nich stwierdza, że brak jest spójnej koordynacji działań KM z pozostałymi działami firmy. Nawet jeśli istnieje formalnie opracowany system współpracy — dotyczy to 27% spółek — nie jest on na ogół wykorzystywany. Na przykład wprowadzenie nowego produktu na rynek jedynie w 8% firm było wynikiem pracy zespołu pracowników różnych działów.

W tabeli 11, dotyczącej wielkich przedsiębiorstw, interesująca jest mała liczba wskazań konfliktów. Powstaje pytanie, czy odpowiada to rzeczywistości, czy też

²⁸ Dane liczbowe podano w przybliżeniu, ponieważ autorzy badania przedstawili jego wyniki w formie słupkowej, z której trudno o dokładne wyliczenie.

wypełniający ankietę nie byli skłonni ujawniać faktu konfliktu. W badaniach spółek giełdowych konflikty ujawniane są w o wiele większym zakresie.

Tabela 11

Współpraca i konflikty komórki marketingowej z innymi komórkami w wielkich firmach — 1997 r. (w %)

Działy firmy	Współpraca	Konflikty
Wszystkie działy	11,1	
Dział produkcji	68,2	6,3
Dział technologii	34,9	
Dział sprzedaży	52,3	
Dział administracyjny	11,1	
Dział kadr	6,3	
Dział finansowy i ekonomiczny	39,6	4,7
Dział planowania	9,5	1,5

ródło: M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania*, op. cit., s. 19.

Sytuacje konfliktowe, w które zaangażowana jest KM, mogą mieć dwojaki charakter:

Po pierwsze, są to konflikty KM z inną komórką na tle odmiennego postrzegania tego samego problemu i różnych sposobów jego rozwiązywania. Wyrastają one na gruncie różnicy interesów poszczególnych komórek. Na przykład dział produkcji jest zainteresowany jak najdłuższym produkowaniem tego samego wyrobu, dział marketingu nalega na większą zmienność wytwarzanych produktów. Konflikty z działem finansowym mogą pojawiać się na tle wysokości i kierunków wydatkowania środków finansowych, od działu technicznego marketing oczekuje częściej nowych modeli i szybkiego ich opracowywania. „W sumie 69% spółek giełdowych notuje problemy z innymi działami firmy i wiele różnorodnych konfliktów ograniczających sprawność działania. Jedynie 4% spółek uznało, że współpraca jest dobra i pracownicy starają się rozwiązywać wspólnie problemy w interesie firmy”²⁹.

Po drugie, są to konflikty KM z całą załogą. Dział marketingu jako nowa komórka w firmie wyróżnia się na tle innych działów lepszym wyposażeniem, młodym wiekiem zatrudnionych pracowników, profesjonalnym przygotowaniem tych pracowników, często wyróżnia ich też sposób ubierania się i zachowania. Razi to pozostałych pracowników, długo pracujących w przedsiębiorstwie, starszych, nastawionych najczęściej tradycyjnie, nie zawsze posiadających nowo-

²⁹ J. Kotarbiński, *Marketing w polskich spółkach giełdowych*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 5, s. 34.

czesne wykształcenie. Ten konflikt wiąże się z mentalnością załogi z trudem akceptującej zmiany w przedsiębiorstwie. Z badań spółek giełdowych wynika, że w 35% spółek pracownicy krytykują marketing i starają się znaleźć jego słabe strony³⁰.

9. Zadania komórki marketingowej

Obecnie występuje sytuacja, w której

- pewne zadania marketingowe są spełniane przez KM,
- częściowo komórki marketingowe obciążane są zadaniami nie wchodzącymi w zestaw funkcji marketingowych,
- pewne zadania marketingowe realizowane są poza komórkami marketingowymi.

9.1. Zadania realizowane przez komórki marketingowe

Tabela 12

Zadania komórki marketingowej w wielkich przedsiębiorstwach — 1997 r.

Zadania komórki marketingowej	Procentowy udział — suma odpowiedzi 156 = 100
Analizy i badania rynku	30,8
Opracowywanie planów marketingowych	9,6
Obsługa klientów	7,7
Kształtowanie produktu	3,2
Kształtowanie cen	3,8
Dystrybucja	7,8
Promocja	29,5
Inne zadania	7,7
Ogółem	100

ródło: M. Strzyżewska, *Rynkowe uwarunkowania*, op. cit., s. 18.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 12 sformułować można dwa ważne wnioski:

Po pierwsze, zadania KM koncentrują się wyraźnie wokół dwu funkcji: badania i analizowania rynku oraz zajmowania się promocją. Nasuwa się uwaga, że badania rynku wykonywane przez KM są albo uprofilowane na promocję, i tym

³⁰ *Ibidem*.

samym bardzo ograniczone, albo obejmują sfery nie wykorzystywane następnie przez te komórki w ich działalności. Kształtowanie produktu, cen i dystrybucji znajduje się właściwie poza zadaniami KM. Z koncentracji aktywności komórki marketingowej na promocji i badaniach rynku wynika, że pojmowanie marketingu w firmie jest także bardzo ograniczone. Marketing postrzegany jest przede wszystkim jako jeden z elementów marketingu-mix (promocja) i pozyskiwanie informacji o rynku. Można stąd wyciągnąć wniosek, że przedsiębiorstwa nadal zajmują się głównie promocją tego, co wyprodukowały, a nie produkują tego, co wynika z badań rynku. W firmie zorientowanej marketingowo punktem wyjścia działań firmy jest rynek i klient, a to prowadzi do opracowywania przez KM strategii marketingowej, a nie tylko kampanii promocyjnej.

Po drugie, mankamentem zakresu zadań KM jest brak w nim opracowywania planów. Planowanie marketingowe zajmuje niewiele znaczące miejsce, co jest prawdopodobnie konsekwencją koncentracji zadań KM na badaniach rynku i promocji. Można sądzić, że promocja realizowana przez przedsiębiorstwa nie jest zintegrowana z pozostałymi elementami mixu ani też segmentem docelowym, gdyż inne elementy mixu znajdują się poza zakresem zadań KM. Do podobnych wniosków doszła K. Mazurek-Łopacińska po badaniach przeprowadzonych w 1995 r. W zestawie zadań komórki marketingowej dominującą pozycję zajmowały działania promocyjne, a drugie miejsce badania rynku wymieniane przez 55,4% badanych przedsiębiorstw. Natomiast w dużych firmach dominowały badania rynku, a następnie działania promocyjne³¹. Porównując te badania z badaniami wielkich firm z 1997 r., można zauważyć, że sytuacja, jeśli chodzi o zadania KM, nie uległa zmianie w latach 1995—1997. Takie wnioski potwierdzają badania spółek giełdowych z 1997 r. W spółkach tych, które w większości posiadają KM, głównym zadaniem są działania promocyjne, przede wszystkim reklama (produkty konsumpcyjne) lub sprzedaż osobista (produkty przemysłowe). Coraz częściej podejmowane są zadania z zakresu public relations. Kolejnym ważnym zadaniem są badania rynku. Natomiast bardzo rzadko stawiane są przed nimi zadania kształtowania polityki sprzedaży, budowania systemu dystrybucji czy zarządzania produktem. Większość ankietowanych spółek wskazuje na problemy związane z integralnością instrumentów marketingowych³².

W ramach zadań KM opracowywanie strategii marketingowej w zależności od rodzaju działalności wymieniane było w 3,2% firm (handel) do 21,7% firm (usługi). W przedsiębiorstwach produkcyjnych wskaźnik ten wyniósł 11%³³. W 1997 r. tylko w 9,6% wielkich firm KM opracowywały plany. Jednakże liczba firm, które deklarują posiadanie planu marketingowego, jest znacznie wyższa. W 1994 r. wynosiła 38,8%, w 1995 r. 47,9%³⁴. Natomiast w badaniach firm ma-

³¹ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców*, *op. cit.*, s. 214.

³² J. Kotarbiński, *Marketing w polskich spółkach giełdowych*, *op. cit.*, s. 34—35.

³³ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców*, *op. cit.*, s. 214.

³⁴ *Ibidem*, s. 215.

zowieckich w 1997 r. wskaźniki deklaracji posiadania planu marketingowego były jeszcze wyższe, szczególnie w większych firmach.

Tabela 13

Przygotowywanie planów marketingowych przez firmy
Mazowska — 1997 r. (w %)

Przedsiębiorstwa	Tak	Nie
Małe	35,5	64,5
Średnie	54,8	45,2
Duże	87,9	12,1
Średnio	60,0	40,0

ródło: B. Dobiegała-Korona, A. Kan-
tecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit.,
załącznik tab. 12.

Na podstawie tych wyników (tab. 13) można sądzić, że w dużych przedsiębiorstwach w prawie 90% przygotowywane są plany marketingowe. Powstaje pytanie, kto przygotowuje plany marketingowe, jeśli w sumie odpowiedzi dotyczących zadań KM planowanie marketingowe dotyczy tylko ok. 11% firm? Wynika z tego, że wątpliwe jest spełnianie przez KM przedsiębiorstwa podstawowej jej funkcji — opracowywania strategii marketingowej. Strategia bowiem zakłada wewnętrzną spójność instrumentów marketingowych i całościowe ich ujęcie. Ponadto deklaracja istnienia planu marketingowego w firmie nasuwa pytanie o jego zawartość. Czy jest to istotnie plan marketingowy? Rodzi też pytanie, czy strategia w nim zawarta spełnia kryteria poprawnie skonstruowanej strategii. Trzeba, jak sądzę, zgodzić się ze stwierdzeniem, że posiadanie planu marketingowego oraz istnienie KM nie jest równoznaczne ze stosowaniem strategii marketingowej³⁵, a nawet z jej posiadaniem.

9.2. Zadania marketingowe realizowane poza komórką marketingową

J. Kotarbiński, przedstawiając wyniki badań spółek giełdowych, stwierdza, że „wprawdzie w większości spółek istnieje dział marketingu lub inne komórki odpowiedzialne za kształtowanie polityki marketingowej, ale nie zawsze stawiane przed nimi zadania rzeczywiście są związane z koncepcją zarządzania marketingowego”³⁶. Po porównaniu wyników różnych badań uwidacznia się też fakt, że z jednej strony funkcje marketingowe spełniane przez KM nie są pełne i nie są

³⁵ *Ibidem*, s. 218.

³⁶ J. Kotarbiński, *Marketing w polskich spółkach giełdowych*, op. cit., s. 34.

zintegrowane, a z drugiej funkcje marketingowe realizowane są przez inne jednostki organizacyjne firmy. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa mazowieckie, to w warunkach braku KM ankietowani stwierdzali, że ktoś w firmie zajmuje się marketingiem przy okazji spełniania innych funkcji, np. dyrektor naczelny lub jego zastępca, właściciel lub kierownik działu sprzedaży, ewentualnie specjalista do spraw reklamy. Najnowsze informacje na ten temat przynoszą wyniki badań 308 przedsiębiorstw Wielkopolski.

Tabela 14

Realizacja funkcji marketingu przez różne komórki w firmach Wielkopolski — 1997 r.

Komórka realizująca funkcje marketingu	Udział firm w %	Charakterystyka firm
Samodzielna komórka marketingu	27	Przedsiębiorstwa przemysłowe, firmy prowadzące działalność eksportowo-importową, spółki akcyjne, duże firmy, firmy, które powstały niedawno
Dział sprzedaży	18	Firmy długo istniejące na rynku, głównie spółdzielnie, firmy zatrudniające od 100 do 500 pracowników
Dyrektor firmy	17	Spółki z o.o., niewielkie firmy budowlane, niedługo istniejące na rynku
Różne osoby zależnie od potrzeb	14	Niesprecyzowana charakterystyka
Właściciel firmy	12	Spółki cywilne, małe firmy, handel
Samodzielne stanowisko do spraw marketingu	9	Firmy transportowe, firmy z udziałem kapitału zagranicznego, firmy istniejące od 3 do 5 lat
Zewnętrzne firmy	3	Spółki z o.o., firmy istniejące od 1 do 3 lat, prowadzące działalność eksportowo-importową

ródło: Opracowano na podstawie I. Olejnik, *Organizacja i miejsce marketingu w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 27.

Tabela 14 wskazuje, że średnio 61% firm ma ulokowane funkcje marketingu poza KM, w tym w 14% funkcje te nie są na stałe przyporządkowane do określonej osoby lub komórki. W 36% firm funkcje te powierzono osobom zajmującym się wyłącznie marketingiem, w 3% funkcje te zlecane są firmom zewnętrznym. W sytuacji, gdy funkcje marketingowe umiejscowione są poza KM, firma dostosowując się do warunków rynkowych zaczyna koncentrować się na problemach sprzedaży i wykorzystuje narzędzia wypracowane przez marketing. Nie jest to jednak korzystanie ze zintegrowanej koncepcji marketingu.

Biorąc pod uwagę spełnianie funkcji marketingowych w przedsiębiorstwie w sensie logicznym i historycznym, można sformułować pewne etapy rozwoju organizacji marketingu w firmach polskich. Oczywiście nie oznacza to, że każda firma przechodziła dokładnie takie etapy rozwoju KM.

Etap pierwszy — do przedsiębiorstwa wprowadzane są różne funkcje marketingowe, które realizowane są przez różne osoby w zależności od możliwości tych osób i potrzeb firmy.

Etap drugi — funkcje marketingowe są zlecane określonym osobom lub komórkom na stałe, ale są to pojedyncze funkcje, np. promocja, badania rynku, poszukiwanie nowych rynków. Powoływane są nowe komórki spełniające wybrane funkcje marketingowe, stanowiące załączek rozbudowanej KM.

Etap trzeci — funkcje marketingowe są integrowane w samodzielnej KM.

Etap czwarty — KM nawiązuje współpracę z innymi komórkami, poszerza pole swojego działania.

Etap piąty — KM opracowuje plany (strategie) marketingowe i włącza do ich realizacji inne komórki przedsiębiorstwa.

10. Problemy komórek marketingowych

Trudności czy też problemy KM rozumiane są tu jako sprawy, które nie są rozwiązywane szybko i w sposób rutynowy, lecz wymagają czasu i wysiłku ze strony firmy. Sprawy te nie rozwiązane utrudniają pracę KM i obniżają skuteczność jej działania.

W badaniach wielkich firm w 1997 r. respondenci zostali poproszeni o sformułowanie głównych trudności, z jakimi boryka się KM. Odpowiedzi zawierają poglądy przedstawicieli firm, którymi najczęściej byli szefowie lub pracownicy KM. Wymienione trudności można podzielić na wewnętrzne — tkwiące w przedsiębiorstwie i zewnętrzne — znajdujące się poza nim. Najczęściej wymienianymi wewnętrznymi trudnościami był brak wykwalifikowanej kadry z dziedziny marketingu, a następnie niedostateczne wyposażenie biurowe i ograniczone środki finansowe.

Tego typu trudności mogłaby zapewne wymienić każda inna komórka. Trudnościami specyficznymi dla KM są:

- niska świadomość marketingowa pracowników firm,
- brak odpowiedniej współpracy z innymi działami,
- brak strategii firmy,
- niska pozycja w strukturze organizacyjnej firmy.

Z jednej strony wymienione trudności świadczą o oporze, jaki napotyka wprowadzenie KM do firmy i jej funkcjonowanie oraz upowszechnianie myślenia marketingowego w firmie. Trudności te mogą być spowodowane przez postawy kierownictwa, określony stosunek do marketingu i kultury organizacyjnej firm, będący pozostałością funkcjonowania firmy w innych warunkach.

Z drugiej strony wymienione trudności rzucają jednak pewne światło na postawy i myślenie pracowników KM. Pracownicy marketingu, którzy wypełniali ankietę, podkreślali bardzo silnie brak środków finansowych na działanie i wyposa-

zenie KM. Taka odpowiedź sugeruje, że odpowiadający są przekonani, iż usunięcie tej trudności zlikwiduje inne problemy. Nie pojawia się natomiast jako problem komórki — brak koncepcji, brak wiedzy pracowników marketingu, brak umiejętności czy strategii działania komórki, która mogłaby zmniejszyć trudności związane z brakiem funduszy. Zastanawiające jest, że w żadnej odpowiedzi nie wskazano na niewłaściwe określenie zadań KM czy ograniczanie ich inicjatywy. Może to sugerować, że pracownicy marketingu widzą źródło swoich trudności na zewnątrz — w firmie lub poza nią, ale nie w sobie, w swoim działaniu, niewystarczającej aktywności, nieumiejętności znalezienia swojego miejsca w firmie.

Sposób myślenia, w którym za główną przeszkodę swego działania uznaje się w marketingu brak środków finansowych, powoduje, że często nie dostrzega się prawdy odwrotnej, tzn. że w biznesie pieniądze są skutkiem innowacyjnego myślenia, konsekwentnego i profesjonalnego działania. Tego typu mentalność jest poważną barierą postępu w polskich przedsiębiorstwach i osiągnięcia pozycji równorzędnych z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Takie myślenie jest tym bardziej niebezpieczne, że w miarę postępów na drodze włączania Polski do Unii Europejskiej będzie narastała konkurencja.

Trudności zewnętrzne, czyli znajdujące się poza firmą, a wskazywane przez respondentów, to konkurencja, rozległy teren działania, badania rynku itp. Te trudności świadczą o tym, że KM nie może poradzić sobie z pewnymi aspektami działania w warunkach rynkowych, choć trudności związane z konkurencją powinny być traktowane jako normalne warunki działania w gospodarce rynkowej.

Pytanie o problemy KM zostało postawione także w badaniach firm mazowieckich. Pytano o dwie grupy problemów: problemy braku kadr o odpowiednich kwalifikacjach oraz problemy związane z brakiem umiejętności analityczno-planistycznych. Z zestawienia statystycznego wynika, że 41,4% firm dużych posiada problemy ze zdobyciem kadr o odpowiednich kwalifikacjach. Ponadto 20,7% przyznaje, że KM nie ma wystarczających umiejętności analityczno-planistycznych. W małych firmach problemy kadrowe występują w podobnym stopniu jak w grupie dużych przedsiębiorstw (41,3%), natomiast braki w umiejętnościach analityczno-planistycznych odczuwa więcej małych firm niż dużych (41,3%). W średnich firmach te problemy mają mniejszy wymiar. Aż 64,3% stwierdza optymistycznie, że KM nie ma żadnych problemów. Średnio przeważają trudności pozyskania kadr (35,5% firm) nad trudnościami związanymi z brakami wykształcenia pracowników firm (23,7% firm). Jeśli chodzi o znaczny procent firm dużych wskazujących na trudności zdobycia do marketingu pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, to autorzy badań sądzą, że wynikać to może ze złożoności problemów „wymagających kadr posiadających wiedzę z zarządzania marketingowego w skali krajowej i zagranicznej”³⁷. Najwięcej problemów związanych z organizacją marketingu mają małe firmy. W tym przypadku trudno-

³⁷ B. Dobiegała-Korona, A. Kantecki, *Marketing jako czynnik restrukturyzacji*, op. cit., s. 10.

ści mogą wynikać z ograniczonych środków finansowych oraz braku wykształcenia właścicieli z zakresu zarządzania marketingowego.

W przekroju form własności przedsiębiorstw najczęściej problemów mają przedsiębiorstwa państwowe (79%) i JSSP (77,8%), z tym że przedsiębiorstwa w wyższym stopniu (42,1%) niż JSSP (38,9%) uskarżają się na braki kadrowe. Może to być skutkiem mniejszych możliwości płacowych tych przedsiębiorstw, ale także mniejszej atrakcyjności jako miejsca pracy dla młodych marketingowców. Duże problemy z pozyskaniem właściwej kadry zgłaszają także spółki z kapitałem zagranicznym (40%) i inne firmy prywatne (44%). W przypadku firm prywatnych i firm z kapitałem zagranicznym przyczyną problemu są prawdopodobnie braki kadr o odpowiednim wykształceniu profesjonalnym i językowym.

Z punktu widzenia branż informatyka sygnalizuje największe problemy z brakiem właściwej kadry (aż 52,4% firm informatycznych); na średnim poziomie (23,8% firm) rejestruje braki umiejętności swoich pracowników. Wymagania, jak się wydaje, są w tej branży wysokie, ale po zatrudnieniu kadra ta w zasadzie radzi sobie z wypełnianiem zadań.

11. Podsumowanie

1. W Polsce organizowanie KM zapoczątkowuje proces wdrażania orientacji marketingowej w firmie. Badania ukazują dodatnią relację między istnieniem KM a marketingowymi zmianami w firmie. KM oddziałuje na zwiększenie zakresu gromadzenia informacji rynkowej, jej upowszechnianie w firmie i wykorzystanie do kształtowania zachowań firmy na rynku.

2. Marketing wchodzi do firmy początkowo jako niesamodzielna funkcja głównie reklamy i badania rynku, podporządkowana działowi sprzedaży. Stopniowo zakres funkcji marketingowych rozszerza się i powstaje samodzielna KM.

3. Samodzielne KM powstawały najliczniej i najwcześniej w dużych przedsiębiorstwach. Obecnie najczęściej KM istnieje w JSSP, gdzie są one także największe, i w spółkach z kapitałem zagranicznym. W przekroju branżowym marketing najbardziej rozwinięty od strony organizacji posiadają firmy informatyczne.

4. Najwięcej przedsiębiorstw posiada nieliczne KM, do 10 osób — ponad połowa wielkich firm i 55,7% firm mazowieckich. Największa KM liczy 63 osoby.

5. Głównymi barierami powstawania KM są:

- brak wiedzy z zakresu marketingu,
- brak środków finansowych,
- opory natury psychologicznej wśród załogi przedsiębiorstw.

6. Deklarowana ranga KM wydaje się równa randze innych komórek, co oznacza, że jest wyższa niż wynikająca z analizy miejsca szefa KM w strukturze organizacyjnej firmy.

7. Zadania KM wskazują na ograniczone rozumienie marketingu. Taki wniosek wynika z koncentracji zadań KM na reklamie i badaniach rynkowych. Bardzo dalekie miejsce w zadaniach KM zajmuje planowanie marketingowe. Oznacza to, że marketing jako zintegrowana koncepcja zarządzania firmą nie przyjął się jeszcze w badanych przedsiębiorstwach.

8. KM odczuwają brak profesjonalnych kadr. Obiektywnie zaś istnieje wielki problem integracji funkcji marketingowych i realizacji całościowej koncepcji marketingu w firmie.

Bibliografia

- Dobiegała-Korona B., Kantecki A., *Marketing jako czynnik restrukturyzacji przedsiębiorstwa i gospodarki*, IFGN SGH, raport z badań, 1997.
- Kędzior Z., *Orientacja marketingowa w przedsiębiorstwie (próba identyfikacji)*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 7.
- Kohli A. K., Jaworski B. J., *Marketing Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, „Journal of Marketing” 1990, nr 2.
- Kotarbiński J., *Marketing w polskich spółkach giełdowych*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 5.
- Mazurek-Łopacińska K., *Konsument w strategii przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 4.
- Mazurek-Łopacińska K., *Marketing w polskich przedsiębiorstwach*, „Marketing i Rynek” 1996, nr 3.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.
- Mruk H., *Konflikty towarzyszące wprowadzaniu marketingu w przedsiębiorstwie*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 2.
- Olejniak I., *Organizacja i miejsce marketingu w przedsiębiorstwie — w wielkim skrócie, ale niemal bez tajemnic* [w:] *Marketing w polskich przedsiębiorstwach. Doświadczenia i prognozy*, pod red. J. Garczarczyka, Poznań 1998.
- Rogers E. M., *Diffusion of Innovation*, The Free Press, New York 1983.
- Spychała M., Ziołek K., *Produkt — jego jakość i cena* [w:] *Marketing w usługach. Materiały z konferencji w Błażewku*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1994.
- Strzyżewska M., *Marketingowa obrona przedsiębiorstw przed konkurencją na rynku krajowym* [w:] *Marketing jako sposób na skuteczne konkurowanie*, pod red. M. Strzyżewskiej, Materiały IFGN SGH, Warszawa 1997.
- Strzyżewska M., *Marketingowa orientacja w konkurowaniu na rynku* [w:] *Marketing jako sposób na skuteczne konkurowanie*, pod red. M. Strzyżewskiej, Materiały IFGN SGH, Warszawa 1997.
- Strzyżewska M., *Rynkowe uwarunkowania restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw w aspekcie marketingu*, IFGN SGH, raport z badań, 1997.