

JERZY ALTKORN

Akademia Ekonomiczna
Kraków

Uwarunkowania rozwoju marketingu w Polsce

1. Trudny start

Historia rozwoju marketingu w skali światowej dowodzi, że przechodził on przez różne fazy, poczynając od „marketingu” produkcyjnego, a kończąc na marketingu strategicznym i partnerskim. W żadnym wysoko rozwiniętym kraju nie dokonano błyskotliwego wynalazku ani wdrożenia nowoczesnego marketingu w pełnym zakresie. W warunkach gospodarki rynkowej rozwój filozofii, metodologii i narzędzi oddziaływania na rynek był naturalnym ewolucyjnym procesem. Nie znaczy to, iż marketing pojawił się w różnych krajach, gałęziach gospodarki i przedsiębiorstwach w tym samym czasie i tempie oraz w podobnej formie. Przejście do marketingowej orientacji i marketingowego zarządzania przebiegało inaczej w organizacjach nastawionych na zysk i organizacjach non-profit, wśród producentów dóbr konsumpcyjnych i dóbr przemysłowych, w bankach i innych przedsiębiorstwach. W tych samych sektorach w krajach o ciągłej gospodarce rynkowej istnieją też firmy, które z różnych powodów nie mogły lub nie potrafiły wyjść poza orientację na produkt i sprzedaż. Tylko mniej niż połowa brytyjskich, francuskich czy niemieckich przedsiębiorstw postrzega marketing jako kompleksowy system, którego podstawą jest identyfikacja, kreowanie i zaspokajanie potrzeb konsumenta. Dla reszty jest to jedynie system poczynań wspierających sprzedaż.

Podczas gdy w Ameryce, Japonii i Europie Zachodniej marketing rozwijał się stopniowo, w naturalny sposób wykorzystując narastające rynkowe doświadczenia, to w krajach postkomunistycznych, wraz z rozpoczęciem procesów ustrojowej transformacji, stał się „produktem importowanym”.

Nie wnikając w szczegółową analizę systemu gospodarki centralnie kierowanej, wystarczy przypomnieć, że jedną z jej głównych cech było istnienie strukturalnej nadwyżki popytu nad podażą i związany z tym zespół zjawisk określanych mianem rynku sprzedawcy. Właściwością takiego rynku był brak bodźców zmuszających producentów do starań o akceptację oferowanych produktów. Nadwyż-

ka popytu, brak konkurencji i jednocześnie odizolowanie rynku krajowego od rynków światowych zmuszały konsumentów do zabiegania o dobra i usługi, które stwarzały pewne szanse zaspokojenia potrzeb, niezależnie od tego, jak bardzo odbiegały one od standardów obserwowanych na rynkach zagranicznych. Oczywiście konsekwencją rynku sprzedawcy był brak zainteresowania przedsiębiorstw marketingowym podejściem do zarządzania. W tych warunkach wysiłki sprzedawców koncentrowały się przede wszystkim na pozyskiwaniu zasobów potrzebnych do wykonywania dyrektywnych planów. Sztuka sprzedawania musiała zatem ustąpić sztuce nabywania.

Doświadczenia uzyskiwane w czasie dominacji gospodarki centralnie kierowanej nie dostarczyły więc i nie mogły dostarczyć wskazówek, jak działać na rynku, nie mówiąc już o gromadzeniu elementów marketingowego podejścia do zarządzania. Nie znaczy to jednak, iż w Polsce przed 1989 rokiem nie zajmowano się marketingiem. Przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych, a więc konkurencyjnych, musiały uprawiać „eksportowy marketing”. Dla ich obsługi powołano specjalistyczne ośrodki, instytuty badawcze i doradcze firmy. Co więcej, liczne ośrodki naukowe już w latach sześćdziesiątych zaczęły rozwijać badania nad konsumpcją i rynkiem, a nawet metodologię marketingu. Aby spełnić wymagania ustrojowej prawomyślności, w nazewnictwie wykładów stosowano zabawne kamuflaże w rodzaju „socjalistyczny marketing”, „marketing w handlu zagranicznym” i in.

Wszystkie te poczynania miały jednak duże znaczenie z punktu widzenia przygotowania przyszłych kadr marketingu. Nie zmienia to jednak generalnej konstatacji, iż punktem wyjścia dla rozwoju marketingu w Polsce nie mogły stać się rodzime doświadczenia. Nieodzowna okazała się implementacja wiedzy i umiejętności wykształconych za granicą. Stworzyło to jednak i wciąż stwarza wiele problemów adaptacyjnych. Różnicuje też szanse na sukces działających na polskim rynku przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych.

Tempo, w jakim dokonała się zmiana polskiego rynku, dystans dzielący rodzime firmy od przedsiębiorstw zagranicznych, a zwłaszcza przedsiębiorstw ponadnarodowych, ograniczone możliwości inwestowania, a tym samym unowocześnienia własnych produktów, spowodowały, że wiele przedsiębiorstw upadło już we wstępnej fazie transformacji. Równocześnie pojawiły się tysiące innych, które podjęły skuteczną rynkową działalność. Jednoznaczne określenie rodzaju i stopnia ich orientacji jest skomplikowane. Wyznacza ją bowiem wiele elementów, których część jest trudna do zidentyfikowania nawet w ramach szerokich i kosztownych badań. Badań takich wciąż zresztą brakuje.

Wśród kryteriów weryfikujących marketingowe zarządzanie znajdujemy zwykle takie wyróżniki, jak: orientacja na konsumenta, prowadzenie badań marketingowych, strategiczne planowanie, aktywny marketingowy mix, odpowiednie kwalifikacje i promarketingowe nastawienie managementu, marketing wewnętrzny, wprowadzenie do zarządzania marketingowych procedur i procesów decyzyjnych,

istnienie marketingowych departamentów i in. Już powyższe przykładowe wyliczenie uświadamia nie tylko trudności kwantyfikacyjne, ale nawet kwalifikacyjne. Określenie punktu czy ciężaru gatunkowego czynników, które uzasadniają, iż przedsiębiorstwo „już posiada” właściwości zezwalające na zaliczenie go do „marketingowej klasy”, jest zresztą umowne.

W nawiązaniu do zarysowujących się szans i zagrożeń istotna wydaje się jednak refleksja o potrzebie rozwijania różnych elementów marketingu. Zależnie od istniejących i przewidywanych warunków, organizacje dostrzegają konieczność rozwijania różnych wariantów marketingu: o wymiarach strategicznych lub tylko taktycznych, o charakterze kompleksowym i jedynie odcinkowym. Poczynania takie nie muszą tworzyć zintegrowanego, kompleksowego systemu, ale mogą inicjować całkiem rozsądne kierunki poczynań.

2. Marketing a prywatyzacja

Jak już wspomniano, wyjściowym czynnikiem rozwoju marketingu jest bez wątpienia system regulacji gospodarki. Mechanizm rynkowy eliminuje przedsiębiorstwa, które dystansują się od orientacji na rynek lub realizują ją ułomnie. Rzecz w tym, iż zależność taka ma miejsce tylko w dojrzałej gospodarce rynkowej, opartej na własności prywatnej i pozbawionej elementów regulacji pozarynkowej (np. w postaci dotacji budżetowych, ulg podatkowych i in.).

Warunki te w polskiej gospodarce do niedawna nie występowały i wciąż nie występują w pełni, ale proces urynkowienia gospodarki szybko postępuje i ma dla orientacji rynkowej inspirujące znaczenie. Systematyczny wzrost liczby przedsiębiorstw prywatnych automatycznie umacnia regulację rynkową, a rozwój rynku wymusza reakcje firm na jego bodźce.

Własność prywatna i gospodarka rynkowa mają się do siebie jak silnik i przekładnia. Bez własności prywatnej mogą wprawdzie funkcjonować poszczególne rynki, ale nie realna gospodarka rynkowa ani marketing, dla którego poza rynkiem nie ma miejsca. Organizacje, których byt nie zależy od rynku, mogą wykorzystywać poszczególne marketingowe narzędzia (tzw. „marketing funkcjonalny”), ale nie znajdują się pod presją konieczności stosowania marketingu jako kompleksowego systemu zarządzania.

Orientacja marketingowa jest częstsza w firmach prywatnych niż państwowych i spółdzielczych. Nie jest to jednak regułą. Ogromna liczba małych przedsiębiorstw, które w strukturze polskiego biznesu dominują liczebnie, nie wykracza poza orientację produktową lub sprzedażową. Z drugiej strony zdarzają się przedsiębiorstwa państwowe, które z racji wieloletnich związków z rynkami zagranicznymi oraz kwalifikacji kadry kierowniczej legitymują się marketingowymi strategiami. Duże znaczenie ma tu otoczenie rynkowe, a zwłaszcza konkurencja.

Wpływ procesów prywatyzacji na rozwój marketingu nie jest jednak jedno-

znaczny. Realizowana w makroskali szeroka prywatyzacja, zmieniając warunki otoczenia przedsiębiorstw, zmusza je do przyjęcia strategii wyraźnie rynkowej, a więc pośrednio podporządkowania swojej działalności koncepcji marketingowej. Oddziaływanie przekształceń własnościowych na poszczególne organizacje bywa różne. Nie ulega wątpliwości, że prywatyzacja uruchamia zapory przeciwko marnotrawstwu, tak charakterystycznemu dla przedsiębiorstw pozbawionych autentycznych właścicieli. Prywatna własność sprzyja adaptacji przedsiębiorstw do warunków gospodarki rynkowej, a pośrednio — co najmniej — zapobiega upowszechnianiu się orientacji antymarketingowej. Same przekształcenia własnościowe nie zapewniają jednak przejścia do fazy marketingowego zarządzania, podobnie jak nie gwarantują automatycznie wzrostu efektywności przedsiębiorstwa.

Znakomita większość prywatnych przedsiębiorstw powstałych po 1990 roku to przedsiębiorstwa niewielkie. Można wśród nich wyróżnić firmy drobne (*little*) i małe (*small*)¹. W przedsiębiorstwach drobnych właściciele sami zajmują się produkcją bądź świadczeniem usług. Jest to model klasycznego, rzemieślniczego warsztatu, który we współczesnych warunkach przybiera także formę jedno- lub kilkusobowej firmy świadczącej usługi dla biznesu, podatkowego doradcy i in. W przedsiębiorstwach małych właściciel zajmuje się przeważnie lub wyłącznie zarządzaniem, nie łącząc tej funkcji z osobistą „pracą przy warsztacie”. Większość właścicieli drobnych przedsiębiorstw nie ma ambicji strategicznych i ekspansywnych. Przedsiębiorstwo jest dla nich źródłem zdobywania środków do życia, a celem trwanie na rynku. Przejście od działalności polegającej na „samoza-trudnieniu” do organizacji opartej na pracy najemnej stawia przed światem drobnego biznesu konieczność dostrzeżenia zwrotnego punktu, w którym należy zmienić własną filozofię, kwalifikacje i system zarządzania firmą, aby nadać jej marketingowe cechy. Liczne doświadczenia dowodzą, że przejście takie jest dla drobnych firm bardzo trudne.

Bardziej optymistycznie można postrzegać przyszłość przedsiębiorstw małych, a więc zatrudniających pewną liczbę pracowników najemnych. Dobre perspektywy rozwojowe rysują się zwłaszcza przed małymi firmami, nastawionymi na stałą współpracę z dużymi organizacjami, tworzącymi nisze rynkowe dla produkcyjnych i usługowych kooperantów. Taka współpraca wymaga zwykle wysokich kwalifikacji wykonawców (np. porady prawne, informatyka, reklama, projektowanie wnętrza i in.). Polski mały biznes wykazuje na rynku dużą aktywność w wychodzeniu naprzeciw powstającym okazjom. Wiele małych firm tworzy nowe rynki (np. badania marketingowe, doradztwo podatkowe, usługi softwarowe). Wchodząc w rynkowe luki, mali przedsiębiorcy wykorzystują możliwości różnicowania produktu, elastyczne ceny i tańsze formy promocji. Niestabilność otoczenia powoduje, że większość małych firm dąży jednak do realizacji celów nie

¹ Pojęcie małej firmy jest bardzo nieprecyzyjne z uwagi na związek między stosowaną technologią a zatrudnieniem. Stosowane w statystyce gospodarcze przedziały, nawiązujące do liczby zatrudnionych, mają znaczenie formalne.

na poziomie strategicznym, lecz taktycznym, a nawet operacyjnym. Cele takie są zresztą nie tyle wybierane, ile wymuszane.

Analiza zachowań drobnych i małych przedsiębiorstw potwierdza zatem ujawnioną już wcześniej w innych krajach zależność między skalą gospodarowania a rozwojem marketingu. Okazuje się, że marketing jest sposobem myślenia i działania przede wszystkim organizacji wielkich. Nie od rzeczy będzie też wspomnieć, że bogata literatura poświęcona marketingowi w *small businessie* sprowadza się przeważnie do tłumaczenia, w jaki sposób „mali mogą korzystać z doświadczeń wielkich”. Jest to zrozumiałe w świetle ograniczonych możliwości finansowych, kadrowych i silnego uzależnienia od odbiorców narzucających wzo-ry i ceny produktów oraz przejmujących funkcje dystrybucji.

3. Bariera kadr i kwalifikacji

Jedną z najważniejszych barier rozwoju orientacji marketingowej przedsiębiorstw są kwalifikacje menedżerów i załóg. Bariera ta systematycznie się obniża, ale jej oddziaływanie jest wciąż znaczące, zwłaszcza w tych przedsiębiorstwach, które nie zostały poddane ani restrukturyzacji, ani konsekwentnej prywatyzacji.

Największe znaczenie mają tu kwalifikacje kadry kierowniczej. Stanowiska kierownicze w Polsce obsadzone są głównie przez ludzi, od których wymaga się określonego zawodowego doświadczenia. Ponieważ marketing (podobnie jak większość wiedzy o funkcjonowaniu gospodarki rynkowej) stał się przedmiotem nauczania w szkołach średnich i wyższych zaledwie od kilku lat, znaczna część kadry kierowniczej musiała uzupełniać kwalifikacje poprzez samokształcenie i różne formy doksztalcenia. Skuteczność tych akcji okazała się zależna od trzech powiązanych ze sobą elementów: jakości przekazu wiedzy, wcześniejszego przygotowania słuchaczy (a przede wszystkim przeciętnego poziomu wykształcenia) oraz ich przekonania o rzeczywistej konieczności nabywania marketingowej wiedzy. Przewyciężenie tych barier okazuje się trudniejsze w tych branżach i przedsiębiorstwach, gdzie w kierownictwie dominują inżynierowie, z natury rzeczy silnie zorientowani na produkt i technologię.

Produkcyjna orientacja kadry kierowniczej jest nierzadko wręcz narzucana przez istniejący i trudny do zmiany stan ekonomicznych zasobów. Szczególnie opornie zmienia się też mentalność średniej kadry kierowniczej i kierowników produkcji, którzy nie chcą przyjąć do wiadomości, że przedsiębiorstwo nie żyje z produkcji, lecz z zaspokajania potrzeb docelowego rynku.

Większość menedżerów polskich firm deklarujących marketingową orientację w rzeczywistości tkwi w „erze sprzedaży”. Zjawisko to ma miejsce także w organizacjach, gdzie powołano specjalistyczne komórki do spraw marketingu. Istnienie takiej komórki nie znaczy oczywiście, że firma jest zarządzana zgodnie

z marketingową koncepcją, ale jej brak nie musi też oznaczać, że organizacja z marketingiem nie ma nic wspólnego.

Generalną cechą orientacji polskiego biznesu jest brak rzetelnie opracowanych marketingowych strategii i sprowadzanie marketingu do narzędzi aktywizacji sprzedaży. Nie uwzględnia się na ogół sprzężeń zwrotnych między marketingiem a innymi funkcjami przedsiębiorstwa, a zwłaszcza produkcją i finansami. Bardziej szczegółowymi objawami dominowania sprzedażowej orientacji są: słaby rozwój badań marketingowych i niewielka skłonność do wykorzystywania ich wyników, skromne próby rozpoznawania segmentów rynkowych i różnicowania produktów, bazowanie na aktualnym popycie przy niedostatku kreowania nowych potrzeb i in. Narastającej obawie przed konkurencją nie towarzyszy jej profesjonalne badanie ani analiza reakcji konkurentów na działanie własnej firmy. Chociaż większość organizacji opracowuje marketingowe plany, to mają one w znacznej mierze cechy planów sprzedaży. Wdrażanie marketingowego zarządzania jest więc utożsamiane z wdrażaniem elementów „marketingu-mix”.

Bariera kwalifikacji i motywacji jest jeszcze silniejsza wśród pracowników wykonawczych. Stopień, w jakim załoga przedsiębiorstwa spełnia wymogi wynikające z przyjęcia przez przedsiębiorstwo marketingowej orientacji, zależy od całego systemu kierowania. Osiągnięcie zbieżności między zamierzeniami kierownictwa a marketingową świadomością załogi wymaga sprawnych systemów informacyjnych, które pozwalają zrozumieć pracownikom kierownictwo, a kierownictwu pracowników, oraz sprawnego zarządzania kwalifikacjami. Wewnętrzny marketing ma szczególne znaczenie w firmach usługowych, gdzie większość załogi to „pracownicy linii pierwszego kontaktu”. Stopień wdrażania wewnętrznego marketingu trudno uznać za zadowalający. Jego rozwój jest wyraźny tam, gdzie łatwo jest wywierać wpływ na produkt i jego usługową obudowę, ale znikomy wśród produkcyjnych pracowników przemysłu.

Wysokość bariery kwalifikacyjnej jest w praktyce bardzo zróżnicowana. Zależy to od branży, czasu powstania organizacji, jej właścicieli, kierowników, potencjału i in. Optymizmem napawa jednak jej systematyczne zanikanie. Przyczyniają się do tego trzy powiązane wzajemnie czynniki. Pierwszym z nich jest utrwalające się przekonanie o ważności marketingu jako warunku odniesienia rynkowego sukcesu, a więc i roli związanej z nim wiedzy i umiejętności. Po drugie, do praktyki napływa narastająca liczba absolwentów modyfikowanego na wszystkich poziomach systemu edukacji. Jest on coraz lepiej dostosowywany do potrzeb gospodarki rynkowej i standardów krajów rozwiniętych gospodarczo. Odbiorcy marketingowej edukacji na kursach doskonalących są też coraz bardziej świadomi, czego mogą i powinni oczekiwać po oferowanym im kształceniu, a wykładowcy, czego mają uczyć. Po trzecie, w przedsiębiorstwach obserwuje się skrócenie czasu oczekiwania na awans. Liczni dyrektorzy do spraw marketingu to ludzie młodzi, którzy zawdzięczają swoje stanowiska nie wysłudze lat i innym formalnym wymogom, lecz kwalifikacjom potwierdzonym rynkowymi sukcesami.

4. Uwarunkowania branżowe

Wyraźne różnice obserwuje się między orientacją podmiotów działających na rynkach dóbr konsumpcyjnych i dóbr przemysłowych. Producenci środków produkcji nastawieni są na ogół na produkt. Jest to w pewnej mierze zgodne z tendencjami rozwojowymi i ewolucją marketingu przemysłowego w skali światowej. Produkcja i zakupy dóbr przemysłowych w relatywnie niewielkim stopniu zależą od dynamiki potrzeb, preferencji, mody i decyzji natury emocjonalnej, tak charakterystycznych dla rynków konsumpcyjnych. W związku z tym nie występuje konieczność szybkich przewartościowań strategii oraz zmian asortymentu i innych elementów marketingu-mix. Wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom indywidualnych konsumentów to nie tylko zaspokajanie ich oczekiwań, lecz także kreowanie nowych pragnień. Praktyka corocznych i sezonowych zmian wzorów kolorystyki czy opakowań nie oznacza jednak równoczesnych technologicznych rewolucji. Zmiany profilu i form działalności producentów przemysłowych wymagają nowych technologii połączonych z koniecznością intensywnego inwestowania. Prawdliwość ta wyraźnie ujawniła się także w Polsce. Wiele polskich przedsiębiorstw dysponuje aparatem wytwórczym z poprzedniej epoki, który obecnie jest zużyty ekonomicznie, a nawet technicznie. Powoduje to koncentrację uwagi na dotychczas wytwarzanych produktach i zanikających rynkach, kosztem troski o przyszłe możliwości zysku. Taka sytuacja ma miejsce zwłaszcza w przemyśle wydobywczym i przetwórczym, gdzie postsocjalistyczne molochy, znajdujące się w pozycji zbliżonej do monopolistycznej, nie odczuwają konieczności marketingowego przeorientowania. Przy ograniczonej rynkowej świadomości dostrzegają jedynie niebezpieczeństwo związane z konkurencją zagraniczną, a rzadko odbiorcę i jego potrzeby. Rynkowe ciśnienie traktują jako przejściową turbulencję otoczenia.

Orientacji marketingowej wielkich przedsiębiorstw państwowych i przedsiębiorstw sprywatyzowanych pozornie (spółek pracowniczych, jednoosobowych spółek Skarbu Państwa) przeszkadza też wielość sprzecznych interesów organów władzy państwowej, dyrekcji, samorządu pracowniczego i silnych związków zawodowych, które wysuwają różne socjalne i płacowe roszczenia. Przejście na orientację rynkową oznacza bowiem zmianę perspektywy z wewnętrznej, nastawionej na własne sprawy, na bardziej otwartą, zewnętrzną, a to łączy się z przesunięciami władzy, zmianami struktur organizacyjnych oraz akceptacją nowych poziomów niepewności w stosunku do przyszłości. Tymczasem związki zawodowe preferują z natury rzeczy działania zapewniające załogom doraźne korzyści, stając się tym samym przeciwnikiem marketingowej reorientacji.

Z uwagi na rodzajowe zróżnicowanie rynków, szczególnie trudne jest przedstawienie przenikania marketingu do sfery usług. Produkty „tercjarnego” sektora gospodarki zaspokajają krańcowo różne potrzeby, składają się z różnych struktur materialnych i niematerialnych, świadczone są przy zastosowaniu całkowicie od-

miennych „technologii” i sposobów postępowania z klientami, a nadto część z nich (usługi publiczne) może być poddawana komercjalizacji przy stosowaniu licznych ograniczeń prawnych i etycznych. Wszystko to sprawia, że marketing usług nie jest i nie może być zwyczajną adaptacją „ogólnego” marketingu (a ściślej marketingu „rzeczowego”), który ujawnia wyraźną opcję przemysłową.

Najbardziej intensywne jest przenikanie marketingu w usługach dla biznesu, w handlu, hotelarstwie, turystyce i gastronomii. Wszystkie te branże są prężnymi dziedzinami gospodarki, które szybko sprywatyzowano. Ich oferty uwzględniają w pełni różnicowanie popytu i adresowane są do różnych segmentów rynku. Marketing toruje tu sobie drogę znacznie szybciej niż w przemyśle z uwagi na silne związki między popytem i podażą. Niskie bariery wejścia na rynek i proste strategie naśladownictwa sprzyjają ostrej konkurencji, czego konsekwencją jest poszukiwanie marketingowych narzędzi rywalizacji. Wiele większych hoteli, restauracji i biur podróży sprawnie akcentuje już dzisiaj swoje specjalizacje i oryginalność, traktując to jako warunek formowania lojalnej klienteli. Przedsiębiorstwa turystyczne, które dzięki wcześniejszym kontaktom z partnerami zagranicznymi uzyskały pewną marketingową wiedzę, potrafiły ją w nowych warunkach nieźle wykorzystać. Wejście na polski rynek zagranicznych łańcuchów hotelowych i biur podróży stworzyło dodatkowe bodźce dla konkurencji opartej na marketingowych zasadach.

Warto w związku z tym zauważyć, iż działalność zagranicznych przedsiębiorstw (a zwłaszcza ponadnarodowych korporacji) okazała się dla polskich przedsiębiorstw poważnym ekonomicznym zagrożeniem, spełniając jednocześnie istotną rolę edukacyjną. Inna sprawa, iż ich aktywność jest dla krajowców niełatwa do naśladowania z uwagi na rodzime ograniczenia kapitałowe. Istnieje jednak pogląd, iż wkraczające na polski rynek międzynarodowe korporacje stosują „zubożone” marketingowe strategie, zbliżone do strategii sprzedażowych. Zjawisko to jest objaśniane relatywnie łatwiejszymi warunkami działania, a zwłaszcza mniejszą konkurencją.

Bardzo interesujący okazał się proces adaptacji marketingu w instytucjach finansowych. Jego początki były bardzo trudne z uwagi na niedobre doświadczenia i nawyki nabyte w okresie gospodarki socjalistycznej. Instytucje finansowe pełniły bowiem wówczas obowiązki państwowych urzędów, z którymi klienci utrzymywali przymusowe stosunki. Otwarcie pola dla marketingowych przemian stały się reformy zmierzające do złamania monopolu państwa na finansowym pseudorynku, powołania wielu banków komercyjnych oraz stworzenia warunków, które sprzyjałyby powstaniu i wejściu na rynek wielu innych organizacji finansowych o krajowym i zagranicznym kapitale. Pojawienie się na rynku kilkuset nowych organizacji gwałtownie zaostrzyło konkurencję między nimi, pozytywnie wpływając na jakość usług. Naturalnym czynnikiem sprawczym rozwoju całego sektora bankowego stał się sam proces urynkwienia i prywatyzacji gospodarki, który spowodował lawinowy rozwój liczby klientów instytucjonalnych.

Tempo rozwoju banków i bankowego marketingu okazało się szybsze, niż by to wynikało z doświadczeń zagranicznych systemów bankowych. Jednocześnie marketing bankowy znajduje się w połowie potencjalnej drogi rozwojowej. Banki dostrzegają konieczność planowania marketingowego i budowy marketingowych strategii. W wielu brakuje jeszcze koordynowania rozwoju poszczególnych procedur i procesów. Wolno postępuje segmentacja nabywców. Oznacza to słabe identyfikowanie najbardziej dochodowych segmentów rynku i wciąż niedoskonałe oddziaływanie na różne grupy potencjalnych nabywców.

Transformacja systemowa w sektorze usług oznacza nie tylko zmianę form własności. Jej siłą napędową, ale i hamulcem jest komercjalizacja, sprawiająca, że usługi, które w warunkach gospodarki centralnie kierowanej były „dobra mi wolnymi” lub nabywanymi po cenach symbolicznych, stają się towarami. W Polsce konsumenci byli przez kilkadziesiąt lat przyzwyczajeni do tego, że pewne usługi są bezpłatne i należy je traktować jako zrozumiałe zdobycze socjalne. Znalazło to również odzwierciedlenie w teorii usług, gdzie rozróżniano usługi rynkowe i pozarynkowe oraz stworzono specyficzne nazewnictwo uczestników wymiany usług („usługodawca”, czyli rozdający usługi jako „dobra wolne”, i „usługobiorca”, który je bierze).

Zmiany tych uwarunkowań są trudne do przewyższenia z przyczyn społeczno-politycznych i wymagają podjęcia reform w makroskali. Muszą one objąć służbę zdrowia, ubezpieczenia społeczne, telekomunikację, gospodarkę komunalną i in. Dominujące w tych dziedzinach administracyjne monopole mają aktualnie słabe związki z rynkiem. Wykazują zainteresowanie swoją ekonomiczną efektywnością, gdy zysk przechodzi w deficyt, i zaczynają czuć się tylko w pewnej mierze zagrożone, gdy deficyt przekracza dotacje. Przeszukują wprawdzie otoczenie celem znalezienia okoliczności, które mogłyby polepszyć ich wyniki ekonomiczne, ale trudno byłoby dopatrywać się w tym choćby orientacji sprzedażowej.

Nie oznacza to, że w omawianych obszarach nie pojawiły się organizacje o orientacji marketingowej. Marna jakość większości usług publicznych stworzyła bowiem pole dla powstania sektorów gospodarki równoległej w postaci firm prywatnych, świadczących usługi medyczne, komunalne, edukacyjne i in. na zasadach czysto komercyjnych. Ich liczebność, dynamizm i konkurencyjność pozwalają sądzić, iż implantacja marketingu będzie tam bardzo szybka.