

**Witold Kowal**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ZMIANY W PLANOWANIU DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE W LATACH 2001-2005**

### **1. Wstęp**

Celem artykułu jest przedstawienie zaobserwowanych zmian w planowaniu marketingowym przedsiębiorstw, ujawnionych w trakcie realizacji tematu badawczego „Zróżnicowanie kontroli w strategicznym i taktycznym zarządzaniu marketingowym”. Problem ten stanowił jeden z sześciu tematów badań statutowych Katedry Strategii Marketingowej (obecnie Katedry Zarządzania Marketingowego) Instytutu Marketingu Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Podmiotami obserwacji były duże przedsiębiorstwa działające w Polsce (zatrudniające więcej niż 250 pracowników). W ramach wspomnianego tematu dwukrotnie przeprowadzono serię standaryzowanych wywiadów telefonicznych (metodą CATI). Grupę respondentów stanowili dyrektorzy działów marketingu lub handlu. W 2001 r. badaniem objęto 150 dużych przedsiębiorstw, działających na rynkach konsumpcyjnych i instytucjonalnych (tzw. przemysłowych). Kolejne badanie (przeprowadzone w grudniu 2005 r.) objęło próbę 251 dużych przedsiębiorstw, których głównym obszarem działania były rynki konsumpcyjne. Celem zawężenia grupy respondentów do przedsiębiorstw działających na rynkach konsumpcyjnych było uzyskanie lepszej próby do poszukiwania współzależności w problematyce stanowiącej przedmiot zainteresowania badawczego. W związku z zawężeniem grupy respondentów w trakcie drugiego badania (w 2005 r.) w przedstawionym referacie pominięte zostały obserwacje z 2001 r., odnoszące się do firm, których głównym przedmiotem działania był rynki instytucjonalne (były 52 takie przedsiębiorstwa).

Chociaż celem badań był problem kontroli marketingowej, poczyniono w trakcie jego realizacji kilka obserwacji odnoszących się do procesów decyzyjnych. Zbadanie tej problematyki wynikało z założenia, że procesy decyzyjne stanowią istotny kontekst funkcjonowania kontroli w przedsiębiorstwie. Przedmiotem zainteresowania autora niniejszego referatu są wyłącznie zmiany w planowaniu decyzji marketingowych. Poczynione obserwacje zostały wykorzystane do sformułowania hipotezy, która została przedstawiona na końcu publikacji.

W przeprowadzonych badaniach problemy formułowania decyzji marketingowych obserwowane były w zakresie: horyzontu czasowego planowanych decyzji marketingowych, punktu wyjścia w planowaniu działań marketingowych oraz charakteru formułowanej strategii marketingowej. Każde z tych zagadnień to osobny kontekst procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie. Poniższe punkty przedstawiają wyniki badania w zakresie każdego z wymienionych zagadnień.

## **2. Horyzont czasowy formułowanych decyzji marketingowych**

Zgodnie z powszechnie obowiązującymi kanonami proces decyzyjny w zarządzaniu przedsiębiorstwem dzieli się na planowanie długookresowe (określane najczęściej jako planowanie strategiczne), planowanie roczne (określane często mianem planowania taktycznego) i działania bieżące (operacyjne). Specyfika poszczególnych poziomów planowania marketingowego nie wynika jedynie z horyzontu czasowego, na jaki formułowana jest decyzja. Sens różnicowania procesu decyzyjnego w zarządzaniu marketingowym związany jest z przedmiotem decyzji i specyfiką problemów decyzyjnych (zob. tab. 1).

Istotną cechą każdego z poziomów planowania jest przedmiot decyzji, który wynika z problemu, jaki ma (powinien mieć) do rozwiązania menedżer w zakresie marketingu całego przedsiębiorstwa i jego poszczególnych produktów (grup produktów). Planowanie długookresowe (strategiczne) to przede wszystkim rozstrzygnięcie o rynku docelowym i przewadze konkurencyjnej. Planowanie roczne (taktyczne) to z kolei rozstrzygnięcie o poziomie wydatków marketingowych, który jest determinowany programem działań w zakresie poszczególnych instrumentów marketingowych. Najniższy poziom planowania (związany z działaniami bieżącymi) koncentruje się na aktywności pracowników na rzecz obsługi bieżących transakcji sprzedażowych i kontaktów z nabywcami. Ten ostatni poziom decyzyjny nie był przedmiotem obserwacji w trakcie realizowanego projektu badawczego, gdyż przyjęte zostało założenie, iż w każdym przedsiębiorstwie tego rodzaju decyzje muszą być podejmowane (inaczej nie sposób byłoby realizować obsługi sprzedażowej).

Najczęściej występującym dylematem menedżerów przedsiębiorstw jest planowanie działań marketingowych na poziomie strategicznym. W wielu przedsiębiorstwach nie widzi się potrzeby formułowania decyzji długookresowych (strategiczych) dla marketingu. Wyniki badania potwierdzają ten problem (zob. tab. 2).

Tabela 1. Przedmiot i kluczowe problemy decyzji marketingowych

| Rodzaj decyzji marketingowej         | Przedmiot decyzji marketingowej                                                                         | Kluczowy problem decyzyjny                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decyzje długookresowe (strategiczne) | Rynek docelowy (zakres rynku nabywców i produktów stanowiących obszar aktywności firmy w długim czasie) | Jak zróżnicowana jest branża (rynek), w której działa przedsiębiorstwo?<br>Gdzie rynek stwarza szanse osiągnięcia oczekiwanych przez firmę celów długookresowych? |
|                                      | Sposób budowy przewagi strategicznej na wskazanym rynku docelowym                                       | Wykorzystanie których instrumentów jest kluczowym czynnikiem sukcesu we wskazanym rynku docelowym?                                                                |
| Decyzje roczne (taktyczne)           | Program działań w zakresie rozwoju nowych produktów, dystrybucji, cen i promocji                        | Jakiego rodzaju działania marketingowe są potrzebne do wypełniania marketingowego zadania strategicznego w konkretnym okresie budżetowym?                         |
|                                      | Poziom wydatków, jakie będą niezbędne do wykonania zaplanowanego programu działań                       | Jaka intensywność użycia instrumentów marketingowych jest konieczna?                                                                                              |
| Działania bieżące (operacyjne)       | Plan pracy działu sprzedaży                                                                             | Jaka aktywność firmy jest wymagana dla skutecznej obsługi bieżącej klientów firmy?                                                                                |

Źródło: W. Kowal, *Kontrola aktywności marketingowej przedsiębiorstwa – jej aspekt strategiczny i taktyczny. Systemy informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 861, AE, Wrocław 2000, s. 130.

Tabela 2. Horyzont czasowy decyzji marketingowych dużych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2005 (dane w %)

| Wyszczególnienie                                                    | 2001<br>(N=98) | 2005<br>(N=251) |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|
| Długookresowe plany marketingowe                                    | 24,5           | 27,1            |
| Roczne plany marketingowe                                           | 73,5           | 68,1            |
| W przedsiębiorstwie nie formułuje się żadnych planów marketingowych | 2,0            | 4,8             |
| Ogółem                                                              | 100            | 100             |

Źródło: badania własne.

Nawet w warunkach dużych przedsiębiorstw planowanie marketingowe najczęściej ograniczane jest do formułowania planów taktycznych (rocznych). Jak można się spodziewać, planowanie to dotyczy formułowania programu wykorzystania instrumentów marketingowych i planowania wydatków marketingowych. Do formułowania długookresowych decyzji marketingowych przyznało się ok. 25-27% zbadanej grupy przedsiębiorstw. W związku z tym należy się zastanowić nad problemem orientacji działań taktycznych w kontekście strategicznym (rynków

docelowych i przewagi strategicznej). Marketingowe problemy strategiczne mogą nie być podejmowane w tych przedsiębiorstwach, co może wynikać z braku zrozumienia dla tego typu zagadnień albo z uwarunkowań organizacyjnych funkcjonowania firmy. Przedsiębiorstwo może być częścią dużego zagranicznego koncernu, który oczekuje realizacji jego strategii globalnej. Jeszcze innym wytłumaczeniem tego rodzaju sytuacji może być funkcjonujący system planowania przedsiębiorstwa, w którym strategia ogólna przedsiębiorstwa traktuje m.in. o zagadnieniach związanych z planowaniem strategicznym w marketingu.

Jak sugerują wyniki przeprowadzonych badań, proces rozwoju planowania marketingowego (zwłaszcza planowania strategicznego) nie postępuje zbyt dynamicznie. Wzrost udziału firm formułujących długookresowe plany marketingowe wyniósł 2,6%, co należy uznać za niewielką skalę zmian.

Wyniki badania wskazują, iż relatywnie większe rozpowszechnienie planowania długookresowego ma miejsce w przedsiębiorstwach wielozakładowych (zob. tab. 3).

Tabela 3. Horyzont czasowy decyzji marketingowych dużych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2005 (dane w %)

| Wyszczególnienie                                                       | Centrale i oddziały<br>wielkich firm |      | Firmy<br>jednostkowe |      |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------|----------------------|------|
|                                                                        | 2001                                 | 2005 | 2001                 | 2005 |
| Długookresowe plany marketingowe                                       | 22,6                                 | 30   | 20,5                 | 24,4 |
| Roczne plany marketingowe                                              | 75,8                                 | 66,7 | 73,9                 | 69,5 |
| W przedsiębiorstwie nie formułuje się<br>żadnych planów marketingowych | 1,6                                  | 3,3  | 5,7                  | 6,1  |
| Ogółem                                                                 | 100                                  | 100  | 100                  | 100  |

Źródło: badania własne.

W ciągu ostatnich pięciu lat wzrost udziału firm formułujących długookresowe plany marketingowe był wyższy (o ok. 7%) wśród przedsiębiorstw „zależnych” (stanowiących centrale lub oddziały wielkich organizacji). W przypadku firm jednostkowych (jednozakładowych) wzrost tego udziału był niemal dwukrotnie mniejszy (wyniósł 4%). Jeszcze inną, dość ciekawą obserwacją jest wyższy udział przedsiębiorstw nieformułujących żadnych planów marketingowych wśród firm jednostkowych. Wszystkie te obserwacje mogą prowadzić do wniosku, iż złożone struktury organizacyjne (przedsiębiorstwa wielozakładowe) są w większym stopniu stymulatorem rozwoju procesów planowania decyzji marketingowych niż firmy jednostkowe. Nietrudno zrozumieć, dlaczego tak jest. Złożoność organizacji, a tym samym komplikacja procesów decyzyjnych, muszą w większym stopniu sprzyjać rozwojowi planowania także w obszarze marketingu.

W kontekście przedstawionych powyżej wyników badań problemem dla dalszych obserwacji może być rozpoznanie wpływu firm wielozakładowych, a szczególnie firm o charakterze globalnym, na rozwój planowania marketingowego (zwłaszcza planowania długookresowego).

### 3. Podejście w planowaniu działań marketingowych

W literaturze przedmiotu identyfikuje się dwa podejścia do planowania działań marketingowych. Polegają one na tym, że punktem wyjścia w planowaniu decyzji może być klient (rynek docelowy) lub kluczowe atuty firmy (zasoby, kompetencje). Według pierwszego podejścia strategia jest traktowana jako „proces wyboru rynku i klientów, których przedsiębiorstwo zamierza obsługiwać, identyfikowanie kluczowych procesów gospodarczych, w których musi górować, by dostarczać wartości dla klientów w docelowych segmentach rynku oraz wybieranie indywidualnych i organizacyjnych umiejętności, niezbędnych do realizacji celów w zakresie procesów wewnętrznych, obsługi klienta i finansowych”<sup>1</sup>. Z kolei w drugim podejściu (wykorzystania kluczowych kompetencji i unikatowych zdolności) przedsiębiorstwa „zaczynają proces planowania strategicznego od identyfikacji kluczowych kompetencji i zdolności w perspektywie procesów wewnętrznych, a następnie dopiero w perspektywie klienta, wybierając segmenty rynku, w których posiadane kompetencje są najbardziej istotne dla dostarczania wartości klientom”<sup>2</sup>. Z teoretycznego punktu widzenia podejście strategiczne zorientowane na klienta (ryniki docelowe) powinno się charakteryzować większym zainteresowaniem tendencjami rynkowymi, wartością oferty dla nabywców, a zwłaszcza lojalnością i satysfakcją klientów. Z kolei podejście oparte na kluczowych atutach przedsiębiorstwa powinno cechować większe zainteresowanie sytuacją konkurencyjną.

W świetle wyników przeprowadzonych badań wśród dużych przedsiębiorstw dominuje podejście, którego punktem wyjścia przy planowaniu działań marketingowych jest klient (zob. tab. 4).

Tabela 4. Podejście w planowaniu działań marketingowych dużych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2005 (dane w %)

| Wyszczególnienie              | 2001<br>(N=98) | 2005<br>(N=251) |
|-------------------------------|----------------|-----------------|
| Punktem wyjścia jest klient   | 70,4           | 61,5            |
| Punktem wyjścia są atuty firm | 29,6           | 38,5            |
| Ogółem                        | 100            | 100             |

Źródło: badania własne.

Wyniki badania pozwalają także zauważyć, że w ciągu ostatnich 5 lat nastąpiła zmiana w podejściu do planowania działań marketingowych. W stosunku do roku 2001 zwiększył się udział firm, które za punkt wyjścia w planowaniu strategii marketingowej przyjmują atuty firmy (wzrost o ok. 9%). Jest logiczne, że

<sup>1</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, PWN, Warszawa 2001, s. 52.

<sup>2</sup> Tamże.

każda zmiana postaw musi wynikać z określonych przesłanek rynkowych. Godny rozważenia, jako ewentualnej przyczyny zmiany tych postaw, powinien być fakt wejścia Polski do Unii Europejskiej. Wyłonienie się wielu nowych rynków zbytu wydaje się być najwłaściwszym uzasadnieniem dla zmiany podejścia przy formułowaniu działań marketingowych. Planowanie na bazie oczekiwań nabywców wymaga bardzo dobrej znajomości klientów, co najlepiej realizuje się w skali rynków lokalnych (krajowych). Szeroka perspektywa, jaką stanowią liczne rynki krajów Unii Europejskiej, musiała sprzyjać większej ofensywności w działaniu, dla której lepszym oparciem są atuty firmy. Z reguły nowe rynki nie są tak dobrze rozpoznane w zakresie oczekiwań klientów jak stare. Atuty przedsiębiorstw wydają się być logicznym substytutem kompetencji firmy dla zdobywania tych rynków.

Zaobserwowana zmiana w podejściu do planowania działań marketingowych w większym stopniu dotyczyła firm jednostkowych niż przedsiębiorstw wielozakładowych (zob. tab. 5).

Tabela 5. Podejście w planowaniu działań marketingowych dużych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2005 (dane w %)

| Wyszczególnienie              | Centrale i oddziały<br>wielkich firm |      | Firmy<br>jednostkowe |      |
|-------------------------------|--------------------------------------|------|----------------------|------|
|                               | 2001                                 | 2005 | 2001                 | 2005 |
| Punktem wyjścia jest klient   | 67,7                                 | 61,2 | 72,7                 | 61,8 |
| Punktem wyjścia są atuty firm | 32,3                                 | 38,8 | 27,3                 | 38,2 |
| Ogółem                        | 100                                  | 100  | 100                  | 100  |

Źródło: badania własne.

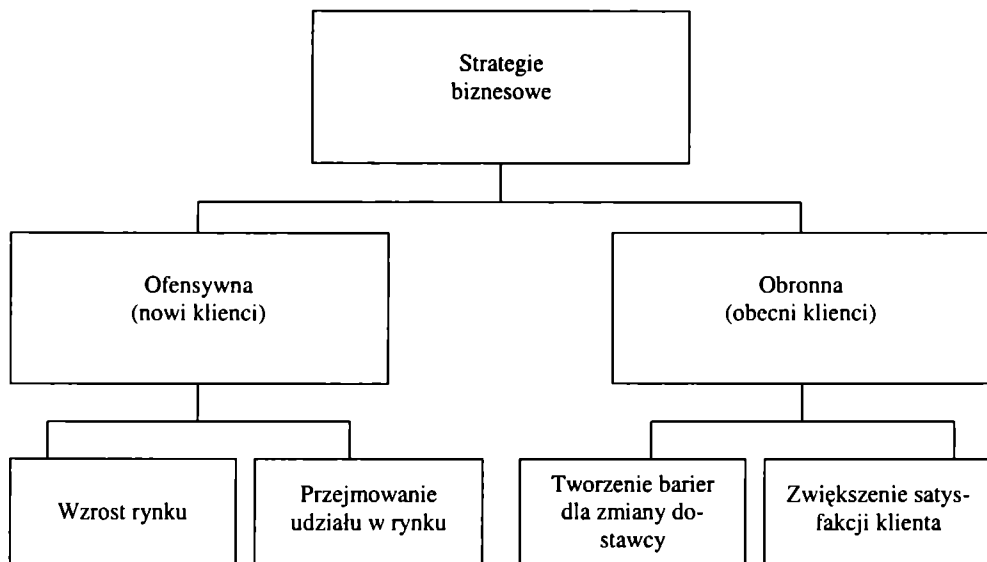
W roku 2001 atuty firmy stanowiły punkt wyjścia do planowania działań marketingowych częściej wśród przedsiębiorstw wielozakładowych niż w firmach jednostkowych. Tego rodzaju zachowania były zrozumiałe. Organizacje duże (m.in. wielozakładowe) poszukują swojej szansy rynkowej najczęściej w skali. Rozbudowane struktury nie mają sensu, jeżeli nie będzie z nich wynikała jakaś korzyść. Bardzo często złożoność organizacji wynika z konieczności specjalizacji, a ta może kreować jej atuty. Taki jest sens większości fuzji przedsiębiorstw. Nie oznacza to, że firmy jednostkowe (jednozakładowe) nie są w stanie budować swoich atutów. Przynajmniej teoretycznie, jednym z istotniejszych ich atutów jest elastyczność, co wynika np. z uproszczonej organizacji. Nie trzeba chyba wyjaśniać, że elastyczność jest najlepszą podstawą dla dostosowywania się do zmieniających się oczekiwań klientów.

Wyniki badania z 2005 r. pokazały, że zachowania obu grup przedsiębiorstw w zakresie podejścia do planowania działań marketingowych bardzo się upodobniły. Udziały firm, dla których atuty są punktem wyjścia w procesach decyzyjnych, stały się bardzo podobne. Wydaje się, że najwłaściwszym wytłumaczeniem dla tego

rodzaju zmiany będą wymienione powyżej szanse, które wyniknęły z wejścia Polski do Unii Europejskiej.

#### 4. Charakter strategii marketingowych

Kolejną perspektywą wykorzystaną w obserwacji zachowań decyzyjnych dużych przedsiębiorstw stał się charakter strategii marketingowej. C. Fornell identyfikuje dwa rodzaje strategii – ofensywną i defensywną (zob. rys. 1).



Rys. 1. Źródła przychodów firmy

Źródło: C. Fornell, *A National Customer Satisfaction Barometr: The Swedish Experience*, „Journal of Marketing”, Vol. 56, January 1992, s. 8.

Podział na strategie ofensywne i defensywne został oparty na założeniu, iż zadaniem tych pierwszych jest pozyskiwanie nowych, a drugich – utrzymanie obecnych klientów. Realizacja pierwszego zadania (pozyskiwania nowych klientów) odbywała się poprzez wykorzystywanie okoliczności rozwojów rynków, a przede wszystkim zwiększanie udziału w rynku. Takie podejście reprezentuje nie najnowszą już koncepcję marketingu strategicznego<sup>3</sup>, w której wysoki udział w rynku utożsamiany jest z wysoką rentownością. Nowe nurty w koncepcjach marketingowych koncentrują się na utrzymaniu i rozwijaniu współpracy z obecnymi klientami, co ma sprzyjać wyższej rentowności. Sposobem na osiągnięcie tego celu jest przede wszystkim zwiększanie ich satysfakcji. Jak można zauważyć, obie strategie

<sup>3</sup> Zob. L. Żabiński (red.), *Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe*, AE, Katowice 2000.

(ofensywna i defensywna) koncentrują się na innych parametrach, a to implikuje kolejne zachowania menedżerskie (zob. tab. 6).

Tabela 6. Udział w rynku a satysfakcja klienta

| Wyszczególnienie          | Udział w rynku                                     | Satysfakcja klienta             |
|---------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|
| Typowe wykorzystanie      | Wolny wzrost lub nasycone rynki                    | Wolny wzrost lub nasycone rynki |
| Typ strategii             | Ofensywny                                          | Defensywny                      |
| Punkt ogniskowania        | Konkurencja                                        | Klienci                         |
| Jednostka pomiaru sukcesu | Udział w rynku w stosunku do konkurencji           | Wskaźnik utrzymania klientów    |
| Cele behawioralne         | Zmiana zakupu u klienta ( <i>buyer switching</i> ) | Lojalność klienta               |

Źródło: C. Fornell, wyd. cyt., s. 8.

Analiza tab. 6 pozwala zauważyć, że istnieje pewna zbieżność terminologiczna między opisanymi powyżej podejściami do planowania działań marketingowych a charakterem strategii marketingowej. W interpretacji defensywnego charakteru strategii marketingowej zauważamy silny akcent położony na klienta, co było właściwością podejścia decyzyjnego, którego punktem wyjścia jest właśnie klient. Podobnie rzecz się ma w przypadku strategii ofensywnej, która koncentruje uwagę na konkurencji, a to koresponduje z pojęciem atutu.

W świetle wyników badania w Polsce daje się zauważyć wzrost zachowań ofensywnych dużych przedsiębiorstw (zob. tab. 7).

Tabela 7. Charakter strategii marketingowych dużych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2005 (dane w %)

| Wyszczególnienie | 2001<br>(N=98) | 2005<br>(N=251) |
|------------------|----------------|-----------------|
| Ofensywny        | 54,4           | 67,3            |
| Defensywny       | 45,6           | 32,7            |
| Ogółem           | 100            | 100             |

Źródło: badania własne.

W 2001 r. sytuacja była dość wyrównana. Ofensywny charakter własnych strategii marketingowych deklarowało niewiele więcej niż połowa zbadanych przedsiębiorstw. Zgodnie z przytoczonymi koncepcjami marketingowymi, dalszy kierunek rozwoju polskich przedsiębiorstw powinien polegać na wzroście udziału firm realizujących strategię defensywną (stanowiącą najnowszy nurt w koncepcjach marketingowych). Tymczasem w ciągu pięciu lat nastąpił wzrost zachowań ofensywnych (ok. 13%). Z perspektywy koncepcji C. Fornella mamy do czynienia z pewnym regresem. Ale czy to jest najwłaściwsze wytłumaczenie

tego zjawiska? W obecnej rzeczywistości gospodarczej mamy możliwość obserwacji silnej ekspansji w handlu zagranicznym. Jesteśmy świadkami prawdziwej ofensywy ze strony gospodarek i firm azjatyckich. Być może tego samego rodzaju pobudki stanowią podstawę modyfikacji zachowań polskich przedsiębiorstw.

Zaobserwowany rozwój zachowań ofensywnych jest wynikiem przede wszystkim zmian po stronie przedsiębiorstw jednostkowych (zob. tab. 8)

Tabela 8. Charakter strategii marketingowych dużych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001-2005 (dane w %)

| Wyszczególnienie | Centrale i oddziały<br>wielkich firm |      | Firmy<br>jednostkowe |      |
|------------------|--------------------------------------|------|----------------------|------|
|                  | 2001                                 | 2005 | 2001                 | 2005 |
| Ofensywny        | 63,4                                 | 62,5 | 50                   | 71,8 |
| Defensywny       | 36,6                                 | 37,5 | 50                   | 28,2 |
| Ogółem           | 52                                   |      | 88                   |      |

Źródło: badania własne.

Wyniki badania ujawniają, że w 2005 r. ponad 70% firm jednostkowych określiło charakter swojej strategii jako ofensywny. W stosunku do roku 2001 mieliśmy do czynienia z ponad 20-procentowym wzrostem tego rodzaju zachowań. W tym samym czasie proporcje w ofensywnym i defensywnym charakterze strategii marketingowych przedsiębiorstw wielozakładowych pozostały praktycznie bez zmian.

## 5. Podsumowanie

Ze względu na zakładany cel przeprowadzone badania nie dały wystarczających podstaw do interpretacji zaobserwowanych zmian w planowaniu działań marketingowych dużych polskich przedsiębiorstw. W latach 2001-2005 najbardziej charakterystycznymi tendencjami były wzrost udziału przedsiębiorstw realizujących strategię o charakterze ofensywnym oraz wzrost podejścia decyzyjnego opartego na atutach firmy. Zmiany te ujawniły się w największym stopniu wśród przedsiębiorstw jednostkowych (jednozakładowych). Biorąc pod uwagę zmiany, jakie zaszły w otoczeniu polskich przedsiębiorstw, można sformułować hipotezę, iż rozwój ofensywności w strategiach polskich przedsiębiorstw jest wynikiem wejścia Polski do Unii Europejskiej i szans, jakie stworzyła nowa, powiększona przestrzeń rynku.

## **CHANGES IN THE MARKETING PLANNING IN POLISH FIRMS IN YEARS 2001-2005**

### **Summary**

The presentation aims to address the problem of marketing planning in Polish companies. In the years 2001-2005 there could be seen an increase in the participation of companies realizing offensive strategies and planning their own marketing operations on the ground of company strengths. Such behaviour of Polish companies can be explained as a result of the accession of Poland to the European Union.