

BOGUSŁAW GULSKI

*Przebieg i rezultaty restrukturyzacji działalności marketingowej  
w polskich przedsiębiorstwach\**

---

The course and results of restructurisation of the marketing activities in Polish firms

Za podstawową cechę otoczenia współczesnych organizacji G. Nizard uznaje stan jego zaburzenia czyli jednoczesnej niepewności i złożoności.<sup>1</sup>

Presja wywierana przez otoczenie na przedsiębiorstwo może przybrać jedną z trzech form:

– skrócenie czasu jakim dysponują przedsiębiorstwa na wypracowanie swojej reakcji wobec wymogów otoczenia – przedsiębiorstwa nie mogą nadążyć za bieżącymi zmianami, wyczerpują siły, starając się sprostać jednoczesnym wymogom,

– spiętrzenie trudności – od kierownictw przedsiębiorstw oczekuje się krótkoterminowych sukcesów jak i długoterminowych inwestycji, śledzenia zmian ekonomicznych i społecznych, ograniczania kosztów oraz przygotowywania pracowników poprzez szkolenia do przewidywanych zadań,

– nieustanna dezorganizacja priorytetów, które stają się płynne jeżeli czas potrzebny do realizacji zadań jest zbyt krótki, przechodzi się od jednego etapu do następnego, nie zawsze kończąc poprzednie czynności – praca staje się niedokończoną, wymagającą powrotu do wcześniejszej fazy.<sup>2</sup>

---

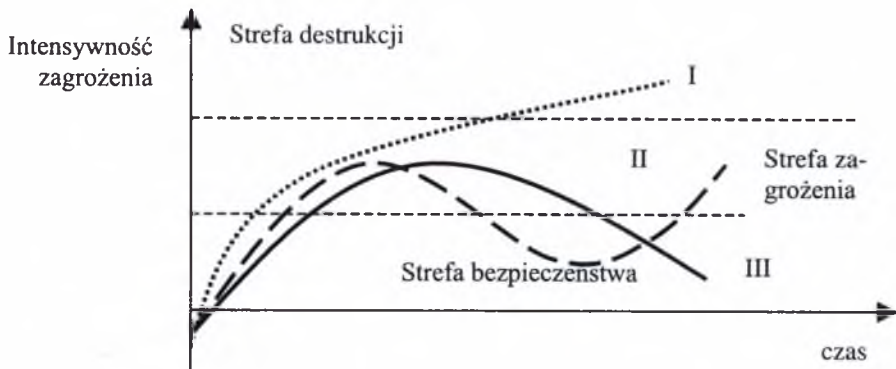
\* Niniejszy artykuł powstał na podstawie wyników badań przeprowadzonych w ramach grantu finansowanego przez KBN, nr 1 H 02 DO 1213 pod nazwą „Proces restrukturyzacji przedsiębiorstw”, realizowanego pod kierownictwem prof. zw. dr. hab. Zbigniewa M. Szelocha.

<sup>1</sup> G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu*, Warszawa 1998, s. 25.

<sup>2</sup> *Ibid.*, s. 57.

Generowane przez otoczenie zjawiska kryzysowe, nie zatrzymują się oczywiście przy bramach przedsiębiorstw, choć kryzysy w przedsiębiorstwie mogą być wywołane również przez czynniki wewnętrzne. Wymienione powyżej zjawiska mogą być odbierane przez przedsiębiorstwa jako rosnąca siła konkurencji, choć ich natura jest oczywiście bardziej złożona. Zjawiska te powodują, że coraz bardziej aktualny jest pogląd J. Gościńskiego, który stwierdził, iż każda organizacja, w każdym momencie ma do czynienia z sytuacją zagrożenia ciągłości swego funkcjonowania.<sup>3</sup> Ze względu na intensywność zagrożenia przzerwania funkcjonowania organizacji, stany zagrożenie można podzielić na trzy strefy:

- a) bezpieczeństwa, w której zagrożenie jest niewielkie, wskutek czego organizacja bez odczuwalnych kłopotów realizuje swoje cele,
- b) zagrożenia, w której stopień realizacji celów umożliwia organizacji przetrwanie,
- c) destrukcji, w której następuje przerwanie ciągłości istnienia organizacji (upadłość, likwidacja, wykup przez inną).



Ryc. 1. Warianty skutków kryzysu w przedsiębiorstwie  
Variants of the effects of crisis in a firm

Źródło: J. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 88.

Upraszczając, można wyróżnić trzy przebiegi rozwoju sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie. Krzywa I odzwierciedla niezakłócone zmierzanie organizacji ku nieuchronnemu kresowi. Krzywa II obrazuje przebieg zdarzeń w organizacji, w której podjęto wprawdzie działania zapobiegawcze, oddalające na krótki czas widmo upadku, ale w końcu okazały się one nieskuteczne. Krzywa III pokazuje sytuację w organizacji, w której dostrzeżono niebezpieczeństwa związane ze znalezieniem się w pobliżu strefy destrukcji a następnie podjęto

<sup>3</sup> J. W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, Warszawa 1989, s. 87 i n.

skuteczne działania zmierzające do odwrócenia niekorzystnego przebiegu wydarzeń. Wejście w drugą fazę kryzysu a następnie upadek organizacji mogą być spowodowane zarówno nowymi zjawiskami zachodzącymi w otoczeniu i nieudolnym wprowadzaniem zmian w organizacji a najczęściej – równoczesnym wystąpieniem obu zjawisk.

Odpowiedzią organizacji na zjawiska w otoczeniu powinno być dostosowanie się, które zachodzi poprzez wprowadzanie zmian, w szczególności restrukturyzacji. Analiza przedstawionych w literaturze przedmiotu definicji pozwala całkowicie zgodzić się z H. Jagodą i J. Lichtarskim, którzy konstatują:<sup>4</sup> „Restrukturyzacja przedsiębiorstwa to złożony agregat pojęciowy opisujący wszelkiego rodzaju zmiany strukturalne w przedsiębiorstwie. Może on zatem dotyczyć przykładowo struktury majątkowej (własności), kapitałowej, organizacyjnej, zarządzania, zatrudnienia, produkcyjno-asortymentowej, rynków zaopatrzenia i zbytu, techniczno-technologicznej itd.”. W tym rozumieniu restrukturyzacja jawi się jako odpowiednik stosowanego szeroko w odniesieniu do zmian strictly organizacyjnych pojęcia „reorganizacja”. Pojęcie „restrukturyzacja przedsiębiorstwa” może być zdefiniowane jako wieloaspektowe dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmieniających się zewnętrznych warunków jego funkcjonowania i poprawa jego konkurencyjności, podjęte pod wpływem interwencji właściciela przedsiębiorstwa lub jego reprezentantów, dokonane dla pełniejszej realizacji celów przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja zachodzi poprzez wprowadzanie w przedsiębiorstwie zmian w różnych podsystemach. Przebieg procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przedstawia rycina 2.



Ryc. 2. Podstawowe etapy restrukturyzacji przedsiębiorstwa  
Basic stages of a company's restructurisation

Źródło: opracowanie własne.

Opisane warianty rozwoju sytuacji kryzysowej w organizacji mogą być odniesione przede wszystkim do przedsiębiorstw jako tych organizacji, na które otoczenie wpływa najsilniej. Procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw należy

<sup>4</sup> H. Jagoda, J. Lichtarski, *Problemy i wytyczne restrukturyzacji naprawczej przedsiębiorstw*, [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej*, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej, Krynica, wrzesień 1994.

potraktować jako narzędzie powstrzymania rozwoju zjawisk kryzysowych w przedsiębiorstwie i przywrócenia mu możliwości niezakłóconego osiągnięcia celów.

**Ważność procesów restrukturyzacji, nie tylko w procesie transformacji systemowej, ale również w ustabilizowanej gospodarce rynkowej wymaga, by obserwacja tych procesów i krytyczna refleksja nad ich przebiegiem i wynikami prowadziły do sformułowania wniosków mogących wpłynąć na poprawę rezultatów restrukturyzacji podejmowanej w kolejnych przedsiębiorstwach.**

Wraz z rosnącą wieloznacznością, elastycznością i ogromnym zróżnicowaniem, a nie ulega wątpliwości, że otoczenie współczesnych organizacji zmierza w tym kierunku, pojawia się potrzeba jasno sformułowanej misji działania, wartości i strategii organizacji. Przedsiębiorstwom powinna towarzyszyć troska o zachowanie równowagi pomiędzy celami krótko- i długoterminowymi oraz potrzeba jasnego zdefiniowania wyników działania. Jasność potrzebna będzie przede wszystkim w określeniu osób podejmujących ostateczne decyzje i tych którzy będą zarządzać w sytuacji kryzysowej. Są to kluczowe drogowskazy dla kierowników współczesnych przedsiębiorstw<sup>5</sup> i powinny im codziennie towarzyszyć, szczególnie w trakcie restrukturyzacji.

#### MARKETING

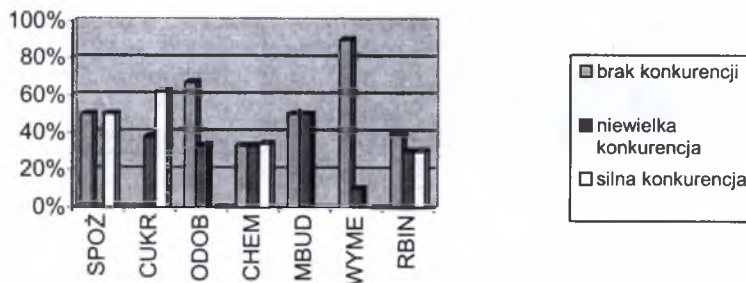
Marketing jest istotnym składnikiem łańcucha wartości przedsiębiorstwa. W różnych koncepcjach tegoż łańcucha jest on bardziej lub mniej zdezagregowany, jednak jego rola jest niepodważalna. Na marketing, w wykorzystanej w badaniach koncepcji, składają się te operacje wykonywane w przedsiębiorstwie, których celem jest przekonanie potencjalnych nabywców do zaakceptowania oferty przedsiębiorstwa i zapłacenia za wyrób. Nie wchodzi zaś w czynności związane z fizycznym dostarczeniem odbiorcy wyrobu czy usługi. Podobnie jak inne ogniwa łańcucha wartości, marketing powinien prowadzić do tego, by wartość generowana przez przedsiębiorstwo była możliwie duża. Działania podejmowane w opisywanym ogniwie mogą skutkować przede wszystkim wzrostem przychodów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo. Dzieje się tak dzięki dotarciu do szerszego grona potencjalnych klientów i przekonaniu ich do nabycia produktów przedsiębiorstwa. Marketing, dzięki komunikowaniu się z rynkiem, może wpływać również na zmiany w szeregu innych ogniw łańcucha wartości.

---

<sup>5</sup> P. Drucker, *W kierunku organizacji nowego typu*, [w:] *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998, s. 20.

## SYTUACJA POCZĄTKOWA W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Zmiany systemowe wprowadzone na początku roku 1990 spowodowały, że różne typy przedsiębiorstw funkcjonowały w jednakowych uwarunkowaniach. Nie istniały żadne uregulowania, które w zauważalny sposób faworyzowałyby jedne przedsiębiorstwa kosztem innych. Stąd jednym z podstawowych czynników różnicujących sytuację badanych przedsiębiorstw od początku roku 1990 była siła konkurencji z jaką miały one do czynienia na rynku. Ocenę tej siły, subiektywnie postrzeganej przez badane przedsiębiorstwa, przedstawiono na wykresie (rycina 3).



Ryc. 3. Siła konkurencji postrzegana przez badane przedsiębiorstwa w roku 1990

The power of competition as perceived by the examined companies in 1990

Przyjęte oznaczenia:

SPOŻ – grupa przedsiębiorstw przemysłu spożywczego,  
 CUKR – grupa przedsiębiorstw przemysłu cukrowniczego,  
 ODOB – grupa przedsiębiorstw przemysłu odzieżowo-obuwniczego,  
 CHEM – grupa przedsiębiorstw przemysłu chemicznego,  
 MBUD – grupa przedsiębiorstw przemysłu materiałów budowlanych,  
 WYME – grupa przedsiębiorstw przemysłu wyrobów metalowych,  
 RBIN – grupa przedsiębiorstw przemysłu robót budowlano-instalacyjnych.

Źródło: opracowanie własne.

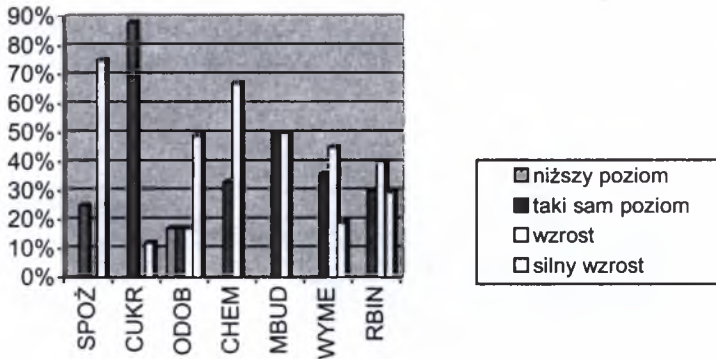
Jak wynika z wykresu (ryc. 3), za najłagodniejszą postrzegały konkurencję przedsiębiorstwa należące do grupy przedsiębiorstw–producentów wyrobów metalowych. Za nieco silniejszą uznano konkurencję w grupie przedsiębiorstw – producentów wyrobów odzieżowych i obuwniczych oraz w grupie wytwórców materiałów budowlanych.

Można stwierdzić, że za najsilniejszą uznano konkurencję w tych grupach przedsiębiorstw, których sytuacja została radykalnie zmieniona przez nowo wprowadzone mechanizmy rynkowe, np. cukier, po uwolnieniu cen i zniesieniu kartek stał się produktem występującym na rynku w nadmiarze, ponadto zapasy, które pozostały w gospodarstwach domowych po okresie reglamentacji również wpłynęły na ograniczenie popytu. Wpływ na silną konkurencję w przemyśle spożywczym miało również zniesienie reglamentacji na inne wyroby, podniesienie cen (tzw. urealnienie cen) oraz względnie niskie bariery wejścia, które umożliwiły podjęcie działalności gospodarczej przez szereg nowych podmiotów.



W otoczeniu przedsiębiorstw zaliczonych w badaniach do przemysłu chemicznego stosunkową silną konkurencją można wytłumaczyć ograniczeniem popytu (przez wzrost cen) oraz dużą łatwością i opłacalnością importu.

W okresie objętym badaniami nastąpiło wiele zmian, które wpłynęły na sposób postrzegania siły konkurencji przez badane przedsiębiorstwa. Zmiany te zostały przedstawione na wykresie zamieszczonym na ryc. 4.



Ryc. 4. Zmiany konkurencji postrzegane przez badane przedsiębiorstwa w latach 1990–1998  
Changes in competition as perceived by the examined companies in 1990–1998

Źródło: opracowanie własne, oznaczenia jak na ryc. 3.

Najsłabszy wzrost siły konkurencji wystąpił z reguły w tych branżach, w których już uprzednio był stosunkowo wysoki. Natomiast najsilniejszy wzrost konkurencji miał miejsce w tych branżach, w których jego poziom oceniano jako stosunkowo niski. Obserwacje te można zinterpretować jako tendencję do wyrównywania się poziomu konkurencji w różnych branżach – szybszy wzrost wystąpił tam, gdzie poziom konkurencji był stosunkowo niski zaś tam, gdzie już wcześniej był wysoki, wzrost konkurencji był umiarkowany. Zjawisko to można wytłumaczyć głównie chęcią do lokowania nowych podmiotów gospodarczych w tych sektorach, gdzie poziom konkurencji jest stosunkowo niski. W rezultacie wyrównuje się poziom konkurencji w gospodarce.

**Stosunkowo wysoki poziom konkurencji oraz jej nasilanie się można potraktować jako jedną z przesłanek podejmowania restrukturyzacji w badanych przedsiębiorstwach.**

## PROCESY RESTRUKTURYZACJI MARKETINGU W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

### ZMIANY W SEGMENTACH

Przedsiębiorstwa, które już w roku 1990 miały jasno określone segmenty, na których konkurowały cechowało to, że świadczyły wyspecjalizowane usługi przeznaczone dla stosunkowo niewielkiej liczby klientów lub wykonywały stosunkowo skomplikowane wyroby. Ten charakter działalności niejako wymuszał precyzyjne określenie segmentu i skupienie swej działalności na wybranych potrzebach klientów. Tak wyglądała sytuacja w przedsiębiorstwach przemysłu metalowego oraz produkcji materiałów budowlanych – specjalizacja wymuszała określenie segmentu. Najniższy odsetek organizacji, które posiadały sprecyzowany segment to przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego – tylko 25% badanych instytucji należących do tej grupy miało sprecyzowany segment. Łatwo wyjaśnić to ówczesną sytuacją rynkową – duży, niezaspokojony popyt na artykuły żywnościowe, krótki okres od zakończenia reglamentacji niektórych produktów żywnościowych. Opisaną sytuację można również wyjaśnić słabszą niż pod koniec okresu objętego badaniem konkurencją na rynku. Inne grupy, w których wystąpił stosunkowo duży odsetek przedsiębiorstw nie posiadających jasno sprecyzowanego segmentu to przedsiębiorstwa wytwarzające wyroby o stosunkowo małym stopniu zróżnicowania, często wykorzystujące technologie aparaturowe.

Badane przedsiębiorstwa swój segment definiowały w trzech kategoriach: produktów (wykonywanych wyrobów lub świadczonych usług), grupy odbiorców wyrobów czy usług oraz terytorium, na którym znajdowali się ich klienci. Spośród przedsiębiorstw, które miały sprecyzowany segment, w którym funkcjonowały,

a) w kategoriach produktu sformułowało swój segment 51,6% przedsiębiorstw,

b) w kategoriach grupy odbiorców sformułowało swój segment 35,4% przedsiębiorstw,

c) w kategoriach terytorium sformułowało swój segment 13% przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa nie posiadające sprecyzowanych segmentów rynkowych najczęściej występowały w tych grupach, gdzie konkurencję postrzegano jako najsilniejszą. **Można więc przypuszczać, że reakcją przedsiębiorstw na silną konkurencję były stosunkowo częste zmiany obsługiwanych grup klientów.**

Sytuację w badanych przedsiębiorstwach, rozpatrywaną z punktu widzenia obsługiwanych segmentów w największym skrócie charakteryzuje jedna liczba – 63,2% (czyli zaledwie dwie trzecie) przedsiębiorstw miało sprecyzowany segment, w którym funkcjonowało i konkurowało. Można potraktować jako

wyraz braku wiedzy o tym, dla kogo się produkuje, jakie potrzeby klientów są zaspakajane. Można to również potraktować jako **wyraz braku zainteresowania przyszłością przedsiębiorstwa, a skupienia się na tym, co wykonywane jest dziś**. Brak sprecyzowanego segmentu aż u 36,8% badanych przedsiębiorstw należy ocenić jednoznacznie negatywnie.

Komentarza wymaga również sposób zdefiniowania obsługiwanego segmentu. Fakt iż wszystkie przedsiębiorstwa, które w grupie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego i odzieżowo-obuwniczego zdefiniowały sektor w kategoriach produktów wskazuje na to, iż to nie potrzeby klientów (otoczenia przedsiębiorstwa) były brane pod uwagę przy określaniu sektora, ale możliwości przedsiębiorstwa, jego potencjał i wyposażenie produkcyjne. Ten fakt, podobnie jak brak sprecyzowanego segmentu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, również powinien być oceniony negatywnie. Łącznie, sytuację aż w 66% badanych przedsiębiorstw, z punktu widzenia świadomości obsługiwanego segmentu należy ocenić negatywnie.

Tę sytuację można ocenić również z punktu widzenia budowy specyfiki przedsiębiorstwa, umiejętności odróżnienia się od innych, co w oczywisty sposób przyczynia się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Opisane zachowania przedsiębiorstw wskazują, że **kierownictwa przedsiębiorstw w znikomym stopniu były nastawione na budowanie konkurencyjności swoich firm**. Badane przedsiębiorstwa zachowywały się zwykle w sposób standardowy, powielaly zachowania z przeszłości. Ich zachowania można określić mianem pasywnych lub co najwyżej reaktywnych – nadążających.

Braki w opisywanym zakresie niewątpliwie dostrzegały również badane przedsiębiorstwa. Świadczy o tym ilość zmian wprowadzanych w obsługiwanym przez nie segmentach. Spośród przedsiębiorstw, które nie zmieniły obsługiwanego sektora, niemal 77% miało uprzednio segment zdefiniowany w kategoriach produktów. Natomiast 23% zdefiniowało swój segment w kategoriach grupy odbiorców. Wszystkie z przedsiębiorstw, które w roku 1990 określały swój sektor w kategoriach obsługiwanego terytorium zmieniły je. Tę sytuację można wyjaśnić następująco:

– przedsiębiorstwa, które uprzednio miały trafnie zdefiniowany segment docelowy, pozostały przy nim, dostosowując się do zmian zachodzących po stronie klientów,

– przedsiębiorstwa, które nie potrafiły dokładnie określić swojego segmentu, definiowały go na tyle szeroko (a jednocześnie mało precyzyjnie), że wprowadzane zmiany nie powodowały odejścia od tak sformułowanego sektora.

Pierwsze z podanych wyjaśnień należałoby potraktować jako świadczące o właściwym zarządzaniu – odwrotnie niż drugie.

Wśród przedsiębiorstw, które zmieniły obsługiwany segment niewielka część obsługiwała segment zawężony, pozostałe zaś – rozszerzyły ten segment.



## ZMIANY W MARKETING-MIX

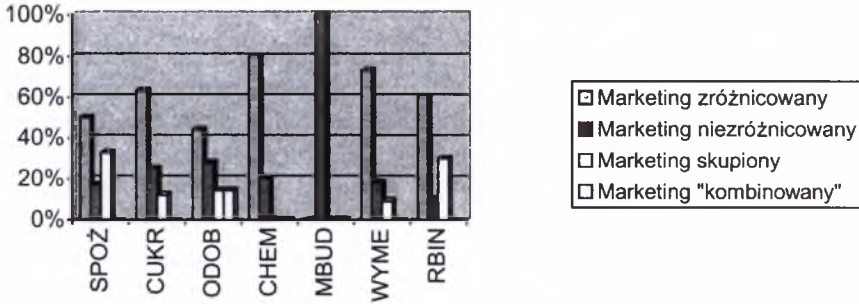
Sposób oddziaływania przez badane przedsiębiorstwa na rynek był ściśle związany z obsługiwanyymi segmentami. Sposób ten badano analizując stosowany przez nie marketing-mix. W roku 1990 zaledwie 76,4% ogółu badanych przedsiębiorstw stosowało świadomie jakikolwiek marketing-mix.

Badane przedsiębiorstwa, z reguły stosowały najprostszy, tzn. niezróżnicowany marketing-mix. Oznacza to, że preferowały jednakowy sposób postępowania na wszystkich obsługiwanych rynkach. Znacznie rzadziej stosowany był marketing zróżnicowany polegający na odmiennym postępowaniu na każdym z obsługiwanych rynków. Najrzadziej stosowany był marketing skupiony – polegający na koncentracji tylko na jednym, wybranym segmencie rynkowym a następnie na jak najefektywniejszym obsługiwaniu go. W roku 1990 nie stwierdzono sytuacji, by chociaż jedno przedsiębiorstwo stosowało więcej niż jeden rodzaj marketing-mix.

Najwyższy odsetek przedsiębiorstw stosujących marketing niezróżnicowany wystąpił wśród przedsiębiorstw przemysłu cukrowniczego, materiałów budowlanych i przemysłu spożywczego. Przedsiębiorstwa z wymienionych grup wytwarzają z reguły wyroby o dużym stopniu jednorodności. Interesujących obserwacji dostarcza zestawienie danych o przedsiębiorstwach stosujących marketing niezróżnicowany z danymi na temat posiadania sprecyzowanych segmentów przez przedsiębiorstwa poszczególnych grup. Przedsiębiorstwa z dwu grup, w których najczęściej stosowano marketing niezróżnicowany to jednocześnie przedsiębiorstwa o największym odsetku takich, które nie miały określonego segmentu w którym funkcjonowały (grupa przedsiębiorstw przemysłu spożywczego i cukrowniczego). Natomiast marketing zróżnicowany stosowały głównie przedsiębiorstwa w tych grupach, gdzie przedsiębiorstwa najczęściej miały określony segment. Marketing skupiony występował stosunkowo rzadko i trudno wskazać, na poziomie grup przedsiębiorstw, związku pomiędzy faktem stosowania marketingu skupionego i posiadaniem określonego segmentu rynkowego.

Pod koniec okresu objętego badaniem już 96% wszystkich przedsiębiorstw stosowało marketing-mix. Na rycinie 5 pokazano rodzaje stosowanych wówczas w poszczególnych grupach przedsiębiorstw zestawów marketingowych.

W badanych przedsiębiorstwach zmalała częstotliwość stosowania marketingu niezróżnicowanego (spadek udziału przedsiębiorstw stosujących ten rodzaj z 64% do 25%) a znacznie częściej wykorzystywany był marketing zróżnicowany (wzrost udziału przedsiębiorstw stosujących ten rodzaj z 21% do 57%). Niewielkiemu wzrostowi uległ odsetek przedsiębiorstw stosujących marketing skupiony (z 15% do 18%). Świadczy to o tym, iż badane przedsiębiorstwa starały się odchodzić od stosowania standardowych, powielanych metod postępowania w kierunku poszukiwania swoich własnych, specyficznych metod kontaktu z rynkiem.

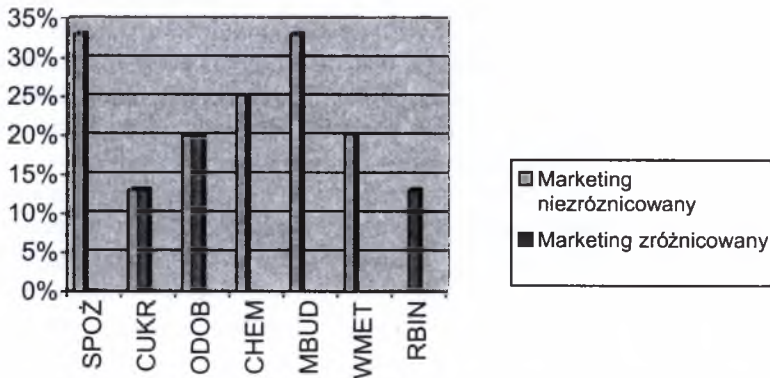


Ryc. 5. Rodzaje marketing-mix stosowane przez badane przedsiębiorstwa w poszczególnych grupach przedsiębiorstw w roku 1998

Types of marketing-mix applied by the examined companies in the particular groups of companies in 1998

Źródło: opracowanie własne, oznaczenia jak na ryc. 3.

Ciekawych obserwacji dostarcza analiza zmian w zakresie marketing-mix stosowanego przez badane przedsiębiorstwa. Wykres (ryc. 6) pokazuje, jakie rodzaje marketing-mix wprowadziły przedsiębiorstwa, które uprzednio żadnego zestawu nie stosowały.



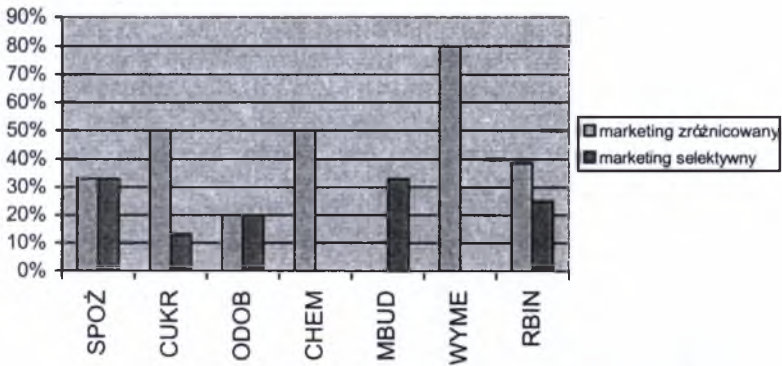
Ryc. 6. Rodzaje marketing-mix zastosowane przez przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności

Types of marketing-mix applied by the companies as first

Źródło: opracowanie własne, oznaczenia jak na ryc. 3.

Większość przedsiębiorstw, rozpoczynała stosowanie marketing-mix od stosowania marketingu niezróżnicowanego, prostszego, mniej zaawansowanego. Znacznie rzadziej „kontakt” przedsiębiorstwa z marketing-mix zaczynał się od marketingu zróżnicowanego. Interesujące jest również to, w jaki sposób zmieniał się zestaw marketingowy w przedsiębiorstwach, które wcześniej stosowały marketing niezróżnicowany. Zmiany te przedstawia wykres na ryc. 7.

Dane zawarte na wykresie wskazują, że przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na zmianę marketing-mix i zastąpienie marketingu niezróżnicowanego przez



Ryc. 7. Rodzaje marketing-mix stosowane przez przedsiębiorstwa, które uprzednio stosowały marketing niezróżnicowany  
Types of marketing-mix applied by the companies which had previously applied non-varied marketing

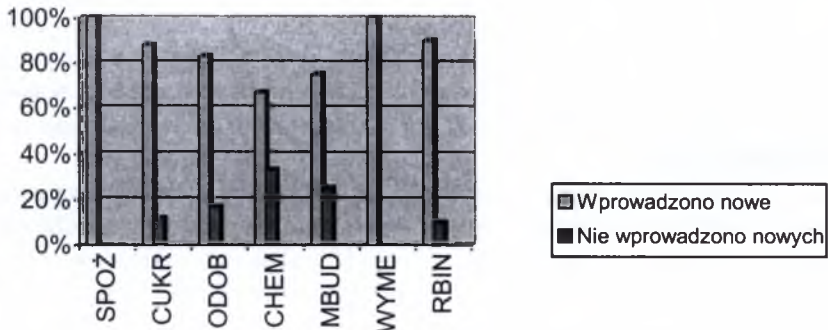
Źródło: opracowanie własne, oznaczenia jak na ryc. 3.

inny, zwykle zastępowały go marketingiem zróżnicowanym, a znacznie rzadziej stosowały marketing skupiony.

Opisane zmiany w rodzajach stosowanych w poszczególnych grupach przedsiębiorstw świadczą **niejako o ewolucyjnych, naturalnych zmianach stosowanych rodzajów marketing-mix, polegających na przechodzeniu od braku stosowania marketing-mix do stosowania marketingu niezróżnicowanego, a potem – od marketingu niezróżnicowanego do marketingu zróżnicowanego i skupionego.** Jest to stopniowe przechodzenie do coraz bardziej zaawansowanych rodzajów marketing-mix.

#### ZMIANY W PRODUKTACH

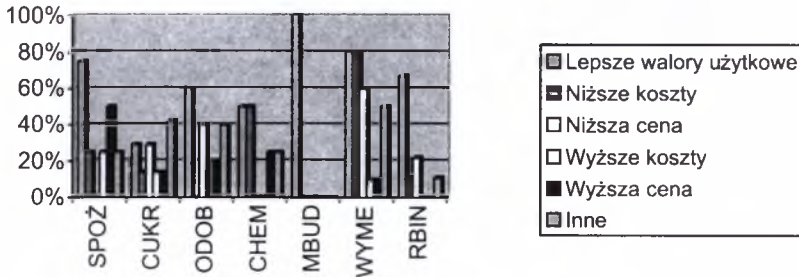
Kolejnym zagadnieniem, którym zajmowano się w trakcie badań były produkty (rozumiane jako wyroby i usługi) wytwarzane przez przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności zajęto się zmianami wprowadzonymi w produktach w latach 1990–1998.



Ryc. 8. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły nowe produkty w badanym okresie  
The companies which introduced new products in the examined period

Źródło: opracowanie własne, oznaczenia jak na ryc. 3.

Przedsiębiorstwa należące do grup, w których najczęściej wprowadzano nowe wyroby to przedsiębiorstwa, które jako najsilniejszą postrzegały konkurencję w swoim otoczeniu. Zatem można stwierdzić, że tempo wprowadzania nowych produktów przez przedsiębiorstwa jest skorelowane z poziomem konkurencji w otoczeniu. Interesujące jest również to, czym nowe produkty różniły się od poprzednio wytwarzanych.



Ryc. 9. Cechy produktów wprowadzonych w latach 1990–1998  
Characteristic of the products introduced in 1990–1998

Źródło: opracowanie własne, oznaczenia jak na ryc. 3.

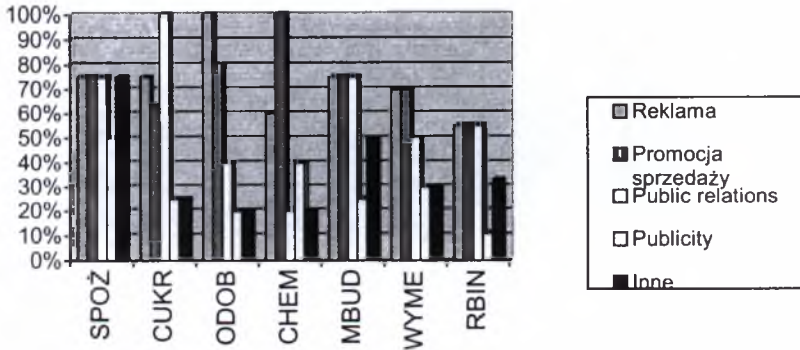
Najczęstszą cechą nowych produktów były lepsze walory użytkowe. Zwykle lepszym walorom użytkowym wyrobów, towarzyszyły niższe koszty wytwarzania. Można zatem stwierdzić, że nowo wprowadzane wyroby, przynajmniej teoretycznie, dawały przedsiębiorstwom szansę na poprawę ich pozycji konkurencyjnej.

#### ZMIANY METOD PROMOCJI

Kolejnym, istotnym składnikiem marketingu, który został poddany badaniom były metody promocji stosowane przez badane przedsiębiorstwa. Tylko w dwu grupach przedsiębiorstw (spożywcze i cukrownicze) we wszystkich badanych jednostkach wprowadzono zmiany w metodach promocji. Nieco rzadziej zmiany były wprowadzane w przedsiębiorstwach z grupy producentów wyrobów metalowych oraz robót budowlano-instalacyjnych. Można zauważyć, że tak jak stwierdzono przy omawianiu wcześniejszych obszarów, najczęściej wprowadzano zmiany w tych grupach przedsiębiorstw, w których jako najsilniejszą postrzegano konkurencję na początku badanego okresu. **Zatem ponownie występuje zbieżność dużej siły konkurencji i częstotliwości wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach.**

Nowo wprowadzane metody promocji, przynajmniej z założenia powinny być lepsze, lepiej dostosowane do warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa niż metody stosowane uprzednio. Na rycinie 10 wskazano, jakie nowe metody promocji zostały zastosowane przez badane przedsiębiorstwa w latach 1990–1998.





Ryc. 10. Nowe metody promocji zastosowane w badanych przedsiębiorstwach w latach 1990–1998  
New methods of promotion applied in the examined companies in 1990–1998

Źródło: opracowanie własne, oznaczenia jak na ryc. 3.

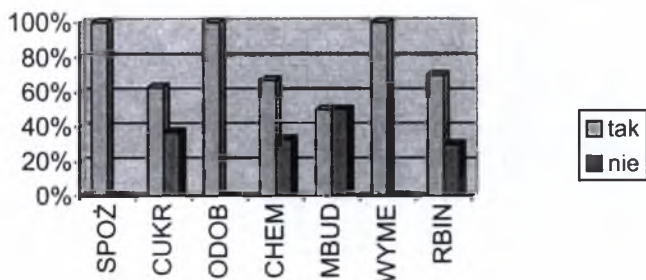
Nowe metody najczęściej były wprowadzane przez przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego. Charakterystyczne jest to, że niemal wszystkie z możliwych metod promocji zastosowało w 75% badanych przedsiębiorstwach z tej grupy. W pozostałych grupach przedsiębiorstw nowe metody promocji były stosowane bardziej selektywnie. W grupie przedsiębiorstw przemysłu cukrowniczego we wszystkich badanych przedsiębiorstwach rozpoczęto stosowanie public relations i, na mniejszą skalę, reklamę oraz promocję sprzedaży. Zmiany w zakresie metod promocji w badanym okresie wskazują na coraz lepsze dopasowanie tychże metod do specyfiki sektora. **Przedsiębiorstwa, których funkcjonowanie było w największym stopniu uzależnione od decyzji indywidualnych konsumentów (spożywcze, odzieżowo-obuwnicze, chemiczne) najczęściej wprowadzały i stosowały nowe metody promocji. Natomiast przedsiębiorstwa, których klientami byli znacznie częściej nabywcy instytucjonalni (podmioty gospodarcze lub jednostki administracyjne) rzadziej stosowały typowe metody promocji, w większym stopniu zwracając uwagę na udział w przetargach czy na metody opracowywania ofert. Szczególnym przypadkiem są przedsiębiorstwa przemysłu cukrowniczego, w których dużą rolę odgrywają przyznawane im limity produkcyjne (tzw. kwoty). Stąd public relations oraz, w mniejszym stopniu, publicity odgrywają tu ważną rolę.**

## WPLYW ZMIAN W OBSZARZE MARKETINGU NA SYTUACJĘ PRZEDSIĘBIORSTW

### ZMIANY W PRZYCHODACH

Zmiany wprowadzane w badanych przedsiębiorstwach w obszarze marketingu miały oczywiście charakter instrumentalny. Spośród ogółu badanych przedsiębiorstw, w 83% stwierdzono, że w wyniku zmian wprowadzonych w obszarze marketingu nastąpiła zmiana osiągniętych przychodów. W pozostałych 17%





Ryc. 11. Zależności między zmianami w marketingu a przychodami w badanych przedsiębiorstwach  
Relations between changes in marketing and returns in the examined companies

Źródło: opracowanie własne, oznaczenia jak na ryc. 3.

przedsiębiorstw nie zauważono takiego wpływu. Na wykresie (ryc. 11) zostały przedstawione dane na temat rozkładu przedsiębiorstw, należących do różnych grup, z punktu widzenia występowania tej zależności.

We wszystkich przedsiębiorstwach należących do trzech grup dostrzeżono zależność pomiędzy zmianami wprowadzonymi w obszarze marketingu a wzrostem uzyskiwanych przychodów. Jedynie w grupie przedsiębiorstw producentów materiałów budowlanych, aż w 50% przedsiębiorstw takiej zależności nie dostrzeżono. W przedsiębiorstwach należących do grup w których **najczęściej dostrzegano zależność pomiędzy zmianami w marketingu a wzrostem przychodów** można stwierdzić następujące cechy:

a) przedsiębiorstwa należące do grupy przedsiębiorstw przemysłu spożywczego: na początku lat 90. najczęściej (wśród badanych przedsiębiorstw) nie posiadały określonego segmentu, wszystkie wprowadziły nowe metody promocji, 75% wskazywało silny wzrost konkurencji, wszystkie przedsiębiorstwa wprowadziły nowe produkty, przedsiębiorstwa wprowadziły zróżnicowane zestawy marketingowe,

b) przedsiębiorstwa należące do grupy odzieżowo-obuwniczej: stosowanie różnych zestawów marketingowych, ok. 80% przedsiębiorstw wprowadziło nowe produkty i nowe metody promocji, połowa przedsiębiorstw wzrost konkurencji oceniła jako silny,

c) przedsiębiorstwa należące do producentów wyrobów metalowych: przedsiębiorstwa dostrzegały wzrost konkurencji, 75% przedsiębiorstw miało w roku 1990 określony segment rynku, w przedsiębiorstwach przeważał marketing zróżnicowany (stosowało go 75% przedsiębiorstw należących do tej grupy).

Natomiast przedsiębiorstwa należące do grup, w których najrzadziej dostrzegano zależność pomiędzy zmianami w marketingu a wzrostem przychodów charakteryzowały się najczęściej: postrzeganiem konkurencji jako stałej lub o niewielkim wzroście, stosunkowo często miały określony (w roku 1990) segment, na którym funkcjonowały, stosunkowo rzadsze zmiany w badanych obszarach charakteryzujących marketing.

Uogólniając, można stwierdzić, że **związek pomiędzy zmianami w marketingu a wzrostem przychodów dostrzegały** (przy wyłączeniu innych czynników takich jak sytuacja sektora w badanym okresie) **te przedsiębiorstwa, które znajdowały się w stosunkowo trudnej sytuacji (silna konkurencja) i wprowadzały stosunkowo liczne zmiany w różnych obszarach zaliczanych do marketingu.**

Opisane zjawisko potwierdza znaną z teorii zmian hipotezę, że zmiany innowacyjne, odbiegające od tego jak organizacja zachowywała się w przeszłości, najczęściej zachodzą w sytuacji poczucia zagrożenia istnienia organizacji, silnej presji zewnętrznej.

Przyczyny zmian w przychodach uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa najczęściej upatrywano w zmianach w promocji i reklamie. Znacznie rzadziej przyczyny widziano w zmianach produktów, zaś najrzadziej zmiany przychodów wiązano ze zmianami w obsługiwanych segmentach.

Zestawienie danych zawartych na wykresie z danymi przedstawionymi już wcześniej pozwalają skonstatować:

- przedsiębiorstwa, które najczęściej jako źródło wzrostu przychodów wskazywały zmiany w segmentach to w większości przedsiębiorstwa, w których najczęściej wprowadzono zmiany w obsługiwanych sektorach (grupa przedsiębiorstw przemysłu cukrowniczego oraz robót budowlanych i instalacyjnych),
- przedsiębiorstwa, które najczęściej jako źródło wzrostu przychodów wskazywały zmiany w reklamie to najczęściej przedsiębiorstwa, które najczęściej wprowadzały zmiany w reklamie (przedsiębiorstwa należące do grupy przedsiębiorstw przemysłu spożywczego oraz odzieżowo – obuwniczego),
- przedsiębiorstwa, które najczęściej jako źródło wzrostu przychodów wskazywały zmiany w promocji, to zarazem przedsiębiorstwa, które jako najczęściej wprowadzone zmiany w metodach promocji wskazywały zmiany w promocji sprzedaży (grupa przedsiębiorstw materiałów budowlanych oraz przemysłu chemicznego).

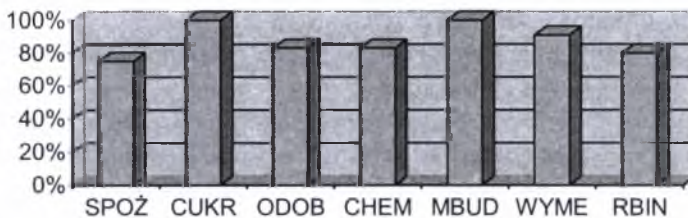
Interesującym przypadkiem są przedsiębiorstwa należące do grupy przedsiębiorstw producentów materiałów budowlanych, bowiem 75% przedsiębiorstw należących do tej grupy wskazało przeprowadzenie zmian w obsługiwanych segmentach i w reklamie (były to jedne z najwyższych wskaźników), a jednocześnie żadne z tych przedsiębiorstw, zmian w tych dwu obszarach, nie wskazało jako choćby jednej z przyczyn wzrostu obrotów. Rodzi się więc pytanie o sens tych zmian, do czego miały one doprowadzić?

#### ZMIANY W KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Zmiany w przychodach, które wskazali respondenci z badanych przedsiębiorstw, miały miejsce dzięki zmianom w konkurencyjności tychże przedsiębiorstw. Na pytanie o zależność pomiędzy zmianami w obszarze marketingu i zmianami konkurencyjności, aż 10% badanych przedsiębiorstw nie udzieliło

żadnej odpowiedzi, co samo w sobie jest faktem znaczącym. Spośród pozostałych przedsiębiorstw, niemal 98% wskazało pozytywny wpływ zmian w marketingu na konkurencyjność, a 2% z tej części przedsiębiorstw (grupa przedsiębiorstw budowlano-instalacyjnych) wskazało negatywną zależność pomiędzy zmianami w marketingu a konkurencyjnością, co oznacza, że zmiany w marketingu nie przyczyniły się do poprawy pozycji konkurencyjnej tych przedsiębiorstw. Jest to stosunkowo proste do wyjaśnienia wzięwszy pod uwagę sytuację panującą w tym sektorze – powszechne zjawisko „załatwiania” wygranych przetargów, przy czym umiejętności marketingowe nie odgrywają żadnej roli.

Udział przedsiębiorstw, w których nastąpiła poprawa konkurencyjności w stosunku do wszystkich przedsiębiorstw danej grupy obrazuje rycina 12).



Ryc. 12. Wpływ zmian w marketingu na konkurencyjność przedsiębiorstw  
The influence of changes in marketing on the companies' competitiveness

Źródło: opracowanie własne, oznaczenia jak na ryc. 3.

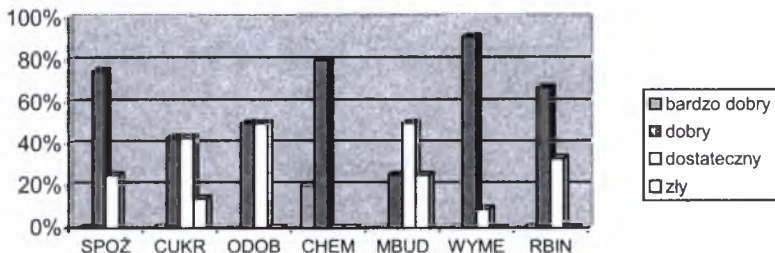
Jak wynika z wykresu, wszystkie z badanych przedsiębiorstw należące do grup przedsiębiorstw cukrowniczych oraz wytwórców materiałów budowlanych dostrzegły pozytywny wpływ zmian w marketingu na konkurencyjność przedsiębiorstw. Natomiast najniższy wskaźnik wynoszący 75% charakteryzuje sytuację w grupie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Przedsiębiorstwa należące do pozostałych grup mieszczą się w przedziale wyznaczonym tymi wielkościami.

#### OCENA PRZEBIEGU RESTRUKTURYZACJI

Dane zawarte na ryc. 13 świadczą, że najlepsze oceny przebiegu restrukturyzacji miały miejsce wśród przedsiębiorstw wyrobów metalowych i przemysłu chemicznego. Jedynie w tej drugiej grupie przedsiębiorstw wystąpiły oceny bardzo dobre. Natomiast najgorsze oceny przebiegu procesu restrukturyzacji miały miejsce w grupie przedsiębiorstw materiałów budowlanych i cukrowniczych.

Wśród uzasadnień podanych dla wymienionych ocen można wskazać dwa rodzaje:

– uzasadnienia o charakterze rezultatowym, w których podnosi się efekty procesu restrukturyzacji w postaci, np. wzrostu sprzedaży, poprawy wyników finansowych, które zwykle wiążą się ze skutkami zmian w marketingu,



Ryc. 13. Oceny przebiegu procesu restrukturyzacji w poszczególnych grupach przedsiębiorstw  
 An estimation of the course of restructurisation process in the particular groups of companies

Źródło: opracowanie własne, oznaczenia jak na ryc. 3.

– uzasadnienia o charakterze czynnościowym, skupiające się na działaniach, które podjęto dla uzyskania poprawy w zakresie realizacji funkcji marketingowej.

W grupie przedsiębiorstw, które najlepiej oceniły przebieg procesu restrukturyzacji, jako uzasadnienie tak wysokiej oceny wskazano działania podjęte w przedsiębiorstwie, których skutkiem powinna być lepsza obsługa klientów.

Wśród przedsiębiorstw, które przebieg procesu restrukturyzacji oceniły jako dobry dominowały uzasadnienia o charakterze czynnościowym. Dokładnie dwa razy częściej występowało ono w badanych przedsiębiorstwach niż uzasadnienie o charakterze rezultatowym. Do najczęściej wymienianych uzasadnień o charakterze czynnościowym należą stwierdzenia dotyczące utworzenia sprawnie funkcjonującej komórki marketingu, dobrze wywiązującej się z nałożonych na nią zadań. Uzasadnienia tego rodzaju wskazują na utożsamianie procesu restrukturyzacji w obszarze marketingu z tworzeniem komórki zajmującej się tą problematyką. **Można potraktować to – w pewnym stopniu – jako myślenie na zasadzie „powołanie komórki organizacyjnej załatwia problem” – podejście typowe dla struktur funkcjonalnych.**

Typowymi uzasadnieniami, które zaliczono do uzasadnień o charakterze rezultatowym należą stwierdzenia typu: przedsiębiorstwo sprzedawało swoje wyroby, restrukturyzacja wpłynęła pozytywnie na finanse firmy, udało się wypracować grono stabilnych odbiorców czy firma zdobyła 80% udziału w rynku regionalnym. Odpowiedzi tego rodzaju sugerują, że przedsiębiorstwa czyniły założenie, iż jeśli rezultaty restrukturyzacji zostają ocenione pozytywnie, to oznacza to, że również przebieg procesu restrukturyzacji był dobry.

Przedsiębiorstwa, w których przebieg restrukturyzacji oceniono jako dostateczny jako najczęstsze uzasadnienie takiej oceny podawały powłociczne rezultaty przy organizacji działu marketingu czy kłopoty z zatrudnieniem w nim odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Oceny niedostateczne również związane są z niepowodzeniami w tworzeniu komórki marketingu.



Jak wspomniano, przebieg procesu restrukturyzacji w obszarze marketingu, w większości przedsiębiorstw był utożsamiany z tworzeniem komórki marketingu. Jest to daleko idące uproszczenie, które oddaje tylko część prawdy o restrukturyzacji marketingu.

#### PODSUMOWANIE

Przedstawione wyniki badań pokazują mało optymistyczny obraz restrukturyzacji obszaru marketingu w badanych przedsiębiorstwach. Na taką ocenę składa się kilka czynników:

- podejmowanie restrukturyzacji zwykle pod wpływem presji sił zewnętrznych,
- brak istotnej zmiany orientacji przedsiębiorstw w kierunku orientacji marketingowej,
- brak daleko idących zmian – obserwuje się raczej zmiany ilościowe a nie jakościowe.

Do najbardziej pozytywnych obserwacji można zaliczyć rosnące przekonanie o ważności i zarazem potrzebie marketingu w przedsiębiorstwie.

Zachowania przedsiębiorstw, które doprowadziły do opisanych zmian można zaliczyć do zachowań reaktywno-nadążających a czasami – nawet biernych. W trakcie wprowadzania zmian w obszarze marketingu, w badanych przedsiębiorstwach brak było zmian skokowych, innowacyjnych, które oczywiście były możliwe do urzeczywistnienia, biorąc pod uwagę dostępną w okresie objętym badaniami wiedzę, szkolenia. Przeciwnie, można odnieść wrażenie, że kierowano się obserwacjami innych przedsiębiorstw, wiedzą potoczną czy wręcz intuicją. Z całą pewnością nie są to wystarczające narzędzia zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, szczególnie jeśli zostaną uwzględnione przedstawione na wstępie uwagi P. Druckera.

#### SUMMARY

The results of investigations presented in this article show a far from being optimistic picture of restructurisation of the marketing area in the studied firms. Several factors contribute to such a situation: 1) undertaking restructurisation usually under the pressure of outer factors, 2) failure to significantly change firms' orientation towards marketing, 3) lack of far-going changes – we can observe quantitative rather than qualitative changes. One of the most favourable phenomena is the growing conviction about both the importance and the need of marketing in a firm.

This line of proceeding that led to the described changes can be considered reactive and keeping-up and sometimes even passive behaviour. In the course of introducing changes in the marketing area in the investigated firms there were no step, innovative changes that were obviously possible to attain. On the contrary, it seems that these firms were guided by observation of other firms, by common knowledge or even intuition. Surely, these are not efficient instruments of managing a contemporary company, especially when one takes into consideration the introductory remarks of P. Drucker.