

# Iwona Escher

---

## Wyróżniki marketingowego lub rynkowego zorientowania w przedsiębiorstwach prowadzących działalność usługową na terenie Polski

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 22, 241-251

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr IWONA ESCHER  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## WYRÓŻNIKI MARKETINGOWEGO LUB RYNKOWEGO ZORIENTOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH PROWADZĄCYCH DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWĄ NA TERENIE POLSKI

### Streszczenie

W pierwszej części artykułu autorka dokonuje opisu podstawowych wyróżników marketingowej oraz rynkowej orientacji organizacji. Poczynione ustalenia stają się punktem wyjścia do próby identyfikacji symptomów marketingowego lub rynkowego zorientowania w 179 przedsiębiorstwach realizujących na terenie Polski działalność usługową. Wybrane do analizy podmioty stanowią część próby pobranej w 2010 roku przez pracowników Katedry Marketingu i Handlu WNEiZ UMK w Toruniu w ramach grantu MNiSW nr N N115 549738. Opisowi uzyskanych wyników towarzyszą rozważania na temat trudności i interpretacyjnych pułapek, z którymi liczyć się musi każdy badacz podejmujący się zadania określenia rodzaju zorientowania interesującej go organizacji.

### Wprowadzenie

Mimo że pojęcia marketingowej i rynkowej orientacji od lat obecne są na gruncie literatury marketingowej, do dziś nie doczekały się jednoznacznego zdefiniowania. Nierzadko odnaleźć można opracowania, w których nie dość że traktowane są jako synonimy, to dodatkowo stosowane są równoznacznie z pojęciem marketingowej koncepcji. W tle przewijają się, wprowadzając jeszcze większy chaos terminologiczny, różnorodnie interpretowane pojęcia marketingowej i rynkowej reorientacji oraz marketingowego i rynkowego zorientowania organizacji. Prawdą jest, że wszystkie wymienione powyżej terminy są ze sobą silnie powiązane, nie są jednak synonimami – ich zakres pojęciowy jest w każdym przypadku zasadniczo odmienny. Z uwagi na ograniczenia formalne nie sposób dokonać szczegółowego ich opisu i określenia zachodzących między

nimi relacji w niniejszym opracowaniu. Biorąc pod uwagę jego tytuł, prowadzone w nim rozważania ograniczone zostaną do kwestii opisu i pomiaru wyróżników marketingowego i rynkowego zorientowania organizacji. Dokonane rozstrzygnięcia stanowiąc będą punkt wyjścia do realizacji zasadniczego celu artykułu, jakim jest podjęcie próby identyfikacji symptomów (wyróżników) marketingowego lub rynkowego zorientowania w grupie 179 przedsiębiorstw prowadzących działalność usługową na terenie Polski, poddanych pomiarowi w 2010 r. w ramach badania zrealizowanego przez pracowników Katedry Marketingu i Handlu WNEiZ UMK w Toruniu.

### **Wyróżniki marketingowego i rynkowego zorientowania organizacji**

Pojęcia marketingowej i rynkowej orientacji nie posiadają jednej, ogólnie przyjętej definicji. Wśród autorów spotkać można takich, którzy opisują tylko jedną z dwóch orientacji; także takich, którzy dwóm pojęciom przypisują tę samą orientację; jak i takich (wśród nich autorka niniejszego artykułu), którzy, przyjmując zasadność mówienia o istnieniu dwóch oddzielnych orientacji, w sposób zamierzony odmiennie je nazywają i definiują (uznając jednocześnie orientację rynkową jako swoiste rozwinięcie orientacji marketingowej). Rozróżnienie dokonywane przez autorów wymienionych w ostatniej kolejności wydaje się nie tylko wprowadzać niezbędne uporządkowanie w zakresie wielu zagadnień poruszanych od lat na gruncie marketingowej dyscypliny, ale też wychodzić naprzeciw przemianom, którym podlega stanowiąca trzon owej dyscypliny marketingowa koncepcja zarządzania (w skrócie marketingowa koncepcja).

Wspomniana koncepcja jest kluczowym (wyjściowym) terminem dla dwóch omawianych tu orientacji, jednak nie jest z nimi tożsama. Ma charakter teoretyczny – jej reguły (wytyczne) definiują pożądane postawy, umiejętności oraz działania, sprzyjające osiągnięciu celów organizacji w kontekście jej związków z otoczeniem; określają zestaw i zasięg zjawisk, które stają się obiektem koncentracji uwagi organizacji i jej oddziaływania<sup>1</sup>, podczas gdy orientacja marketingowa (ang. *marketing orientation*) oraz orientacja rynkowa (ang. *market orientation*) są zewnętrznym przejawem wdrożenia owych reguł w organizacji (są efektem ich zrozumienia, akceptacji i internalizacji). Obie orientacje są związane z procesem implementacji wytycznych koncepcji marketingowej,

---

<sup>1</sup> Zob. m.in. A.K. Kohli, B.J. Jaworski, *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54, s. 1; F. Misiąg, *Metodyczne problemy badania orientacji marketingowej*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 10, s. 3.

jednak różni je zakres zmian i podejmowanych działań, które prowadzą do ich wykształcenia<sup>2</sup>. Do określenia rodzaju zorientowania (marketingowego lub rynkowego) danej organizacji wystarczyłoby zatem zidentyfikować zakres wprowadzanych w niej zmian, podejmowanych w niej działań czy sposobów ich realizacji. Jak się jednak okazuje, zadanie to nie jest proste. Utrzymujące się w literaturze marketingowej różnice poglądów co do zasadności wyodrębniania i definiowania orientacji marketingowej oraz orientacji rynkowej przekładają się bowiem na brak jednoznacznych rozstrzygnięć co do kwestii opisu ich podstawowych wyróżników. Stworzenie standardowej listy owych wyróżników (symptomów) nie jest łatwe także z uwagi na ich wielość i złożony charakter (a co za tym idzie, problemy w ich operacyjnym zdefiniowaniu oraz pomiarze). Podejmowane przez badaczy próby ustalenia rodzaju zorientowania interesujących ich organizacji opierają się zazwyczaj na zestawie indywidualnie proponowanych wyróżników, co w oczywisty sposób nie sprzyja wypracowaniu w tym zakresie jednego, wspólnego ujęcia. W tej sytuacji jedynym rozsądnym rozwiązaniem, pozwalającym na określenie podstawowych wyróżników marketingowego lub rynkowego zorientowania organizacji, wydaje się powrót do źródła, tj. do definicji marketingowej i rynkowej orientacji. Podejmując próbę syntezy różnorodnych ich ujęć dostępnych w literaturze marketingowej, możliwe jest bowiem odszukanie wskazówek co do podstawowych cech organizacji marketingowo i rynkowo zorientowanych.

Bazując na owych definicjach, można m.in. stwierdzić, że podstawową cechą orientacji marketingowej, a tym samym wyróżnikiem organizacji zorientowanej marketingowo (czy też wyróżnikiem jej marketingowego zorientowania), jest traktowanie klienta finalnego (jego potrzeb) jako punktu wyjścia przy planowaniu działań i instrumentów oddziaływania na rynek. Wokół klienta finalnego koncentruje się też najistotniejszy obszar podejmowanych badań marketingowych. Procesowi implementacji wytycznych koncepcji marketingowej towarzyszy powoływanie jednostek marketingowych, przenoszenie ich na wyższe szczeble w hierarchii organizacyjnej (dla podkreślenia faktu dominującej roli pracowników tej jednostki w kształtowaniu polityki rynkowej całej organizacji) oraz poszerzanie zakresu czynności marketingowych realizowanych w ich ramach. Dla kontrastu, w przypadku orientacji rynkowej (a tym samym organizacji zorientowanej rynkowo) dużo szerzej ujmowany jest punkt wyjścia pla-

---

<sup>2</sup> Zob. m.in. K. Fonfara, *Rynkowa orientacja polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 12, s. 19; K. Fonfara, *Proces wdrażania koncepcji marketingowej w polskich firmach – wnioski i dylematy*, w: *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002, s. 86.

nowania i realizacji działań rynkowych. Zamiast o skupianiu się na klientach ostatecznych mowa jest o koncentracji (w zakresie prowadzonych badań marketingowych i planowanego marketingu mix) na wielu podmiotach (klientach finalnych, dostawcach, obecnych lub potencjalnych pracownikach, organizacjach opiniotwórczych itp.) i o jednoczesnym dążeniu do budowania z nimi wszystkimi długofalowych relacji<sup>3</sup>. Odpowiedzialność za realizację działań marketingowych przechodzi z komórek marketingowych na wszystkich pracowników organizacji<sup>4</sup>. Jednocześnie służby marketingowe (o ile pozostają w hierarchii organizacyjnej jako wyodrębniona komórka) realizują nowe zadania rozwijania i utrzymywania kultury rynkowo zorientowanej<sup>5</sup>.

Dokonany powyżej zwięzły opis nie zamyka tematu odrębności dwóch typów zorientowania organizacji<sup>6</sup>. Wynika z niego jednak wyraźnie, że zarówno wyróżniki marketingowego, jak i rynkowego zorientowania organizacji stanowią zbiór wielu różnorodnych zmiennych. Każda z nich wymaga szczegółowego operacyjnego zdefiniowania, niekiedy też odmiennego podejścia na etapie jej pomiaru (z uwagi na zróżnicowaną naturę tych zmiennych, nie wszystkie bowiem są możliwe do identyfikacji w drodze tradycyjnie stosowanych przez środowisko badaczy marketingowych pomiarów ankietowych, wywiadów osobistych lub telefonicznych z przedstawicielami danej organizacji). Szerzej na ten temat pisze autorka w kolejnej części niniejszego artykułu.

---

<sup>3</sup> Tu wyraźnie widać odniesienia do koncepcji marketingu partnerskiego, będącej rozwinięciem i powszechnie akceptowaną przez teoretyków marketingu wersją tradycyjnej koncepcji marketingowej.

<sup>4</sup> Wraz ze wzrostem liczby obiektów koncentracji uwagi organizacji oraz koniecznością budowania i utrzymywania z nimi długofalowych relacji nie jest możliwe, aby wszystkie czynności marketingowe były realizowane i kontrolowane jedynie przez pracowników jednostek marketingowych. Wszyscy pracownicy organizacji są w wysokim stopniu zaangażowani w zdobywanie wiedzy rynkowej, jej rozprzestrzenianie w organizacji i umiejętne wykorzystanie. Zob. A.K. Kohli, B.J. Jaworski, *Market orientation...*, s.4; S.F. Slater, J.C. Narver, *Market orientation, customer value, and superior performance*, „Business Horizons” 1994, Vol. 37, s. 3–6.

<sup>5</sup> W organizacjach, w których podejmuje się próby kształtowania orientacji rynkowej pojawia się potrzeba budowania kultury rynkowo zorientowanej i to właśnie specjalistom ds. marketingu przypisuje się w tym względzie rolę kluczową. Zob. m.in. C. Webster, *Marketing culture and marketing effectiveness in service firms*, „Journal of Services Marketing” 1995, Vol. 9, s. 6–21; C. Webster, *What kind of marketing culture exists in your service firm? An audit*, „The Journal of Service Marketing” 1992, Vol. 6, no. 2, s. 54–67.

<sup>6</sup> Szerzej I. Escher, *Marketingowa koncepcja, marketingowa orientacja czy rynkowa orientacja? O tych i innych nieporozumieniach wokół kluczowych terminów marketingowych*, „Pieniądze i Więź” 2009, nr 4, s. 177–185.

## Symptomy marketingowego lub rynkowego zorientowania zidentyfikowane w badanych przedsiębiorstwach

W 2010 roku zespół badawczy Katedry Marketingu i Handlu WNEiZ UMK w Toruniu, w ramach realizowanego grantu MNiSW, podjął się m.in. zadania rozpoznania zakresu działań marketingowych stosowanych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski oraz identyfikacji zmian organizacyjnych wdrażanych w tych podmiotach w ramach implementacji marketingowej koncepcji zarządzania. Badanie oparto na próbie 350 przedsiębiorstw wybranych metodą doboru kwotowego<sup>7</sup>. Zarówno zastosowana metoda doboru próby, jak i zaproponowana metoda badania (wywiad osobisty, zastępowany, w sytuacji utrudnionego kontaktu, metodą CATI, z 350 respondentami – osobami zarządzającymi działalnością marketingową danego przedsiębiorstwa i/lub piastujące w nim możliwie najwyższe stanowisko) stanowiły kompromis pomiędzy wielością postawionych w badaniu celów (opisane wyżej cele stanowiły jedynie ich część), różnorodną naturą zmiennych planowanych do pomiaru oraz posiadanymi przez zespół badawczy możliwościami organizacyjnymi i finansowymi.

Jest oczywiste, że nawet przy dotarciu do osób posiadających najlepsze rozeznanie co do marketingowych działań realizowanych w badanych przedsiębiorstwach oraz przemian, jakie w nich zaszły lub zachodzą, błędem byłoby uznanie opinii tylko jednego ich przedstawiciela jako wystarczającej do orzekania o zastanym w tych przedsiębiorstwach typie orientacji. Mimo to warto część uzyskanych w badaniu wyników zaprezentować, nawiązując bowiem do opisanych wcześniej wyróżników marketingowego lub rynkowego zorientowania, a co więcej, są pomocne w identyfikacji trudności i interpretacyjnych pułapek, które napotkać może każdy badacz podejmujący się zadania określenia rodzaju orientacji istniejącej w interesującej go organizacji.

Z uwagi na zaproponowaną tematykę artykułu wyniki przedstawione w dalszej jego części odnoszą się jedynie do tej grupy badanych przedsiębiorstw, które, zgodnie z deklaracją respondenta, w momencie przeprowadzenia pomiaru prowadziły na terytorium Polski działalność usługową. Spośród 350 podmiotów stanowiących próbę badania w tak opisanej grupie znalazło się 179 przedsiębiorstw, tj. nieco ponad 50% całej próby zrealizowanej<sup>8</sup>. Przedsiębiorstwa usłu-

<sup>7</sup> Szerzej na temat metodyki badania, w tym zastosowanych kryteriów doboru: D. Szostek, *Metodyka badania stanu i rozwoju marketingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, w: *Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski*, red. S. Kaczmarczyk, J. Petrykowska, „Handel Wewnętrzny” wrzesień–październik 2011, część 2, tom I, s. 5–12.

<sup>8</sup> Z tego 60 podmiotów prowadziło jedynie działalność usługową, a pozostałych 119 łączyło działalność usługową z działalnością produkcyjną i/lub handlową. Analizowana grupa 179 pod-

gowe należą do tej grupy podmiotów, wobec których szczególnie uzasadnione jest oczekiwanie, że odczuwają potrzebę marketingowej lub rynkowej reorientacji<sup>9</sup>. Rosnąca złożoność i szybkie tempo zmian uwarunkowań ich funkcjonowania, a także specyfika prowadzonej działalności są czynnikami, które wyraźnie sprzyjają potrzebie podejmowania w tych organizacjach zmian zgodnych z wytycznymi marketingowej koncepcji zarządzania.

Jak wynika z wcześniej prowadzonych rozważań, jednym z wyróżników zorientowania (marketingowego lub rynkowego) danej organizacji może być fakt występowania w niej marketingowej komórki organizacyjnej. Spośród rozważanych tu 179 przedsiębiorstw, w mniej niż połowie (82 podmioty, tj. 45,8% analizowanej grupy) istniała w momencie prowadzenia pomiaru wyodrębniona jednostka marketingu (stanowisko ds. marketingu, dział marketingu, pion marketingu itp.). Warto jednak podkreślić, że nie oznacza to automatycznie, iż to właśnie ta część badanych przedsiębiorstw jest zorientowana marketingowo (czy też rynkowo). Utworzenie komórki marketingowej może być bowiem w równym stopniu skutkiem implementacji w danej organizacji reguł marketingowej koncepcji zarządzania, co jedynie wyrazem zmian formalnego nazewnictwa poszczególnych jej komórek organizacyjnych czy przejawem pragnienia dostosowania się do swego rodzaju „mody na marketing”<sup>10</sup>. Co więcej, tak jak istnienie komórki marketingowej nie musi świadczyć o marketingowym (czy rynkowym) zorientowaniu danej organizacji, tak samo jej nieobecność nie powinna być jedynym powodem do orzekania o braku takiego zorientowania. Wystarczy zauważyć, że w przypadku organizacji zorientowanej rynkowo może dojść do tak silnego przenikania tradycyjnych zadań komórki mar-

---

miotów została wybrana w oparciu o odpowiedzi respondentów udzielone na pytanie odnośnie do rodzaju działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo przez nich reprezentowane (respondenci mieli tu do wyboru warianty: działalność produkcyjna, działalność handlowa, działalność usługowa). W niektórych opracowaniach członków zespołu badawczego pojawiają się rozważania dotyczące podobnej grupy podmiotów, jednak cechującej się liczebnością znacznie niższą (79 przedsiębiorstw). Rozbieżność ta nie wynika z błędu, a jedynie z odmiennego kryterium przyjętego przy wyodrębnianiu jednostek do analizy. W tym drugim przypadku dokonany podział opiera się o kryterium, które zostało zastosowane na etapie doboru jednostek do próby kwotowej (kryterium tym był rodzaj dominującej branży, w której funkcjonowało przedsiębiorstwo dobierane do pomiaru).

<sup>9</sup> Pod pojęciem reorientacja należy rozumieć proces zmian organizacyjnych, podjęty w danej organizacji i ukierunkowany na dokonanie zmiany lub doskonalenie istniejącej w niej orientacji. Reorientacja marketingowa prowadzi do zbudowania lub doskonalenia w danej organizacji orientacji marketingowej, podczas gdy reorientacja rynkowa prowadzi do zbudowania lub doskonalenia w organizacji orientacji rynkowej. Zob. I. Escher, *Marketingowa koncepcja...*, s. 177–185.

<sup>10</sup> A. Baruk, *Nowoczesna strategia marketingowa. Aspekty strukturalne i procesowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 115, 118.

ketingowej do innych obszarów funkcjonalnych, iż dalsze formalne jej wyodrębnianie może okazać się zbędne.

Występowanie tego typu sytuacji wskazuje na wyraźną potrzebę podejmowania, przy identyfikacji rodzaju zorientowania danych organizacji, dodatkowych wysiłków umożliwiających w lepszym stopniu poznanie i zrozumienie zastanych w nich form zorganizowania działalności marketingowej. W przypadku stwierdzenia istnienia w badanym podmiocie komórki marketingowej, należałoby m.in. określić, jakie miejsce zajmuje ona w jego hierarchii organizacyjnej, dlaczego doszło do jej powołania i umieszczenia w konkretnym miejscu owej hierarchii. Pamiętać przy okazji należy, że prawdziwe powody utworzenia i nadania tej komórce danej pozycji hierarchicznej nie zawsze muszą być zgodne z tym, co w sposób bezpośredni (np. w drodze wywiadu osobistego) deklaruje przedstawiciel badanej organizacji. Analogicznie, w sposób pogłębiony badacz winien przyrzeć się tym podmiotom, w których stwierdza brak formalnie wyodrębnionej komórki marketingowej. W pierwszym rzędzie niezbędne wydaje się ustalenie, czy komórka taka nigdy nie została powołana, czy wręcz przeciwnie – istniała, lecz została zlikwidowana. W obu przypadkach koniecznym jest też odkrycie powodów takiej decyzji, bowiem w zależności od tego, jakie one są, inaczej można będzie ocenić rodzaj zorientowania danej organizacji. Brak komórki marketingowej może wynikać z niedostrzegania ze strony osób zarządzających potrzeby jej stworzenia (co stanowi wyraźną wskazówkę odnośnie do braku marketingowego zorientowania badanego podmiotu), albo też może być, jak wspomniano wyżej, wynikiem tak silnego rozprzestrzenienia się zadań komórki marketingowej na pozostałe obszary funkcjonowania, że zbędnym staje się jej funkcjonalne wyodrębnianie (to z kolei może być wyróżnikiem świadczącym o rynkowym zorientowaniu organizacji). Orzekanie o marketingowym czy rynkowym zorientowaniu podmiotu nie może się też odbyć bez jednoczesnego sprawdzenia, czy w ślad za opisanymi przemianami w zakresie organizacji struktur marketingu zachodzą (zaszły) w nim pożądane, z punktu widzenia reguł marketingowej koncepcji zarządzania, zmiany co do: obiektu koncentracji uwagi; zakresu oraz sposobu wykorzystywania działań i instrumentów marketingowych; sposobu myślenia i działania pracowników, stopnia ich zaangażowania w proces planowania i realizacji czynności marketingowych itp. Dokonanie tak złożonej oceny jak opisana powyżej jest jednak na tyle trudne (m.in. z uwagi na dużą liczbę potencjalnych zmiennych, które jednocześnie należałoby poddać pomiarowi oraz ich różnorodną naturę), że praktycznie staje się dla większości badaczy niemożliwe do realizacji.



W badaniu opisywanym w niniejszym artykule, z racji wielości celów oraz ograniczeń natury finansowej i organizacyjnej, także nie udało się badaczom aż tak głęboko wniknąć w rozważaną kwestię. W zastosowanym kwestionariuszu pojawiło się pytanie, które nawiązuje jednak do części z wymienionych wcześniej wyróżników zorientowania (marketingowego i rynkowego). W jego ramach respondenci zostali poproszeni o wskazanie (spośród zaproponowanych przez zespół badawczy) zmian organizacyjnych, które zostały wdrożone w przeciągu trzech lat poprzedzających moment realizacji pomiaru w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach<sup>11</sup> (tabela 1). Dwie pierwsze widoczne w tabeli zmiany (działania) są typowe dla procesów marketingowej reorientacji organizacji, dwie pozostałe – dla procesów reorientacji rynkowej.

Tabela 1

Zmiany organizacyjne wdrożone w analizowanych przedsiębiorstwach w okresie trzech lat poprzedzających moment pomiaru (liczba i procent wskazań)

Rodzaj zmiany organizacyjnej (rodzaj działania)	Łącznie, w 179 przedsiębiorstwach	Oddzielnie w przedsiębiorstwach:	
		w których istniała komórka marketingowa (% liczony dla n=82)	w których brak komórki marketingowej (% liczony dla n=97)
1. Zwiększanie odpowiedzialności pracowników marketingu za realizację działań marketingowych	37 (20,7%)	37 (45,1%)	-----
2. Podnoszenie wiedzy marketingowej pracowników marketingu	43 (24,0%)	43 (52,4%)	-----
3. Budowanie w pracownikach firmy poczucia współodpowiedzialności za efekty działań marketingowych	80 (44,7%)	51 (62,2%)	29 (29,9%)
4. Podnoszenie wiedzy marketingowej pracowników innych (niemarketingowych) komórek firmy	44 (24,6%)	26 (31,7%)	18 (18,6%)
5. Nie wprowadzono żadnych zmian spośród wyżej wymienionych	58 (32,4%)	6 (7,3%)	52 (53,6%)

Uwaga! Udziały procentowe widoczne w kolumnach nie sumują się do 100%, bowiem respondenci mogli wskazać więcej niż jedno działanie (zmianę) spośród pierwszych czterech wymienionych lub (alternatywnie) wybrać wariant nr 5, negujący wprowadzenie jakichkolwiek zmian opisanych w punktach 1–4.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

<sup>11</sup> Okres trzech lat został wprowadzony ze względu na wygodę respondenta i niezmuszanie go do sięgania pamięcią do bardziej odległych czasów. Rozwiązanie takie ma jednak swoje mankamenty – m.in. pociąga za sobą niebezpieczeństwo budowania niepoprawnych wniosków na etapie analizy zebranych danych (np. może się zdarzyć, że zmiany, o których mowa w pytaniu, były wprawdzie wprowadzane, jednak przed rozważanym okresem trzech lat, lub też respondent, z racji krótkiego stażu w danym przedsiębiorstwie, nie jest w stanie odnieść się w odpowiedzi do całego trzyletniego horyzontu czasowego).

Jak wynika z zaprezentowanych danych, w przeciągu rozważanych trzech lat wysiłek największej grupy analizowanych przedsiębiorstw (44,7%) położony został na „budowanie we wszystkich pracownikach poczucia odpowiedzialności za efekty realizowanych działań marketingowych” (zmiana nr 3). W podmiotach, w których istniała marketingowa komórka organizacyjna, odsetek wskazań na rozważaną tu zmianę wyniósł nawet 62,2%, co może potwierdzać przypisywaną organizacjom zorientowanym rynkowo istotność udziału pracowników tych właśnie komórek w procesach rozwijania i utrzymywania kultury rynkowo zorientowanej (por. przypis 6). Co jednak ciekawe, nie zawsze za opisaną zmianą podążało w tych samych przedsiębiorstwach „podnoszenie wiedzy marketingowej pracowników innych (pozamarketingowych) komórek”, będące w gruncie rzeczy równie istotną składową procesy budowy orientacji rynkowej. Wprowadzanie w ciągu ostatnich trzech lat jednocześnie dwóch rozważanych, i charakterystycznych dla rynkowej reorientacji, zmian (tj. zmiany nr 3 i nr 4) zadeklarowano jedynie w 17 przedsiębiorstwach (20,7%), w których w momencie pomiaru istniały wyodrębnione jednostki marketingowe (i zaledwie w 7 podmiotach, tj. w 7,2% takich, w których owa jednostka nie istniała). Sugerować to może niedojrzałość bądź też wycinkowość zachodzących w nich procesów rynkowej reorientacji.

Z drugiej strony, wyniki prowadzonego badania wskazują, że w niektórych przedsiębiorstwach w przeciągu rozważanego okresu podejmowano zmiany typowe dla procesów marketingowej reorientacji. „Zwiększanie wiedzy marketingowej pracowników zatrudnionych w komórkach marketingowych” (zmiana nr 1), a także „zwiększanie odpowiedzialności tych osób za realizację działań marketingowych” (zmiana nr 2) zadeklarowano kolejno w 37 i 43 podmiotach, w których w momencie pomiaru istniały wyodrębnione jednostki marketingowe (kolejno 45,1% i 52,4% rozważanej grupy przedsiębiorstw). Czy jednak jest to wystarczające, aby orzekać o ich marketingowym zorientowaniu? Z pewnością nie, bowiem, jak wcześniej zasygnalizowano, potrzebne byłoby tu znaczne pogłębienie zebranych danych, dokonanie pomiaru dużo większej liczby zmiennych oraz odejście od wyłącznego wnioskowania na bazie pojedynczych deklaracji przedstawicieli badanych podmiotów. Warto podkreślić, że w zaledwie 21 (25,6%) przedsiębiorstwach, o których mowa powyżej, dwie opisane ostatnio zmiany (nr 1 i nr 2) były, w ciągu trzech lat poprzedzających pomiar, wprowadzane jednocześnie. To z kolei może sugerować, że w przypadku pozostałych trudno orzekać o ich pełnym marketingowym zorientowaniu. W budowaniu takiego przypuszczenia z pewnością nie pomagają też dane widoczne w ostat-

nim wierszu tabeli 1. Spośród 179 analizowanych podmiotów aż w 58 (32,4%) w ciągu rozważanych trzech lat nie dokonano żadnej z czterech opisywanych zmian – ani tych, które sugerowałyby zachodzenie w nich marketingowej reorientacji (zmiana nr 1 i nr 2), ani tych, które wskazywałyby na zachodzenie reorientacji rynkowej (zmiana nr 3 i nr 4). Wprawdzie tego typu sytuację odnotowano tylko w 6 przedsiębiorstwach (7,3%), w których istniały marketingowe jednostki, to jednak nie można pominąć faktu, że żadnej z czterech zmian nie wprowadzono aż w 52 podmiotach (53,6%), w których w momencie pomiaru nie istniała komórka marketingu.

Jak wcześniej podkreślono, podejmując próbę identyfikacji rodzaju zorientowania danej organizacji, konieczne jest dokonanie szczegółowej analizy całego szeregu zmiennych charakteryzujących badany podmiot. Jednym z najbardziej charakterystycznych wyróżników typu zorientowania danej organizacji jest fakt realizowania w niej badań marketingowych. Wydaje się nieco zaskakujące (nawet jeśli uznać niedoskonałość metodyki zastosowanej w opisywanym badaniu), że, zgodnie z deklaracją respondentów, zaledwie w 40 spośród 179 analizowanych tu przedsiębiorstw (22,3%), w przeciągu trzech lat poprzedzających pomiar, przeprowadzono lub zlecono realizację choć jednego procesu badawczego o charakterze marketingowym. Nawet jeśli się uwzględni fakt, że w przypadku traktowania owej zmiennej jako wyznacznika rodzaju zorientowania danej organizacji, istotny jest nie tylko fakt prowadzenia (zlecenia badań) i częstotliwość ich realizacji, ale też ich tematyka, a przede wszystkim jakość pozyskanych danych i umiejętność ich wykorzystania w procesach decyzyjnych organizacji, to i tak uzyskany wynik trudno przyjmować z optymizmem. Nieco lepiej na tym tle przedstawia się kwestia polityki produktowej badanych przedsiębiorstw. W 100 podmiotach (55,9% analizowanej próby) przyznano, że w ciągu ostatnich trzech lat dokonano zmian w zakresie przygotowanej na rynek oferty. Przy jednak tak niskim udziale badań marketingowych wątpliwe może być, co w rzeczywistości stanowiło podstawę podejmowania w tych przypadkach decyzji o dokonywaniu rozważanej zmiany.

### **Podsumowanie**

Zebrane i zaprezentowane w niniejszym artykule dane okazały się niewystarczające, aby móc ustalić w sposób jednoznaczny rodzaj zorientowania badanych przedsiębiorstw. Wprawdzie w niektórych z nich zidentyfikowano symptomy (zmiany organizacyjne lub działania), które mogłyby świadczyć o ich marketingowym lub rynkowym zorientowaniu, to jednak na przeszkodzie bu-

dowania zdecydowanych wniosków stanęła, uwarunkowana m.in. ograniczeniami organizacyjnymi i finansowymi zespołu badawczego, niemożność poszerzenia zakresu zmiennych poddanych pomiarowi i tym samym pogłębienia dokonywanych opisów. Rozważania towarzyszące prezentacji uzyskanych wyników dowodzą, że jedynym sposobem na zwiększenie wiarygodności formułowanych przez badaczy wniosków na temat rodzaju zorientowania badanych przez nich organizacji jest precyzyjne zdefiniowanie możliwie największej liczby wyróżników owego zorientowania oraz ich pomiar przy zastosowaniu szerokiej gamy metod i instrumentów pomiarowych, adekwatnych do złożonej i różnorodnej natury owych wyróżników.

### **SOME SYMPTOMS OF MARKETING OR MARKET ORIENTATION IN THE SERVICE COMPANIES OPERATING IN POLAND**

#### **Summary**

In the first part of this article the author attempts to define the difference between marketing and market orientation and to describe its main symptoms in organizations. These findings are a starting point to try to, in the second part of the article, identify some important symptoms of marketing or market orientation in the 179 service companies operating in Poland. Enterprises selected for analysis are part of the sample of the 350 firms chosen for the research project carried out in 2010 by employees of the Department of Marketing and Commerce at Faculty of Economics and Management at Nicolaus Copernicus University in Toruń, Poland. Together with the presentation of the obtained results, the author describes the main difficulties and interpretative pitfalls that can meet every researcher who is trying to measure and determine the type of orientation in organizations that are the object of his interest.