

# Krzysztof Andruszkiewicz

---

## Marketingowe kierunki rozwoju polskich przedsiębiorstw

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/2, 179-190

---

2015

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.

KRZYSZTOF ANDRUSZKIEWICZ<sup>1</sup>

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

## MARKETINGOWE KIERUNKI ROZWOJU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

### Streszczenie

Artykuł stanowi omówienie wybranych wyników badania 350 polskich przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono wykorzystując metodę ankietową. W artykule wskazuje się na podejmowane marketingowe kierunki rozwoju w polskich przedsiębiorstwach. Zdiagnozowano następujące problemy badawcze: znaczenie kierunków rozwoju dla sukcesu przedsiębiorstwa, określenie czynników hamujących rozwój i zdolności dostosowawcze przedsiębiorstw do zmian na rynku, kierunki rozwoju produktów w polskich przedsiębiorstwach, podejmowane działania i znaczenie budowania trwałych relacji z klientami. Wyniki badania potwierdziły duże znaczenie wdrażania marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem w dostosowywaniu się do zmian rynkowych i wiodącą rolę koncepcji w rozwoju polskich firm.

**Słowa kluczowe:** marketing, kierunki rozwoju, przedsiębiorstwa, relacje z klientami, rynek

### Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo od początku swojego istnienia, co jest określane w literaturze przedmiotu „cyklem życia przedsiębiorstwa”, przechodzi przez kolejne fazy rozwoju. W całym okresie życia przedsiębiorstwo jest pod wpływem otoczenia, które z narastającą siłą kształtuje jego przyszłość i w dużym stopniu przesądza o możliwościach i kierunkach dalszego rozwoju. Otoczenie wpływa na wybór celów stawianych przez przedsiębiorstwo i zmusza do działań przystosowawczych, a ich wyrazem jest określona strategia rozwoju organizacji. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w stworzonych przez otoczenie uwarunkowaniach jest

---

<sup>1</sup> k.andruszkiewicz@utp.edu.pl.

organizacją, która zmienia się odpowiednio do zachodzących przemian, podejmując przy tym próby jego kreowania, tworząc tym samym określoną strategię rozwoju. W taki sposób przedsiębiorstwo poszukuje dla siebie określonych szans i okazji, jakie stwarza otoczenie i znajduje w nim optymalne miejsce. Obserwując zachodzące w otoczeniu procesy (zaburzenia), musi stale tworzyć nowe formy równowagi, przez wprowadzanie do swoich struktur i zasad funkcjonowania odpowiednie zmiany i modyfikacje, to znaczy dążyć do rozwoju i wzrostu<sup>2</sup>.

Przetrwanie przedsiębiorstwa w długim okresie i osiągnięcie stawianych celów strategicznych może nastąpić pod warunkiem ciągłego dążenia do rozwoju i wzrostu organizacji. Można przyjąć, że rozwój przedsiębiorstwa następuje przez skoordynowane zmiany jego systemów, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia<sup>3</sup>. Oznacza to, że konieczność rozwoju przedsiębiorstwa jest zdeterminowana ciągłymi zmianami otoczenia. Przedsiębiorstwo podążając za tymi zmianami i dostosowując się do nich, powinno się rozwijać. Zmiany dostosowawcze będą skuteczne, gdy zapewnią przedsiębiorstwu zdobycie i utrzymanie odpowiedniego poziomu przewagi konkurencyjnej. Rozwój przedsiębiorstwa może następować przez takie zmiany jak<sup>4</sup>:

- wprowadzanie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa,
- poprawę jakości istniejących w systemie elementów,
- zmianę struktur systemów.

Oznacza to, że rozwój przedsiębiorstwa oparty jest głównie na zmianach jakościowych, polegających np. na wdrażaniu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych czy innowacji w zakresie organizacji i zarządzania.

Rozwój przedsiębiorstwa jest ściśle powiązany z pojęciem wzrostu, który jest rozumiany w literaturze przedmiotu jako kategoria o charakterze ilościowym. Wzrost przedsiębiorstwa następuje wobec tego przez powiększanie ilości wszelkich zasobów, prowadzących do zwiększenia skali działania. Warunkiem koniecznym wzrostu przedsiębiorstwa jest jednak jego nieustanny rozwój. Przy czym wzrost przedsiębiorstwa daje większe możliwości dostosowawcze systemów przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, czyli do rozwoju. Wobec tego rozwój i wzrost przedsiębiorstwa są sprzężone zwrotnie. Relacje między wzrostem a rozwojem przedsiębiorstwa można przyrównać do relacji cele–środki ich reali-

---

<sup>2</sup> K. Andruszkiewicz, *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007, s. 44–45.

<sup>3</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 11.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

zacji. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że nie ma rozwoju przedsiębiorstwa jeżeli nie ma wzrostu. Można więc wyciągnąć wniosek, że wzrost stanowi integralną cechę rozwoju przedsiębiorstwa<sup>5</sup>.

Głównym celem niniejszego artykułu jest ukazanie marketingowych kierunków rozwoju i wzrostu polskich przedsiębiorstw przez przedstawienie wybranych wyników badania empirycznego.

### **Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem jako skuteczna koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa**

Marketingowe zarządzanie przedsiębiorstwem jest ogólną koncepcją (filozofią) i należy do najlepiej rozwiniętych koncepcji zarządzania, obejmujących całościowo wszystkie procesy i poziomy zarządzania przedsiębiorstwem (strategiczny, taktyczny i operacyjny). Przymiotnik „marketingowe” wskazuje tutaj na sposób zarządzania całym przedsiębiorstwem. Precyzyjniejsze przybliżenie tej koncepcji, a przede wszystkim ukazanie różnic w stosunku do innych koncepcji zarządzania, wymaga przedstawienia charakterystycznych jej cech. Do najważniejszych można zaliczyć<sup>6</sup>:

- wskazuje na sposób zarządzania całą firmą,
- realizuje w praktyce filozofię marketingową i ją utrwała,
- zwiększa szybkość reagowania na zmiany rynkowe i podnosi konkurencyjność przedsiębiorstwa,
- jest realizowane i przenika wszystkie szczeble kierowania,
- koordynuje różne funkcje w przedsiębiorstwie i wskazuje cele,
- spełnia kreatywną rolę przez tworzenie nowych wartości i stymuluje postęp organizacyjno-techniczny,
- urzeczywistnia integracyjną rolę marketingu wokół celów strategicznych przedsiębiorstwa,
- wykorzystuje podstawowe narzędzia zarządzania, jakimi są plany marketingowe (strategiczne i operacyjno-taktyczne).

Takie pojmowanie zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem wskazuje na rolę i zadania naczelnego kierownictwa, rozumiejącego istotę i praktycznie realizującą orientację marketingową w całym przedsiębiorstwie oraz wykorzystuje w ten sposób integracyjną właściwość marketingu w zarządzaniu. Roli

---

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 14–15.

<sup>6</sup> K. Andruszkiewicz, S. Kaczmarczyk, *Planowanie strategiczne w procesie marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, Acta Universitatis Nicolai Copernici – *Ekonomia*, Vol. XXXII, cz. 2, z. 353, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 173.

takiej nie może pełnić tak skutecznie żadna inna komórka w przedsiębiorstwie, ponieważ tylko marketing charakteryzuje się zamkniętym cyklem działań, obejmuje całe przedsiębiorstwo i łączy je z otoczeniem<sup>7</sup>. Na początku tego cyklu jest rynek, a przede wszystkim jego najważniejsze elementy, jakim są nabywcy (konsumenci) i konkurenci. Rynek także znajduje się na końcu wielu powiązanych działań marketingowych. Naczelne kierownictwo realizujące zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem powinno sobie zdawać sprawę z tego, że działalność zorientowana na klientów przedsiębiorstwa musi być stosowana przez marketing, który staje się tym samym wiodącym podsystemem w przedsiębiorstwie. Ta rola jest praktycznie wprowadzana w sposób sformalizowany w życie przez realizację planów marketingowych, które pełnią funkcję koordynującą całość zarządzania i działań w przedsiębiorstwie. Dzięki planom naczelne kierownictwo może w sposób najbardziej kompleksowy forsować i wdrażać filozofię marketingową w skali całego przedsiębiorstwa<sup>8</sup>.

Marketingowe zarządzanie jest więc ciągle, niemającą jeszcze poważnego konkurenta, najbardziej rozwiniętą koncepcją zarządzania całym przedsiębiorstwem. Potwierdza to już od wielu lat praktyka gospodarcza, a koncepcja ta charakteryzuje się wysoką skutecznością i decyduje o tempie rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki niej przedsiębiorstwo potrafi dostosowywać się do zachodzących nieustannie zmian na rynku, odnosić sukcesy i rozwijać się w długim okresie.

### **Zastosowana metoda badawcza**

Temat badawczy „Stan i rozwój marketingu w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski” został zrealizowany przez pracowników Katedry Marketingu i Handlu na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Jednym z celów badania była identyfikacja roli i znaczenia marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem w jego rozwoju i dostosowywanie się do zmian rynkowych. Pełne wyniki badania opublikowano w raporcie, który został wydany przez czasopismo naukowe „Handel Wewnętrzny” w numerze specjalnym wrzesień–październik 2011 (część 2, tom I). Autor niniejszego artykułu był członkiem zespołu badawczego oraz jednym z autorów raportu. Dane pierwotne opublikowane w raporcie przetworzono na potrzeby niniejszego artykułu. Próba badawcza obejmowała przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej 10 pracowników. Badaniem objęto pracowników odpowiedzialnych za działania marketingowe i piastujących

---

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 194.

<sup>8</sup> S. Kaczmarczyk, R. Palgan, *Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami*, ODiDK sp z o.o., Gdańsk 2005, s. 64.

w przedsiębiorstwie możliwie najwyższe stanowisko. Uwzględniając m.in. ograniczenia organizacyjne i finansowe, minimalną liczebność próby ustalono na poziomie 350 podmiotów. Próbę dobrano za pomocą metody kwotowej, dążąc do zapewnienia możliwie największej reprezentatywności. Przy ustalaniu kwot przyjęto następujące kryteria:

- wielkość przedsiębiorstwa,
- położenie ze względu na województwo,
- podstawowa branża działalności (budownictwo, handel, produkcja, transport, telekomunikacja, usługi); w ramach ustalonych kwot jednostki próby dobrano metodą doboru prostego; skład próby został wykonany przez firmę badawczą PBS DGA sp. z o.o., której zlecono także wykonanie pomiaru, opracowanie danych oraz przygotowanie ich w formie bazy w programie SPSS for Windows (wersja 17.0).

Uwzględniając cele badawcze oraz wspomniane wcześniej ograniczenia, jako metodę zbierania informacji ze źródeł pierwotnych wybrano metodę wywiadu bezpośredniego (PAPI). W sytuacji trudnego kontaktu z respondentem, korzystano z metody wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo (CATI). W każdym przypadku stosowano ten sam kwestionariusz wywiadu<sup>9</sup>.

### **Znaczenie marketingowych kierunków rozwoju dla sukcesu przedsiębiorstwa**

Każde przedsiębiorstwo od momentu powstania pragnie osiągać sukces na rynku, a w dłuższym okresie rozwój stawia za swój podstawowy cel. Osiągnięcie jednak tego celu zależy od wielu sprzyjających i niesprzyjających uwarunkowań zewnętrznych i zasobów oraz umiejętności ich wykorzystania przez zarządzających firmą. W przeprowadzonym badaniu polskich przedsiębiorstw przyjęto założenie, że pozycja firmy na rynku (sukces rynkowy) i tempo jej rozwoju zależy od poziomu wdrożenia koncepcji zarządzania marketingowego. Wobec tego zidentyfikowanie marketingowych kierunków rozwoju i ich znaczenia, będzie odzwierciedlało poglądy firmy co do najbardziej właściwych i skutecznych dróg osiągania celów. Wyniki badania zaprezentowano w tabeli 1.

Na podstawie zgromadzonych danych w tabeli 1 można wyciągnąć pozytywny ogólny wniosek, że badane przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości przywiązują dużą wagę do marketingowych kierunków rozwoju. Największe

---

<sup>9</sup> D. Szostek, *Metodyka badania stanu i rozwoju marketingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, w: *Stan rozwój marketingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Raport z badań*, red. S. Kaczmarczyk, J. Petrykowska, „Handel Wewnętrzny” 2011, nr IX–X, t. 1, cz. 2, s. 5–8.

znaczenie dla osiągnięcia sukcesu i rozwoju przedsiębiorstwa mają następujące kierunki:

- budowanie trwałych relacji z klientami (85,7% wskazań),
- kształtowanie wizerunku firmy (85,1%),
- podnoszenie jakości oferowanych produktów (84,9%).

Tabela 1

Znaczenie marketingowych kierunków rozwoju dla sukcesu przedsiębiorstwa (%)

Kierunki rozwoju	Znaczenie			
	nie ma znaczenia	małe	średnie	duże
Zdobywanie wiedzy o rynku	2,6	3,4	18,9	75,1
Podnoszenie jakości oferowanych dóbr/usług	1,1	1,1	12,9	84,9
Modernizacja oferty pod wpływem zmian wymagań nabywców	2,0	2,3	18,9	76,9
Budowanie trwałych relacji z klientami	1,7	2,9	9,7	85,7
Kształtowanie wizerunku firmy	1,7	0,9	12,3	85,1
Wzrost zadowolenia pracowników	2,3	4,0	23,1	70,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analizując wypowiedzi przedstawicieli badanych przedsiębiorstw i uwzględniając przyjęte cechy przedsiębiorstw, można zauważyć, że „duże znaczenie” dla rozwoju przedsiębiorstwa mają badane kierunki zwłaszcza dla firm prowadzących działalność produkcyjną i usługową. Natomiast wielkość przedsiębiorstwa nie ma tutaj istotnego wpływu na znaczenie badanych kierunków rozwoju.

Duże znaczenie w rozwoju przedsiębiorstwa mają następujące kierunki rozwoju:

1. Zdobywanie wiedzy o rynku ma „duże znaczenie” dla przedsiębiorstw:
  - produkcyjnych (34,3%) i usługowych (16,9%),
  - małych zatrudniających od 10 do 49 pracowników (21,1%), średnich zatrudniających od 50 do 249 (25,7%), dużych zatrudniających 250 i więcej pracowników (28,3%).
2. Podnoszenie jakości oferowanych dóbr/usług ma „duże znaczenie” dla przedsiębiorstw:
  - produkcyjnych (39,4%) i usługowych (18,6%),
  - małych (27,7%), średnich (28,6%), dużych (28,6%).
3. Modernizacja oferty pod wpływem zmian wymagań rynku ma „duże znaczenie” dla przedsiębiorstw:
  - produkcyjnych (36,0%) i usługowych (16,9%),

- małych (23,7%), średnich (25,4%), dużych (27,75).
- 4. Budowanie trwałych relacji z klientami ma „duże znaczenie” dla przedsiębiorstw:
  - produkcyjnych (41,4%), usługowych (18,3%), handlowych (15,4%),
  - małych (26,9%), średnich (28,6%), dużych (30,3%).
- 5. Kształtowanie wizerunku firmy ma „duże znaczenie” dla przedsiębiorstw:
  - produkcyjnych (39,4%), usługowych (18,3%), handlowych (16,3%),
  - małych (27,4%), średnich (28,3%), dużych (29,4%).
- 6. Wzrost zadowolenia pracowników ma „duże znaczenie” dla przedsiębiorstw:
  - produkcyjnych (33,4%), usługowych (14,0%), handlowych (13,4%),
  - małych (22,9%), średnich (23,7%), dużych (24,0%).

### Zdolność dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian rynkowych

Kolejnym istotnym problemem badawczym było ustalenie znaczenia wybranych czynników na zdolność dostosowywania się przedsiębiorstwa do zachodzących zmian na rynku. Respondenci oceniali, które czynniki według ich wiedzy i praktycznego doświadczenia zwiększają lub zmniejszają zdolności dostosowawcze firmy (tab. 2).

Tabela 2

Czynniki zwiększające (ograniczające) rozwój przedsiębiorstwa i zdolność dostosowywania się do zmian rynkowych (%)

Czynniki	Zwiększające zdolność	Ograniczające zdolność
Posiadane środki finansowe	86,0	14,0
Postawa pracowników wobec potrzeby wprowadzania zmian	84,8	15,2
Poziom wiedzy i doświadczenia pracowników w zakresie marketingu	89,7	10,3
Poziom zrozumienia/zaufania między pracownikami w firmie	90,1	9,9
Relacje firmy z dostawcami, nabywcami, innymi uczestnikami rynku	95,9	4,1
Struktura organizacyjna firmy	87,0	13,0
Inny czynnik	78,6	21,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można stwierdzić, że najbardziej powszechnie uznawanymi czynnikami zwiększającymi zdolność dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku są:



- relacje firmy z dostawcami, nabywcami, innymi uczestnikami rynku (95,9%),
- poziom zrozumienia/zaufania między pracownikami w firmie (90,1%),
- poziom wiedzy i doświadczenia pracowników w zakresie marketingu (89,7%),
- struktura organizacyjna firmy (87,0%),
- posiadane środki finansowe (86,0%).

Powyższe wyniki badania wskazują jednoznacznie na bardzo duże znaczenie i rangę działań marketingowych w skutecznym dostosowywaniu się przedsiębiorstw do zmian zachodzących na rynku i przyczyniają się do rozwoju. Analizując uzyskane wyniki, z uwzględnieniem rodzaju prowadzonej działalności, bardzo duże znaczenie w rozwoju przedsiębiorstw przypisywano czynnikowi „posiadane środki finansowe” zwłaszcza w branży Transport i Telekomunikacja oraz Budownictwo, a także w małych firmach.

### Kierunki rozwoju produktów

Wprowadzanie nowych produktów i zmiany (modyfikacje) cech produktu należą do podstawowych wykonawczych działań marketingowych w przedsiębiorstwie i są realizowane na poziomie strategicznym i taktyczno-operacyjnym. Oprócz kształtowania funkcji i cech samego produktu planuje się elementy ściśle z nim związane jak: cenę, opakowanie, znak towarowy, a także elementy z obszaru tzw. produktu poszerzonego, jak np. usługi towarzyszące czy zakres logistycznej obsługi klienta. Prawie 62% przebadanych przedsiębiorstw deklarowało, że w ostatnich trzech latach przeprowadziło zmiany w ofercie firmy. Zmiany te dotyczyły: wprowadzania nowych produktów na rynek (71,6% przedsiębiorstw), modyfikacji cech produktu (41,9%), zmiany opakowań (20,9%) oraz inne zmiany (11,2%) (tab. 3).

Tabela 3

Kierunki rozwoju produktów a rodzaj prowadzonej działalności (%)

Rodzaj zmiany w produkcie	Budownictwo	Handel	Produkcja	Transport i telekomunikacja	Usługi	Ogółem
Nowe produkty	4,2	16,7	33,0	1,4	16,3	71,6
Zmiana cech produktu	0,9	9,8	21,9	1,4	7,9	41,9
Zmiana opakowania	0,0	3,3	14,9	0,0	2,8	20,9
Inne zmiany	0,9	2,3	4,2	1,4	2,3	11,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 3 można wyciągnąć również następujące wnioski:

- najczęściej badane przedsiębiorstwa wprowadzały nowe produkty lub/i dokonywały zmian ich cech,
- najbardziej aktywne w zakresie rozwoju produktu są przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną,
- najmniejszą aktywność wykazały przedsiębiorstwa transportowe i telekomunikacyjne oraz budowlane.

Przeprowadzona analiza kierunków rozwoju produktu z uwzględnieniem wielkości firmy wykazała, że najbardziej aktywne są pod tym względem zwłaszcza przedsiębiorstwa duże a w następnej kolejności średnie.

### **Podejmowane działania w kierunku budowania trwałych relacji z klientami i ich znaczenie w rozwoju przedsiębiorstwa**

Większość przedsiębiorstw jest już coraz bardziej świadoma tego, że nawiązywanie, a zwłaszcza utrzymywanie i rozwijanie długotrwałych relacji z uczestnikami rynku, w tym z finalnymi klientami, przynosi wzajemne korzyści. Wypracowanie długotrwałych więzi opartych na obustronnym zaufaniu wymusza na przedsiębiorstwach realizację określonych strategii wykorzystujących koncepcję marketingu partnerskiego (marketingu relacji). Wdrażana i rozwijana koncepcja marketingu partnerskiego przynosi w długim okresie wartości dodane dla współpracujących partnerów rynkowych i w ten sposób przyczynia się do szybszego rozwoju przedsiębiorstwa. Budowanie i rozwijanie tej koncepcji wymaga stosowania określonych działań, które podejmuje jedynie część badanych przedsiębiorstw (tab. 4).

Tabela 4

Rodzaje działań w kierunku budowania trwałych relacji z klientami (%)

Rodzaje podejmowanych działań	Tak	Nie	Nie wiem
Wykorzystywanie baz danych o klientach	53,2	42,0	4,9
Realizowanie spójnego systemu obsługi klienta (budowanie łańcuchów dostaw)	59,5	35,6	4,9
Szkolenia pracowników w zakresie budowania relacji	51,7	42,2	6,0
Oferowanie klientom dodatkowych korzyści do zakupionych produktów	35,5	59,2	5,7
Inne stosowane działania, jakie?	3,2	96,8	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z danych przedstawionych w tabeli 4 wynika, że najczęstszym rodzajem podejmowanych działań jest:

- realizowanie spójnego systemu obsługi klienta dla całej firmy (59,5%),
- wykorzystywanie baz danych o klientach (53,2%),
- szkolenie pracowników w zakresie budowania relacji (51,7%).

Pogłębiona analiza wyników badania pozwoliła stwierdzić, że najczęściej:

- wykorzystywane są bazy danych o klientach przez przedsiębiorstwa produkcyjne (26,7%), następnie handlowe (10,3%) i usługowe (10,9%),
- realizuje się spójny system obsługi klienta dla całej firmy w przedsiębiorstwach produkcyjnych (26,4%), następnie usługowych (13,8%) i handlowych (13,2%),
- szkoli się pracowników w zakresie budowania relacji w przedsiębiorstwach produkcyjnych (25,0%), następnie usługowych (10,6%) i handlowych (10,3%),
- wszelkie rodzaje podejmowanych działań są realizowane przede wszystkim przez przedsiębiorstwa duże oraz średnie.

Kolejnym problemem badawczym było ustalenie korzyści uzyskanych w wyniku budowania trwałych relacji z klientami, które bezpośrednio wpływają lub wspierają rozwój przedsiębiorstwa (tab. 5).

Tabela 5

Korzyści z budowania trwałych relacji z klientami wspierające rozwój przedsiębiorstwa (%)

Korzyści z budowania więzi z klientami	Tak	Nie	Nie wiem
Lepsza organizacja procesów obsługi klienta	88,0	9,5	2,6
Lepsza komunikacja z klientem	94,9	4,4	0,7
Szybsze dostosowanie oferty do preferencji klienta	85,0	12,4	2,6
Zwiększenie sprzedaży	83,9	12,4	3,6
Redukcja kosztów całkowitych	53,6	36,5	9,9
Inne korzyści	3,3	4,0	92,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przeważająca większość badanych przedsiębiorstwa potwierdziła wymienione korzyści z budowania relacji z klientami. Najczęściej potwierdziły się następujące:

- lepsza komunikacja z klientem (94,9%),
- lepsza organizacja procesów obsługi klienta (88,0%),
- szybsze dostosowanie oferty do preferencji klienta (85,0%),
- zwiększenie sprzedaży (83,9%).

Powyższe korzyści najczęściej potwierdziły przedsiębiorstwa produkcyjne, a w następnej kolejności usługowe i handlowe. Analizując odpowiedzi według

kryterium wielkości przedsiębiorstwa, najczęściej odnosiły duże korzyści z budowania trwałych relacji przedsiębiorstwa duże i średnie, a w nieco mniejszym stopniu przedsiębiorstwa małe.

### Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badania oraz oparte na nich rozważania pozwalają sformułować ogólny wniosek, że przedsiębiorstwa przywiązują dużą wagę do wdrażania marketingowego zarządzania i chcą w ten sposób dostosowywać się do zmian rynkowych. Widać także, że przyznają tej koncepcji wiodącą rolę w rozwoju firm. W ramach marketingowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem budowanie i wzbogacanie relacji z klientami, a w szczególności tworzenie trwałych łańcuchów/sieci dostaw, upatruje się jako główny kierunek w osiąganiu sukcesu i rozwoju obecnych przedsiębiorstw oraz zasadniczy czynnik zwiększania zdolności dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku. Za najważniejsze działanie w obszarze budowania trwałych relacji z klientami uznano natomiast spójność systemu obsługi klienta i umacnianie łańcuchów dostaw. Są to priorytetowe współczesne kierunki w utrzymywaniu i powiększaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

### Bibliografia

- Andruszkiewicz K., *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.
- Andruszkiewicz K., Kaczmarczyk S., *Planowanie strategiczne w procesie marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, Acta Universitatis Nicolai Copernici – Oeconomia, vol. XXXII, cz. 2, z. 353, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002
- Kaczmarczyk S., Pałgan R., *Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami*, ODiDK sp z o.o., Gdańsk 2005.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Szostek D., *Metodyka badania stanu i rozwoju marketingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, w: *Stan rozwój marketingu w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Raport z badań*, red. S. Kaczmarczyk, J. Petrykowska, „Handel Wewnętrzny” 2011, nr IX–X, cz. 2, t. 1.

## MARKETING DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF POLISH COMPANIES

### Summary

The paper presents selected results of the study that has been conducted on 350 Polish companies using survey methods. It points out the marketing directions of development of Polish companies. The following research problems has been diagnosed: the importance of development directions for the success of the company, identification of the factors that impeding the development and adaptability of companies to changes on the market, product development directions in Polish companies, actions and the importance of creating long lasting relationship with customers. The research confirms the importance of the implementation of marketing management in adapting to market changes and the development of Polish companies.

**Keywords:** marketing, directions of development, companies, relations with customers, market

*Translated by Krzysztof Andruszkiewicz*