

Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem



pod redakcją
Krystyny Mazurek-Łopacińskiej
Magdaleny Sobocińskiej



Recenzenci: Henryk Mruk, Andrzej Szromnik, Teresa Żabińska

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-252-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Badania marketingowe produktu oraz marki

Stanisław Kaczmarczyk: Badania marketingowe produktu w jego cyklu rynkowym	13
Marek Rawski: Możliwości i ograniczenia stosowania metody refleksji strategicznej w procesie planowania nowego produktu	22
Paweł Bryła: Marketingowa konstrukcja jakości regionalnych i ekologicznych produktów żywnościowych – koncepcja badania preferencji konsumentów i dystrybutorów	31
Beata Tarczydło: Narzędzia pomiarowe wizerunku marki. Wybrane przykłady	42
Mariola Grzybowska-Brzezińska, Katarzyna Tadajewska: Badania konsumenckich atrybutów jakości mleka spożywczego	52

Część 2. Badania zachowań konsumentów

Sławomir Smyczek, Artur Turek: Możliwość zastosowania diagnostyki medycznej w badaniach zachowań konsumentów	65
Sylwester Białowąs: Wpływ orientacji na osiągnięcia na zachowania oszczędnościowe gospodarstw domowych	75
Radosław Mącik, Monika Nalewajek: Motywacja racjonalności w korzystaniu z ICT w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumenta w świetle wyników badań empirycznych	85
Małgorzata Bombol: Jak zbadać kształtującą się Polską klasę wyższą – pytania i dylematy	99
Maja Jedlińska: Postmodernizm w zachowaniach konsumentów na rynku turystycznym.....	109
Adam Rudzewicz, Magdalena Krawczyk: Opinie konsumentów na temat reklamy internetowej	119

Część 3. Badania relacji, satysfakcji i lojalności oraz wartości dla klienta

Barbara Dobiegała-Korona, Alicja Krzepicka: Badania ukierunkowane na budowę wartości klienta	131
Adam Sagan, Anna Siwy-Hudowska: Wartość dla klienta na rynku konsumpcyjnym – porównanie trzech modeli pomiarowych.....	138

Edyta Rudawska: Więzi relacyjne w badaniach usług finansowych – ujęcie metodologiczne.....	150
Piotr Kwiatek: Metodologia badań relacji w parkach naukowych i technologicznych z wykorzystaniem teorii sieci.....	161
Krzysztof Błoński: Możliwości wykorzystania liczb rozmytych w badaniach satysfakcji klienta	168
Łukasz Skowron: Badania satysfakcji i lojalności klientów w różnych sektorach gospodarczych	178
Ewa Frąckiewicz: Badania satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego	187
Renata Nestorowicz: Badanie satysfakcji studentów jako klientów uczelni wyższych.....	197
Hanna Hall: Dydaktyczne kryteria satysfakcji studenta – hierarchia i znaczenie w świetle wyników badań empirycznych	209
Edyta Gołąb-Andrzejak: Badanie satysfakcji gości hotelowych i ich lojalności na przykładzie Grupy Hotelowej Orbis.....	220

Część 4. Zastosowanie badań marketingowych w procesach komunikacji i dystrybucji

Małgorzata Rószkiewicz: Metody formalne optymalizujące wybór grup docelowych dla przekazu marketingowego.....	231
Grzegorz Hajduk: Uwarunkowania i zakres całościowej oceny efektów komunikacji marketingowej – wybrane aspekty	241
Paweł Kowalski: Innowacja marketingowa w handlu detalicznym – przegląd obszarów badań	250
Tomasz Olejniczak, Piotr Biela: Wykorzystanie badań marketingowych w zarządzaniu siecią handlową – dylemat menedżera.....	266
Dawid Szostek: Badania opinii pracowników w przedsiębiorstwach zarządzanych marketingowo.....	273
Maja Knecht-Tarczewska: Adaptacja metod pomiaru jakości usług do oceny oferty marketingowej centrów handlowych	286
Lucyna Witek: Możliwości wykorzystania metody <i>Mystery Shopping</i> w ocenie efektywności i skuteczności działań merchandisingowych.....	296
Monika Hajdas: Audyt kreatywny komunikacji marketingowej w oparciu o archetyp marki	305
Katarzyna Bilińska-Reformat: Projekt „Audyt Marketingowy Młodej Firmy” jako narzędzie diagnozujące aktywność marketingową MŚP – ujęcie empiryczne.....	315

Summaries

Part 1. Marketing research of product and brand

Stanisław Kaczmarczyk: Marketing research of a new product in market cycle.....	21
Marek Rawski: Possibilities and limitations of practising the method of strategic reflection in the process of new product planning.....	30
Paweł Bryła: Marketing construction of origin and organic food quality – the concept of a research study concerning preferences of consumers and distributors.....	41
Beata Tarczydło: Measuring tools for brand image. Selected examples.....	51
Mariola Grzybowska-Brzezińska, Katarzyna Tadajewska: Research on consumer quality attributes of milk.....	61

Part 2. Consumers behaviour research

Sławomir Smyczek, Artur Turek: Applicability of medical diagnostics in consumer behaviour research.....	74
Sylwester Białowąs: Impact of achievement drive on the savings behaviour of households.....	84
Radosław Maćik, Monika Nalewajek: Rational motivations of ICT usage in consumer decision processes – empirical investigation.....	98
Małgorzata Bombol: Polish upper class – research, problems and dilemmas	108
Maja Jedlińska: Postmodernism in consumer behaviour on tourism market.	118
Adam Rudzewicz, Magdalena Krawczyk: Consumers' opinions about Internet advertising.....	128

Part 3. Research on the relationships, satisfaction and loyalty and value for the customer

Barbara Dobiegała-Korona, Alicja Krzepicka: Research oriented toward building Customer Lifetime Value.....	137
Adam Sagan, Anna Siwy-Hudowska: Value for the customer on the consumers market – a comparison of three models of measurement.....	149
Edyta Rudawska: Relational bonds in financial services research – methodological perspective.....	159
Piotr Kwiatek: Methodology of research on relationships in science and technology parks in network approach.....	167
Krzysztof Błoński: The possibility of using fuzzy numbers in the study of satisfaction.....	177

Łukasz Skowron: Research on the consumer satisfaction and loyalty in different business sectors	186
Ewa Frąckiewicz: Research on the satisfaction of clients of local government units.....	196
Renata Nestorowicz: Satisfaction survey of students as customers of universities	208
Hanna Hall: Didactic constituents of students' satisfaction – hierarchy and meaning based on results of empirical studies	219
Edyta Gołąb-Andrzejak: Research of hotel guests' satisfaction and their loyalty on the example of the Orbis Hotel Group.....	228

Part 4. The use of marketing research in the processes of communication and distribution

Małgorzata Rószkiewicz: Quantity approach to the optimization of target groups for marketing strategy	240
Grzegorz Hajduk: Conditions and scope of the overall marketing communication effects assessment – selected aspects.....	249
Paweł Kowalski: Marketing innovation in retail sector – review of research areas	265
Tomasz Olejniczak, Piotr Biela: Use of marketing research in trade network management – manager dilemma.....	272
Dawid Szostek: Employee opinion surveys in the marketingly managed enterprises.....	285
Maja Knecht-Tarczewska: Adjustment of the perceived service quality measurement methods in the evaluation of marketing offer of shopping centers.....	295
Lucyna Witek: Possibilities of use of mystery shopping method in the evaluation of merchandising actions efficiency	304
Monika Hajdas: Creative audit of marketing communication based on brand archetype.....	314
Katarzyna Bilińska-Reformat: “Marketing Audit of a Young Enterprise” project as a diagnostic tool of marketing activities of small and medium sized enterprises – empirical approach	325

Katarzyna Bilińska-Reformat

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

PROJEKT „AUDYT MARKETINGOWY MŁODEJ FIRMY” JAKO NARZĘDZIE DIAGNOZUJĄCE AKTYWNOŚĆ MARKETINGOWĄ MŚP – UJĘCIE EMPIRYCZNE

Streszczenie: Celem niniejszego referatu jest przedstawienie możliwości dokonywania kontroli działań marketingowych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa te, z racji zdecydowanie mniejszego potencjału finansowego, działania marketingowe realizują w mniejszym zakresie niż duże firmy. Warto jednak zaznaczyć, że wraz z poprawiającymi się warunkami funkcjonowania MŚP wzmacnia się ich potencjał wzrostu. Wynikiem tego jest podejmowanie przez menedżerów tych przedsiębiorstw różnych inicjatyw wiążących się z inwestowaniem (w tym również w działalność marketingową). W niniejszym referacie przedstawiono narzędzie AMMF (będące w istocie efektem świadczenia usługi proinnowacyjnej) pozwalające na zdiagnozowanie działań MŚP w zakresie marketingu. Na podstawie wyników audytu przeprowadzonego w małym przedsiębiorstwie możliwe jest rekomendowanie działań w zakresie marketingu podnoszących w efekcie ich konkurencyjność.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, audyt, audyt marketingowy.

1. Charakterystyka sektora MŚP w Polsce

Na podstawie kryterium wielkości zatrudnienia, jako małe określa się najczęściej firmy zatrudniające do 30, w niektórych krajach nawet do 50 osób. Przedsiębiorstwa zatrudniające od 100 do 150 osób zaliczane są do średnich podmiotów gospodarczych. W grupie małych przedsiębiorstw wyodrębnia się również firmy najmniejsze, tzn. mikroprzedsiębiorstwa. Wśród nich można wskazać grupę firm „0”, które nie zatrudniają pracowników najemnych, gdyż pracują w nich jedynie właściciel i jego rodzina, oraz grupę mikroprzedsiębiorstw, zatrudniających od 1 do 9 osób. Około 96% firm w Polsce to mikroprzedsiębiorstwa. Jest ich ok. 1,6 mln. Mikrofirmy są największym pracodawcą w Polsce, gdyż tworzą 3,5 mln miejsc pracy (zatrudniają 39,5% ogółu pracujących). 95 na 100 mikroprzedsiębiorców to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, w tym ponad 2/3 to osoby samozatrudnione (69,8%, tj. 1,1 mln). Liczba mikroprzedsiębiorstw w Polsce jest wyższa niż średnia dla UE. Wynosi ona 96% liczby przedsiębiorstw ogółem, zaś w UE 91,8% [Tarnawa

2011]. Dane te wskazują na szczególną rolę tych przedsiębiorstw w polskiej gospodarce. Małe i średniej wielkości przedsiębiorstwa w Polsce zasługują na miano siły napędowej gospodarki. Pomimo niewielkiego zasięgu działania i niezbyt duży wpływ na otoczenie, w którym działają, ich bardzo duża liczba nadaje sektorowi MŚP wielkie znaczenie w kształtowaniu gospodarki. Sektor MŚP w Polsce to głównie firmy działające w usługach (76,3%). Warto dodać, że 29% ogólnej liczby małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonuje w województwach mazowieckim i śląskim. Co roku powstają aż 2 mln nowych przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MŚP. Ich wskaźnik przeżywalności wynosi 77%, co jest również wynikiem wsparcia, jakie otrzymują ze strony Unii Europejskiej¹. Tabela 1 przedstawia podstawowe różnice pomiędzy przedsiębiorstwami MŚP a przedsiębiorstwami dużymi.

Tabela 1. Cechy odróżniające małe i średnie przedsiębiorstwa od dużych przedsiębiorstw

Cechy MŚP	Cechy dużego przedsiębiorstwa
Działania na podstawie własnej intuicji właściciela lub wynajętego menedżera	Wykorzystywanie nowoczesnych metod i technik zarządzania
Relatywnie niski poziom wykształcenia kadry	Wysoki poziom wykształcenia top managementu
Przewaga decyzji operacyjnych	Przewaga decyzji strategicznych
Możliwość funkcjonowania bez posiadania osobowości prawnej	Posiadanie osobowości prawnej
Częste łączenie funkcji właściciela i menedżera	Zarządzanie przez wynajętą kadrę menedżerską
Podejmowanie decyzji znaczących dla firmy przez właściciela lub właścicieli	Podejmowanie decyzji na podstawie opinii zespołu doradców
Prowadzenie działalności na małą skalę i w przeważającej części o zasięgu lokalnym	Duży wolumen sprzedaży i zasięg co najmniej ogólnopolski
Niezależność firmy od innych podmiotów	Liczne powiązanie organizacyjne i kapitałowe
Brak dostępu do źródeł finansowania immanentnych dla rynku kapitałowego	Możliwość wykorzystania różnych instrumentów rynku kapitałowego
Względnie mały udział w rynku	Znaczący udział w rynku
Mało kapitałochłonny rozwój	Inwestycje wysokonakładowe
Mała dbałość o <i>image</i> firmy wynikająca w wielu przypadkach z braku wiedzy z zakresu marketingu	Wykorzystanie nowoczesnych technik tworzenia wizerunku firmy
Funkcjonowanie kierownictwa na zasadzie „straży pożarnej”	Działania firmy oparte na przyjętej strategii rozwoju i strategiach cząstkowych
Śladowy udział eksportu	Rozwinięta działalność eksportowa
Brak tendencji do organizowania się w lokalne grupy obrony swoich interesów	Uczestnictwo w licznych organizacjach gospodarczych i klubach biznesu

Źródło: [Krajewski, b.d.].

¹ Liczba przedsiębiorstw w 2008 r., dane GUS za 2009 r.

Jak wynika z tab. 1, wiele cech małych MŚP wpływa na brak podejmowania zorganizowanych działań w zakresie marketingu. W związku z niewielką skalą działania i częstymi problemami finansowymi schodzą one na „dalszy plan”. Warto jednak zaznaczyć, że MŚP wykazują wiele przejawów dostosowawczych do wymagań gospodarki rynkowej. Należą do nich niewątpliwie: 1) dostosowywanie struktury asortymentowo-ilościowej do potrzeb nabywców, 2) wybór dostawców oraz odbiorców na podstawie krótkookresowej strategii rozwoju, 3) rozwój dystrybucji, poszukiwanie nowych rynków zbytu, 4) stosowanie promocji [Ślusarczyk 2011]. Można zatem stwierdzić, że działania marketingowe stosowane w różnym oczywiście zakresie nie są obce tym przedsiębiorstwom. Przyjmując założenie, że w warunkach rosnącej konkurencji podejmowanie działań marketingowych staje się koniecznością, a wśród przedsiębiorstw MŚP aktywność marketingowa staje się rzeczywiście coraz bardziej widoczna, dokonano próby podniesienia konkurencyjności tych przedsiębiorstw poprzez zaproponowanie im Audytu Marketingowego Młodej Firmy – nowej usługi doradczej o charakterze proinnowacyjnym, dedykowanej przedsiębiorstwom w początkowej fazie działalności. Warto dodać, że dla sektora MŚP proponowane są audyty działalności we wszystkich obszarach, w tym marketingu. Przykładem może być audyt dla MŚP szeroko wykorzystywany przez te firmy w USA [*Audit Checklist...* 2009]. W przypadku AMMF przyjęto założenie, że usługa ta wpłynie na wzrost świadomości młodych przedsiębiorców w zakresie potrzeby wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie, co może przełożyć się na wzrost ich konkurencyjności. O powodzeniu przedsiębiorstwa na rynku decyduje uzyskanie przezeń przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta polega na tym, że „firma robi coś lepiej lub inaczej od swoich rywali, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty”.

2. Audyt Marketingowy Młodej Firmy jako narzędzie wspomagające działania marketingowe MŚP

Pojęcie audytu najczęściej wiąże się z działalnością finansowo-księgową przedsiębiorstwa. Jednak wraz ze wzrostem znaczenia marketingu w przedsiębiorstwach oraz z rozwojem koncepcji zarządzania i planowania audyty (będące w istocie formą kontroli strategicznej) swoim zasięgiem zaczęły obejmować różne obszary działalności przedsiębiorstwa. Zgodnie z ujęciem zaproponowanym przez U.S. Small Business Administration można wyróżnić następujące typy audytów: audyt zarządzania (obejmujący swoim zasięgiem podstawowe planowanie oraz personel), audyt operacyjny (obejmujący swoim zasięgiem produkcję, sprzedaż i marketing oraz reklamę i promocję), audyt finansowy (obejmujący swoim zasięgiem księgowość i praktyki dotyczące rachunkowości oraz planowanie finansowe i politykę wynagrodzeń) [*Audit Checklist...* 2009, s. 7]. Przeprowadzanie audytów działalności marketingowej przedsiębiorstw datowane jest na lata 50. ubiegłego wieku, kiedy na rynku obserwowano dynamiczny wzrost konsumpcji. W 1959 r. pojawiła się publikacja AMA (American Management Association) pt. *Analyzing and Improving Marketing Per-*

formance, w której wskazano na konieczność kontroli działalności marketingowej przedsiębiorstw (za: [Kotler, Gregor, Rodgers 2005]).

Zgodnie z definicją zaproponowaną przez P. Kotlera audyt marketingowy jest to wszechstronne, systematyczne, niezależne i regularne badanie środowiska marketingowego, celów, strategii i działań danego przedsiębiorstwa lub jednostki biznesu prowadzone w celu zidentyfikowania trudności i szans rozwojowych oraz sformułowania planów mających poprawić marketing przedsiębiorstwa [Kotler 1994, s. 697].

Warto dodać, że w literaturze zauważa się konieczność specyficznego podejścia do audytu marketingowego MŚP ze względu na brak dobrze rozwiniętej funkcji marketingowej. Autorzy tacy jak B. Jaworski i A.K. Kohli [1993] oraz B. Menguc i T. Barker [2005] wskazują jednak na występowanie pozytywnej korelacji między wdrażanymi zaleceniami audytowymi a wzrostem udziału w rynku przedsiębiorstw MŚP.

Celem Audytu Marketingowego Młodej Firmy było właśnie zidentyfikowanie i wskazanie obszarów oraz kierunków działań przedsiębiorstwa w zakresie marketingu, w jakich audytor rekomenduje wdrożenie innowacji marketingowych dla młodej firmy (działającej na rynku nie dłużej niż trzy lata [www.ammf.pl]). Ze względu na adresatów audytu – młode przedsiębiorstwa sektora MŚP – zakres badanych obszarów został ograniczony, gdyż młode firmy z natury rzeczy nie mają często rozwiniętej funkcji personalnej, nie stosują wyrafinowanych metod planowania i zarządzania. Innowacje, o których wspomniano, rozumiane są zgodnie z definicją zawartą w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka sformułowaną w oparciu o *Podręcznik Oslo (Oslo Manual)*. Ich charakterystykę przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Rodzaje innowacji według *Oslo Manual*

Rodzaj innowacji	Charakterystyka
Innowacje marketingowe	zastosowanie nowej metody marketingowej obejmującej znaczące zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, pozycjonowaniu, promocji, polityce cenowej lub modelu biznesowym, wynikającej z nowej strategii marketingowej przedsiębiorstwa
Innowacje organizacyjne	zastosowanie w przedsiębiorstwie nowej metody organizacji jego działalności biznesowej, nowej organizacji miejsc pracy lub nowej organizacji relacji zewnętrznych
Innowacje procesowe	wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowych, lub znacznie ulepszonych, metod produkcji lub dostaw
Innowacje produktowe	wprowadzenie na rynek przez przedsiębiorstwo nowego towaru lub usługi, lub znaczne ulepszenie oferowanych uprzednio towarów lub usług w odniesieniu do ich charakterystyk lub przeznaczenia. Ulepszenie może dotyczyć charakterystyk technicznych, komponentów, materiałów, wbudowanego oprogramowania, bardziej przyjaznej obsługi przez użytkownika oraz innych cech funkcjonalnych

Źródło: [OECD].

Audyty przeprowadzono z osobami zarządzającymi przedsiębiorstwem. W ramach audytu badano następujące komponenty zarządzania marketingowego w firmie: świadomość otoczenia marketingowego, marketing mix, system analizy i planowania marketingowego. Projekt Audyt Marketingowy Młodej Firmy znajduje się w trakcie realizacji i w związku z tym po pierwszym etapie (trwającym do końca 2011 r.) dokonano pewnych zmian w kwestionariuszu. Były one wynikiem doświadczeń z przeprowadzonych audytów. Kwestionariusz audytu zbudowano w oparciu o tzw. listę kontrolną (*Audit Checklist*), co jest zgodne z metodyką prowadzenia audytów marketingowych. Chodziło przy tym o uzyskanie obiektywnej oceny badanych parametrów. Każdy z badanych obszarów oceniano w skali 0–2 punkty, przy czym: 0 punktów – ocena taka świadczy o braku występowania omawianej funkcji w spółce, 1 punkt – oznacza występowanie funkcji w spółce, jednakże należy ją udoskonalać, 2 punkty – oznaczają występowanie funkcji na poziomie prawidłowym, czyli satysfakcjonującym, świadczącym o jej dobrym rozwinięciu. Należy jednocześnie zaznaczyć, że każdy z badanych obszarów oceniany był na podstawie szczegółowych parametrów. W oparciu o ich dokonaną ocenę sformułowano rekomendacje dotyczące marketingowych kierunków działań audytowanego przedsiębiorstwa. Wyniki audytu opracowano w formie raportu z Audytu Marketingowego Młodej Firmy. W tabelach 3–6 przedstawiono przykładowe wyniki dla firmy „X”.

Tabela 3. Ogólna/globalna ocena badanych przedsiębiorstwa „X”

Ocena globalna – obszary 1–3	brak/słabo	podstawowo	prawidłowo
Ocena globalna		podstawowo	
Obszar 1 – Świadomość otoczenia marketingowego		podstawowo	
Obszar 2 – Marketing mix		podstawowo	
Obszar 3 – System analizy i planowania	brak/słabo		
Razem	1	2	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza wywiadu AMMF.

Z tabeli 3 wynika, że w badanej firmie aktywność marketingowa realizowana jest na podstawowym poziomie. W raporcie prezentowanym przedsiębiorcom znalazły się również szczegółowe wyniki dotyczące badanych obszarów. W tabeli 4 zaprezentowano przykładowe wyniki związane z otoczeniem marketingowym uzyskane przez przedsiębiorstwo „X”. Ogólny wynik dla przedsiębiorstwa X jest „podstawowy” (1 punkt), co oznacza, że otoczenie jest monitorowane.

Oceniano 12 parametrów budujących obszar „świadomość otoczenia marketingowego”. Trzy parametry uzyskały najwyższą notę 2 punkty, co świadczy o tym, że są one realizowane w sposób prawidłowy. Sześć parametrów uzyskało ocenę 1 punkt oznaczającą, że funkcja realizowana jest podstawowo (występuje, jednak powinna zostać ulepszona). Niestety trzy parametry zostały ocenione na 0 punktów, co świadczy o braku jakiegokolwiek aktywności w tych obszarach.

Tabela 4. Świadomość otoczenia przedsiębiorstwa „X”

Obszar 1 – Świadomość otoczenia marketingowego	brak/słabo	podstawowo	prawidłowo
Ocena całego obszaru		podstawowo	
Parametry w ramach obszaru	brak/słabo	podstawowo	prawidłowo
Celowość działań marketingowych		podstawowo	
Świadomość rynków docelowych		podstawowo	
Źródła wiedzy o rynku	brak/słabo		
Świadomość własnych atutów konkurencyjnych		podstawowo	
Świadomość konkurencji	brak/słabo		
System identyfikacji wizualnej		podstawowo	
Świadomość własnych mocnych stron			prawidłowo
Świadomość własnych słabych stron		podstawowo	
Świadomość szans w otoczeniu			prawidłowo
Świadomość zagrożeń w otoczeniu		podstawowo	
Zdolność reagowania na zagrożenia	brak/słabo		
Zdywersyfikowani dostawcy			prawidłowo
Zdywersyfikowani odbiorcy	nie dotyczy		
Suma	3	6	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza wywiadu AMMF.

Kolejnym badanym obszarem był marketing mix. Podobnie jak w przypadku obszaru „świadomość otoczenia marketingowego” pod uwagę wzięto parametry związane z poszczególnymi instrumentami marketingowymi. Przykładowy wynik dla przedsiębiorstwa X przedstawia tab. 5.

Ogólnie marketing mix prowadzony jest w firmie podstawowo. Na 12 ocenianych parametrów 6 oceniono na 1 punkt – co oznacza ich podstawowy poziom oraz konieczność doskonalenia konkretnej funkcji, 3 oceniono na 2 punkty, co oznacza występowanie funkcji, oraz 3 oceniono na 0 punktów.

W kolejnej części audytu badano „system analizy i planowania”, starano się sprawdzić, jak firma pozyskuje i wykorzystuje informacje oraz jaka jest umiejętność działań długookresowych. Ponadto badano umiejętność kontroli jako elementu zarządzania w przedsiębiorstwie. W przypadku przedsiębiorstwa „X” cały badany obszar został oceniony na 0 punktów.

Wynik uzyskany przez badaną firmę świadczy o konieczności wprowadzenia jakichkolwiek metod planowania i kontroli realizowanych działań.

Tabela 5. Marketing mix w przedsiębiorstwie „X”

Obszar 2 – Marketing mix	brak/słabo	podstawowo	prawidłowo
Ocena całego obszaru		podstawowo	
Parametry w ramach obszaru	brak/słabo	podstawowo	prawidłowo
Inwestowanie w rozwój produktów		podstawowo	
Dostosowywanie produktów do potrzeb rynku			prawidłowo
Zdolność reakcji na odzew klientów	brak/słabo		
Proces wyznaczania cen sprzedaży			prawidłowo
Monitorowanie cen na rynku		podstawowo	
Różnicowanie cen sprzedaży		podstawowo	
Stosowane środki komunikacji		podstawowo	
Poszukiwanie promocji barterowej	brak/słabo		
Rozwój kwalifikacji personelu		podstawowo	
Umiejętność wykorzystania wiedzy pracowników		podstawowo	
Umiejętność standaryzacji „front Office”	brak/słabo		
System premiowania kadry			prawidłowo
Motywatory pozapłacowe	nie dotyczy		
Suma	3	6	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza wywiadu AMMF.

Tabela 6. System analizy i planowania „X”

Obszar 3 – System analizy i planowania	brak/słabo	podstawowo	prawidłowo
Ocena całego obszaru	brak/słabo		
Parametry w ramach obszaru	brak/słabo	podstawowo	prawidłowo
System informacji o klientach	brak/słabo		
Planowanie strategiczne	brak/słabo		
Umiejętność planowania marketingowego	brak/słabo		
Umiejętność planowania sprzedaży	brak/słabo		
Kontrola wykonania celów	brak/słabo		
Gotowość organizacyjna	brak/słabo		
Zdolność mierzenia efektów promocji	brak/słabo		
Świadomość kosztu pozyskania klienta	brak/słabo		
Zaangażowanie zarządzających w promocję i informację	brak/słabo		
Suma	9	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza wywiadu AMMF.

3. Wnioski na temat działalności marketingowej MŚP w świetle przeprowadzonych AMMF

W pierwszym etapie realizacji projektu przeprowadzono 50 audytów w małych i średnich przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwach: śląskim, małopolskim, świętokrzyskim i opolskim. Wśród przedsiębiorstw, które zgłosiły się do projektu, dominowały mikroprzedsiębiorstwa działające w sferze usług. Na 50 badanych firm 43 zajmowały się działalnością usługową (w tym również handlem i gastronomią). Wszystkie te przedsiębiorstwa uzyskały wsparcie na rozpoczęcie działalności. W związku z tym wszystkie mają biznesplan. Na podstawie doświadczeń autorki referatu oraz doświadczeń ekspertów przeprowadzających audyty można stwierdzić, że niestety są one w niewielkim zakresie wykorzystywane przez właścicieli. Większość badanych firm nie posiadała dokładnie sprecyzowanej misji działania. Na 50 firm poprawnie zdefiniowaną misję miało 15 firm.

Jeżeli chodzi o oczekiwane obszary pomocy, firmy najczęściej wymieniały działania w zakresie promocji (stworzenie planu promocji) oraz pomoc w formułowaniu działalności marketingowej. Na 50 firm wszystkie zadeklarowały chęć uzyskania pomocy w zakresie promocji.

Najczęściej wymienianym problemem, z którym spotykały się firmy, były problemy finansowe. Ponadto firmy borykają się z brakiem popytu na usługi wysoce innowacyjne, na które nie ma jeszcze zapotrzebowania (w przypadku firm działających w sektorze IT). W tym przypadku rekomendacje dotyczyły szczegółowego planu promocji, której celem jest nie tyle na początku sama sprzedaż, ile uświadomienie korzyści wynikających z zakupu innowacyjnej usługi.

W badanych firmach sygnalizowano również problemy z personelem, który nie potrafi „rozmawiać z klientem”. Tak było w przypadku firm gastronomicznych oraz świadczących usługi fryzjersko-kosmetyczne.

Paradoksalnie na podstawie przeprowadzonych audytów można stwierdzić, że do lepiej ocenianych obszarów należały: „świadomość otoczenia konkurencyjnego” oraz „marketing mix”. W pierwszym przypadku można stwierdzić, że żadna z badanych firm nie uzyskała oceny 0 punktów. Świadczy to o dobrym rozpoznaniu przez małe przedsiębiorstwa otoczenia, w którym działają. Warto dodać, że przedsiębiorcy nie mieli problemów z przeprowadzeniem analizy SWOT dla własnej firmy (była ona częścią kwestionariusza wywiadu). Co ciekawe, przedsiębiorcy nie zawsze potrafili wymienić swoje atuty konkurencyjne, podczas gdy bez problemu wskazywali swoje silne strony. W wielu przypadkach firmy nie podkreślały swoich atutów konkurencyjnych na posiadanych stronach internetowych.

W przypadku marketingu mix podobnie żadna z badanych firm nie uzyskała oceny 0 punktów. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorcy wykorzystują intuicyjne podejście do kwestii instrumentów marketingowych, które często sprawdza się w praktyce. W przypadku produktu wszystkie firmy potrafiły wskazać, na jakie rynki docelowe są one kierowane oraz jakie mają plany dotyczące ich rozwoju. Zda-

rzały się jednak sytuacje, w których audytujący rekomendowali zwrócenie uwagi na możliwości sprzedażowe np. na rynku B2B (np. udział w przetargach, co może pozwolić na zdywersyfikowanie obsługiwanych rynków docelowych).

Wszyscy przedstawiciele audytowanych firm potrafili wymienić składniki wpływające na stanowienie cen. Warto przy tym zaznaczyć, że w przypadku 13 firm świadczona usługa była tak wysoce specjalistyczna i indywidualna, że w praktyce nie było możliwości stworzenia jakiegokolwiek katalogu cen.

W przypadku personelu w wielu firmach funkcja znajdowała się w fazie rozwoju, gdyż nie zatrudniały one żadnych stałych pracowników (25 firm).

Najslabiej ocenianym instrumentem marketingowym w obszarze „marketingu mix” była promocja. W przypadku 30 firm nie wydzielono budżetu na działania promocyjne. Podobnie w firmach tych brak był osób odpowiedzialnych za promocję. Można zatem przypuszczać, że promocja często postrzegana jest w kategoriach „zbędnych” a nie „niezbędnych” wydatków. Jednocześnie warto dodać, że pośród badanych firm były też takie, w których zarządzający dokładnie potrafili określić koszty działań promocyjnych oraz spodziewane wyniki tych działań. Z obszarem promocji związany był również problem identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach firmy nie posiadały żadnego zewnętrznego oznaczenia, ulotek, wizytówek, a nawet strony internetowej. Jeżeli chodzi o posiadane przez firmy strony internetowe warto wspomnieć, że nie były one w dostatecznym stopniu wykorzystywane do gromadzenia informacji o klientach. Na stronach zamieszczano nieaktualne informacje lub „puste zakładki” (np. nasi klienci), nie było możliwości zadania pytania przez stronę oraz na wielu stronach nie zamieszczono licznika wejść. Problemem była również kwestia „standaryzacji front office” – czyli określenia spisanego standardu związanego z obsługą klienta. W badanych firmach nie było standardu dotyczącego zasad prowadzenia rozmowy z klientami, zasad związanych z ubiorem (w 2 punktach gastronomicznych) itp.

W przypadku kolejnego badanego obszaru „system analizy i planowania” można stwierdzić, że uzyskane oceny były słabsze od poprzednich badanych obszarów. Planowanie strategiczne, planowanie projektów, ustalanie celów działania są obszarami, w których firmy nie wykazują należytej aktywności. Brak planowania sprzedaży jest „grzechem głównym” badanych firm. W przypadku 30 badanych firm zanotowano słabsze oceny w tym obszarze. W przypadku aktywności promocyjnej również uzyskane oceny przez badane firmy były dość słabe. Na 50 badanych firm 12 uzyskało ocenę 0 punktów, co świadczy o całkowitym braku działalności w tym obszarze. W przypadku młodych firm jest to bardzo niepokojące ze względu na konieczność budowania świadomości klientów o istnieniu firmy i jej produktów na rynku. Jak już wspomniano, w większości przypadków firmy nie posiadają budżetów promocyjnych ani osób odpowiedzialnych za promocję. Na podstawie wypełnionych przez zarządzających kwestionariuszy można stwierdzić, że ich rozkład pracy nie jest prawidłowy, tj. koncentrują się na bieżącym rozwiązywaniu problemów, brak natomiast perspektywicznych działań. Podsumo-

wując, można wskazać główne rekomendacje, jakie zostały zawarte w raportach dla firm biorących udział w AMMF. Na podstawie przeprowadzonych 50 audytów najczęściej pojawiały się następujące rekomendacje:

1) w obszarze „Świadomość otoczenia marketingowego”:

- przeprowadzenie jeszcze raz analizy SWOT z udziałem pracowników i głównych współpracowników,
- wykorzystywanie bardziej zróżnicowanych źródeł informacji o rynku,
- dokładniejsze określenie własnych atutów konkurencyjnych i wykorzystanie ich na stronie internetowej,
- dokładne zidentyfikowanie bezpośrednich konkurentów i ich przewag konkurencyjnych,
- określenie wzorca benchmarkingowego i dystansu dzielącego firmę w poszczególnych obszarach od tego wzorca;

2) w obszarze „marketingu mix”:

- zrównoważenie portfela produktowego (wprowadzenie do asortymentu produktów zapewniających stały zysk – ta rekomendacja dotyczyła firm oferujących bardzo „ambitne” produkty, na które notowano czasowo niski popyt),
- wzięcie pod uwagę czynników pozakosztowych przy stanowieniu cen,
- uruchomienie strony internetowej,
- zróżnicowanie materiałów promocyjnych,
- aktywniejszy udział w programach barterowych,
- stworzenie standardu obsługi klienta, w tym przeprowadzenie szkoleń pracowników,
- wyodrębnienie budżetu promocyjnego,
- wskazanie osoby odpowiedzialnej za promocję,
- zatrudnienie w przyszłości osób zajmujących kwestiami marketingu;

3) w obszarze „System analizy i planowania”:

- formułowanie celów zgodnie z zasadą SMART,
- stworzenie planu sprzedażowego w podziale na miesiące i w podziale na konkretne kategorie produktów,
- wprowadzenie mierników kontrolnych (liczba pozyskanych nowych klientów, sprzedaż w ujęciu wartościowym i podziale na kategorie produktów).

Literatura

Audit Checklist for the Growing Business, Emerging Business Series, U.S. Small Business Administration, May 2009.

Jaworski B., Kohli A.K., *Market orientation: Antecedents and consequences*, „Journal of Marketing” 1993, vol. 57 (July), s. 53–70.

Kotler P. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.

Kotler P., Gregor W.T, Rodgers W.H, *The marketing audit comes of age*, „Sloan Management Review”, Classic Reprint 2005, s. 1–4.

- Krajewski K., *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*, www.parp.gov.pl.
- Menguc B., Barker T., *Re-examining field sales unit performance*, „European Journal of Marketing” 2005, vol. 39, no. 7–8, s. 885–909.
- OECD, *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual*, European Commission, Eurostat, <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>.
- Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 1999.
- Ślusarczyk S., *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2011.
- Tarnawa A., *Raport o stanie sektora MSP. Główne wnioski*, PARP, Warszawa 2011.
www.ammf.pl

**“MARKETING AUDIT OF A YOUNG ENTERPRISE” PROJECT
AS A DIAGNOSTIC TOOL OF MARKETING ACTIVITIES
OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES
– EMPIRICAL APPROACH**

Summary: In this paper an assumption is made that marketing activities are the important source of competitive advantage of small and medium-sized enterprises. The paper shows the possibility of using marketing audit in SMEs. The author characterized the project regarding auditing of marketing activities in SMEs. This kind of audit should help SMEs to get better performance. The development of marketing activities is caused by growing competition in trade as well as by growing economic power of these entities. The investments undertaken by SMEs also consider marketing activities. “Marketing Audit of a Young Enterprises” is shown in the paper as a diagnostic tool of marketing activities of SMEs and also as a recommendation tool.

Keywords: small and medium sized enterprises, audit, marketing audit.