

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРЕДНІХ І ВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ (РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ)

© Хадріан П., 2014

Проаналізовано рівні планування у системі управління середніх і великих підприємств, і відповідність їм маркетингових планів. Досліджено планування розвитку підприємства та маркетингової діяльності. Визначено фактори, що визначають рівні та форми планування розвитку підприємства та маркетингової діяльності. Охарактеризовано найважливіші характеристики, що впливають на формування і характер маркетингових планів. Представлено співвідношення між різними видами планування маркетингової діяльності підприємств. Обґрунтовано найважливіші характеристики, що впливають на маркетингове планування на різних рівнях у системі управління підприємством.

Ключові слова: маркетингове планування, план розвитку, управління підприємством.

PLANOWANIE DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ W ŚREDNICH I DUŻYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH (WYNIKI BADANIA)

© Hadrian P., 2014

W ramach przeprowadzonych badań starano się rozpoznać poziomy planowania w systemie zarządzania średnim i dużym przedsiębiorstwem, i usytuowanie na nich planów marketingowych. Zbadano planowanie rozwoju przedsięwzięcia i działań marketingowych, uwarunkowania poziomów i form planowanie rozwoju przedsięwzięcia oraz działań marketingowych.

Słowa kluczowe: planowanie marketingowe, plan rozwoju, zarządzanie przedsiębiorstwem,

Wprowadzenie. Marketingowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem narzuca potrzebę tworzenia planów uwzględniających uwarunkowania działalności, cele (począwszy od misji), zasoby niezbędne do działania oraz sposób ich wykorzystania. Zakres i sposób planowania marketingowego są jednymi z podstawowych wyznaczników określających stopień rozwoju marketingowej orientacji przedsiębiorstwa. Właściwe zarządzanie marketingowe nie polega bowiem na działaniu spontanicznym ani prowizorycznym, lecz na konsekwentnym przetwarzaniu danych o rynku i zasobach przedsiębiorstwa, które mają generować informacje niezbędne do podjęcia racjonalnych, efektywnych i skutecznych decyzji. Takie podejście skłania do formalizacji planowania w postaci dokumentów o różnym charakterze merytorycznym i stopniu szczegółowości. W ramach przeprowadzonych w 2013 r. przez zespół pracowników Katedry Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie badań¹, m.in. starano się rozpoznać poziomy planowania w systemie zarządzania średnim i dużym przedsiębiorstwem, i usytuowanie na nich planów marketingowych. Badanie to było swoistego rodzaju kontynuacją badań przeprowadzonych piętnaście lat wcześniej, przez zespół Katedry Marketingu pod kierownictwem śp. profesora Jerzego Altkorna².

¹ *Marketing polskich przedsiębiorstw w 25-leciu gospodarki rynkowej*, praca zbiorowa pod red. R. Niestroja, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014. Zebrano materiał badawczy od 422 średnich i dużych przedsiębiorstw, dobranych dwufazowo (w fazie pierwszej losowo – 201 podmiotów, w fazie drugiej celowo – 219 firm,) wykorzystując metodę ankiety internetowej. Szczegółową metodykę badania zaprezentowano w rozdziale 2 powyższej publikacji: K. Kapera, M. Kuziak, R. Niestrój, *Założenia, przebieg i ocena zebranego materiału* [w:] *Marketing polskich ...*, op.cit., s. 21–28.

² *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce (Grant KBN nr 1038/H02/97/12). Raport z badań*. praca zbiorowa pod kierunkiem J. Altkorna, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999.

1. Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa i działań marketingowych. Do podstawowych zagadnień rozwiązywanych na poziomie planowania strategicznego należy wyznaczenie celów kierunkowych i ogólnej koncepcji dotyczącej sposobu ich realizacji, które następnie podlegają uszczegółowieniu w planach taktycznych i operacyjnych. Uzyskane w toku prowadzonego obecnie badania wyniki wskazują, że długookresowy (perspektywa więcej niż 5 lat) plan strategiczny wyznaczający główne kierunki działania i rozwoju przedsiębiorstwa posiada jedynie jedna trzecia z nich. Jest to wynik o 8 p.p. mniejszy w stosunku do wyniku poprzedniego badania z roku 1998 (tablica 1). Świadczyć to może o obniżającym się znaczeniu takich planów. Powodów tego regresu można doszukiwać się w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, niesklaniającej zarządzających do wydłużania czasowego horyzontu planowania. Wskazuje na to również znaczny odsetek respondentów (22 %) w ogóle nie posiadających wiedzy o tym, czy ich przedsiębiorstwo posiada strategiczny plan rozwoju.

Tablica 1

Charakter tworzonych w polskich średnich i dużych przedsiębiorstwach planów rozwoju w 1998 r. i 2013 r. (dane w %)

Rodzaje planów	1998 r. (n = 363)	2013 r. (n = 422)
Plan strategiczny dla perspektywy dłuższej niż 5 lat	43,0	35,1
Średniookresowy plan działalności dla perspektywy 2-3 lat	40,0	44,1
Roczny plan rozwoju	73,0	64,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z 2013 r. oraz J. W. Wiktor, A. Żbikowska, *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwach [w:] Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce Raport z badań. praca zbiorowa pod kierunkiem J. Altkorna, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej, Kraków 1999, s. 87–97.*

Nieco większy odsetek przedsiębiorstw (ponad dwie piąte) sporządza plany średniookresowe o perspektywie 2–3 letniej (wzrost o 4 p.p.). Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, iż najczęściej w przedsiębiorstwach podstawą zarządzania jest roczny plan działalności przedsiębiorstwa. Opracowuje go prawie dwie trzecie podmiotów. Również w tym przypadku odnotowano jednak spadek (o 8 p.p.) w stosunku do wyniku poprzedniego badania. Odnotowane spadki odsetków przedsiębiorstw tworzących plany na kolejnych poziomach mogą wynikać z faktu, iż w przypadku poprzedniego badania realizowanego przed 15-laty, ranga planowania była pozostałością poprzedniego systemu gospodarczego. Generalnie odcięcie się od elementów kojarzonych z tamtym systemem mogło spowodować także deprecjację planowania. Ostatecznie można stwierdzić, iż obecnie w planowaniu działalności dominuje ujęcie taktyczno-operacyjne.

Drugim rozpatrywanym problemem badawczym była praktyka przedsiębiorstw w odniesieniu do zakresu i sposobu planowania marketingowego. Plan marketingowy stanowi wyróżnik orientacji marketingowej przedsiębiorstw, będąc jednocześnie przejawem profesjonalnego podejścia do marketingowego zarządzania firmą. Działalność marketingowa planowana jest przez ponad 40% firm w postaci planów marketingowych stanowiących integralną część planów przedsiębiorstwa (strategicznym, taktycznym lub operacyjnym), natomiast tylko jedna piąta badanych podmiotów opracowuje oddzielny plan marketingowy (odrębny od ogólnego planu rozwoju firmy) – rysunek 1.



Rys. 1. Forma planów marketingowych w badanych średnich i dużych polskich przedsiębiorstwach w 2013 r. (n = 422)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z 2013 r

Odsetek firm podchodzących w ten sposób do kwestii planowania działań marketingowych jest o jedną trzecią niższy (spadek o ponad 11 p.p.) w porównaniu z wynikiem poprzednich badań). Z badań wynika, iż co dziewiąte przedsiębiorstwo nie dostrzega potrzeby tworzenia planów uwzględniających uwarunkowania, cele i zasoby niezbędne do uporządkowanego oddziaływania na rynek. Świadczy to dobitnie o słabym stopniu rozwoju marketingowej orientacji zarządzania takimi przedsiębiorstwami.

Ponad jedna czwarta przedsiębiorstw wskazuje na posiadanie cząstkowych planów marketingowych w przekroju rynków w wymiarze podmiotowym (nabywców), przedmiotowym (potrzeb, produktów) czy przestrzennym (rejonów sprzedaży). Jest to rezultat zbliżony (wzrost o 2 p.p.) do wyniku poprzedniego badania. Charakterystyczne jest także opracowywanie przez prawie jedną czwartą przedsiębiorstw (23,2 %) oddzielnych planów działań promocyjnych.

2. Uwarunkowania poziomów i form planowanie rozwoju przedsiębiorstwa oraz działań marketingowych. Poszukując uwarunkowań sposobów planowania wskazanych przez badane firmy, zbadano ich związek (korelacje) z charakterystykami przedsiębiorstw i rynków na których prowadzi swoją działalność (tablica 2).

Tablica 2

Statystycznie istotne zależności pomiędzy poziomem i formą planowania a charakterystykami przedsiębiorstwa i jego głównego rynku

Wskazania dotyczące opracowanych planów	Charakterystyka firmy																
	Dominujący rodzaj działalności	Nabywcy finalni	Stopień zróżnicowania potrzeb klientów	Zmienność rynku	Konkurencja	Konkurencyjna struktura rynku	Dynamika rynku	Pozycja Firmy	Udział rynku w przychodach Firmy	Status i struktura	Forma prawna	Dominujący kapitał i nadzór właścicielski	Wielkość zatrudnienia	Zasięg działalności	Zakres działalności	Kondycja finansowa	Relacja wartości księgowej do rynkowej
Długookresowy plan strategiczny wytyczający główne kierunki działania i rozwoju			+		*			+		+	*	+	+	*	+	+	
Średniookresowy plan działalności gospodarczej		+	+				+	+	+		+	+	+	+		+	+
Roczny plan działalności	+										+		+		+		
Plan marketingowy zawarty w ogólnych planach przedsiębiorstwa	+		+		+	+									+	*	
Oddzielny plan marketingowy			+		+	*	*		+			+	*	+	+	*	
Cząstkowy plan marketingowy w różnych przekrojach	+				+							+		+	+		
Oddzielny plan promocji			+	+	+										+		

+ korelacja między zmiennymi w badaniu obecnym – 2013 r.

* korelacja między zmiennymi w badaniu poprzednim – 1998 r.

Związki statystycznie istotne pomiędzy analizowanymi zmiennymi zostały określone przez wskaźnik Chi-kwadrat Pearsona) (istnieje zależność gdy $p < 0,05$).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań z 2013 r. oraz J. W. Wiktor, A. Żbikowska, Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwach [w:] Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce Raport z badań. praca zbiorowa pod kierunkiem J. Altkorna, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 87–97.

Najbardziej istotnymi charakterystykami wpływającymi na tworzenie planów przedsiębiorstwa na różnych poziomach w systemie zarządzania przedsiębiorstwem (strategicznym, taktycznym i operacyjnym) są: wielkość zatrudnienia (na każdym poziomie planowania), stopień zróżnicowania potrzeb obsługiwanych klientów, pozycja firmy, forma prawna, dominujący kapitał i nadzór właścicielski, zakres działalności oraz kondycja finansowa (wszystkie na dwóch poziomach planowania).

Związki między różnymi formami tworzenia planów działalności marketingowej prezentowane w tablicy 2 dowodzą, iż najbardziej istotnymi charakterystykami wpływającymi na ich powstawanie i charakter mają takie zmienne, jak: siła konkurencji i zakres działalności (dla każdej z form planowania), stopień zróżnicowania potrzeb obsługiwanych klientów i zasięg przestrzenny prowadzonej działalności (odpowiednio dla trzech i dwóch form).

Uwzględnione w badaniu formy sporządzanych planów marketingowych są skorelowane istotnie nie tylko z wcześniej wskazanymi charakterystykami (tablica 2), ale także takimi, które bezpośrednio związane są z rozwiązaniami organizacyjnymi prowadzenia działalności marketingowej. Dla poszczególnych rozwiązań planistycznych dotyczących marketingu związki te przedstawiają się następująco.

A. Plan marketingowy w ramach ogólnych planów przedsiębiorstwa wskazują najczęściej firmy:

- prowadzące działalność handlową (50 %), wytwórczą (44 %) i w najmniejszym stopniu usługową (41,7 %);
- obsługujące indywidualne oczekiwania klientów (49,3 %), zróżnicowane segmenty rynku (46,3 %), a najrzadziej działające na rynku niezróżnicowanym pod względem potrzeb (tylko 30 %);
- działające na silnie i umiarkowanie konkurencyjnym rynku (odpowiednio 46,1 % i 40,5 % takich podmiotów); słaba konkurencja skłania jedynie 17,6 % firm do stworzenia takiego planu;
- działające na rynku skonsolidowanym (dominacja kilku firm) – 48 % z nich; na rynku rozproszonym plan taki wskazuje o jedną piątą firm mniej (38 %), zaś na rynku w formie monopolu ledwo, co czwarta firma (ok. 25 %);
- świadczące w ramach swojej działalności usługi finansowe (70,4 % spośród nich); firmy handlujące dobrami konsumpcyjnymi, działające w obszarze handlu zaopatrzeniowego, produkujące dobra zaopatrzeniowe i świadczące usługi przemysłowe wykazują ten rodzaj planów marketingowych odpowiednio na poziomie 54,4 %, 50,7 %, 49 % i 47,3 %; najrzadziej taką formę planu wykazują firmy świadczące nieujęte w wykazie usługi dla ludności oraz usługi komunikacyjne i transportowe (odpowiednio 30,3 % i 28,6 % tego rodzaju podmiotów);
- posiadające oddzielne komórki ds. marketingu i sprzedaży (54,3 %) oraz stanowisko pracy ds. marketingu (53,2 %); najrzadziej plan taki wskazują firmy, w których funkcje marketingowe nie są organizacyjnie wyodrębnione (30,3 %);
- zatrudniające „w marketingu” od 6 do 25 osób (ok. 60 %); firmy zatrudniające w marketingu 1 osobę lub powyżej 25 osób wykorzystują takie rozwiązanie najrzadziej (odpowiednio 35,5 % i 37,5 %);
- nadzorowane przez wiceprezesa lub członka zarządu (61,9 %) lub menedżera wyższego szczebla; najrzadziej plan taki ujawniają firmy, w których nadzór nad marketingiem sprawują podmioty nieujęte w dystraktorach postawionego pytania – 21,7 % z nich;
- dostrzegające trudności rozwojowe Firmy w postrzeganiu organów zwierzchnich (57,8 %), przełamywaniu tradycyjnych postaw i sposobów działania (55 %) – średni odsetek wskazań wszystkich firm posiadających plan marketingowy w ramach ogólnego planu przedsiębiorstwa w zakresie utrudnień wynosi 43,5 %; firmy dostrzegające innego rodzaju trudności (nie ujęte w odpowiedziach postawionego pytania) wskazują takie rozwiązanie tylko w 28,8 %.

B. Posiadanie oddzielnego planu marketingowego deklarują najczęściej firmy:

- których nabywcami są głównie przedsiębiorstwa (25,9 %), a następnie jednostki budżetowe i konsumenci indywidualni (odpowiednio 15,8 % i 14,6 %);

- działające na rynku gdzie występuje silna konkurencja (22,7 % – spadek o 12,3 p.p.); najrzadziej wskazują go firmy ze słabą kondycją (niecałe 6 % takich podmiotów);
- należące do grup kapitałowych (36 %), bądź przedsiębiorstwa wielozakładowe (22,2 %); rzadziej samodzielne oddziały przedsiębiorstwa wielozakładowego (16,6 %) czy przedsiębiorstwa jednoosobowe (12,4 %);
- zatrudniające powyżej 1000 osób (41,2 % tego rodzaju firm – spadek o 7,4 p.p. w porównaniu do wyniku poprzedniego badania), od 501 do 1000 osób (32,3 %); w przypadku zatrudnienia w zakresie 101-500 osób odsetek ten stanowi ok. jedna piąta przedsiębiorstw; najrzadziej plan taki wykazują firmy o zatrudnieniu poniżej 100 osób – jedynie 12,8 % z nich;
- świadczące w zakresie swojej działalności usługi finansowe (37,4 % – spadek o 2,6 p.p. w stosunku do wyniku poprzedniego badania). Podmioty produkujące dobra zaopatrzeniowe, z których w poprzednim badaniu co drugi wykazywały ten rodzaj planu (45,5 %), aktualnie deklarują jego istnienie tylko w niecałych 20 %-ach; najrzadziej plany takie wykazują firmy świadczące w swym zakresie usługi komunikacji i transportu (tylko 12,2 %) i usługi przemysłowe (14,5 %);
- mające oddzielne komórki ds. marketingu i sprzedaży (46,3 %) i takie, gdzie sprzedaż stanowi część działu marketingu (6,3 %); najrzadziej sporządzają tego typu plan firmy niemające wydzielonej w strukturze organizacyjnej funkcji marketingu (tylko niecałe 5 %);
- zatrudniające do realizacji funkcji marketingowej od 11 do 25 osób (40 %) i więcej (37,5 %); im mniejsze służby marketingowe tym wskaźnik występowania tego planu jest niższy (spada do 11,2 % w przypadku 1 osoby zajmującej się marketingiem w przedsiębiorstwie;
- w których nadzór nad marketingiem sprawuje wiceprezes lub członek zarządu (30,2 % podmiotów tego rodzaju) lub menadżer wyższego stopnia (29,9 %). W przypadku nadzoru sprawowanego przez prezesa zarządu bądź menadżera niższego szczebla plan taki występuje w kilkunastu procentach przypadków (odpowiednio 16,2 % i 17,6 %), zaś marginalnie ma miejsce w firmach zarządzanych przez właściciela (3,6 %) bądź inne podmioty, niewymienione w pytaniu (4,3 %);
- oceniające kondycję stosowanych narzędzi marketingowych, jako bardzo dobrą i dobrą (odpowiednio 40 % i 23,1 %).

Istnienie oddzielnego planu marketingowego przekłada się na stan zadowolenia ze stosowanych rozwiązań marketingowych. Bardzo nisko i nisko ocenia koordynację rozwiązań marketingowych tylko nieco ponad 20 % przedsiębiorstw wykazujących taki plan. Oznacza to, że dysponowanie tego rodzaju dokumentem znacząco wpływa na ocenę poprawności realizacji działań marketingowych. Trudno stwierdzić, na ile „dobre samopoczucie” w tym zakresie jest uzasadnione, nie mniej stopień zadowolenia jest o wiele wyższy niż w przypadku dysponowania innymi rozwiązaniami planistycznymi.

W obecnym badaniu nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności (potwierdzonej w poprzednim badaniu) pomiędzy występowaniem samodzielnego planu marketingowego a fazą życia rynku (dynamiką rozwoju) – poprzednio, im rynek był bardziej dojrzały tym częściej występował ten rodzaj planu (w fazie tworzenia rynku 25 % firm, w fazie dojrzałości 35 %).

C. Częstkowe plany marketingowe w przekroju produktów, rejonów dystrybucji czy segmentów rynku opracowywane przez nieco ponad jedną czwartą wszystkich firm, najczęściej wskazują przedsiębiorstwa:

- prowadzące w swoim zakresie działalność handlową (31,6 %), następnie produkcyjną (29,65 %); najrzadziej deklarowały występowanie takiego planu podmioty z działalnością usługową (21,1 %);
- określające konkurencję na rynku, jako silną (30,1 %), rzadziej o 1/3 postrzegające konkurencję, jako umiarkowaną (20,7 %); tylko 5,9 % podmiotów przygotowuje ten plan w sytuacji postrzegania słabej konkurencji;

- prowadzące działalność międzynarodową bądź regionalną (odpowiednio 32 i 25,8 % takich firm); przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym wskazują ten plan w jednej piątej przypadków (21,2 %), a obsługujące rynek lokalny jedynie w jednej dziewiątej (11,6 %);
- posiadające w zakresie swojej działalności handel i produkcję dóbr konsumpcyjnych (odpowiednio 34,2 % i 30,9 %), handel zaopatrzeniowy (32,4 %); najrzadziej plan taki wykazywały przedsiębiorstwa świadczące w swym zakresie pozostałe (oprócz wymienionych w pytaniu) rodzaje działalności (17,1 %);
- posiadające oddzielne komórki ds. marketingu i ds. zbytu (35,8 %) oraz takie, w których marketing stanowi część działu sprzedaży (33,3 %); najrzadziej plany takie wskazują podmioty, w których sprzedaż stanowi część działu marketingu oraz te, które nie mają wyodrębnionych służb marketingowych w swojej strukturze organizacyjnej (odpowiednio 15, %8 i 16,4 %);
- zatrudniające powyżej 25 osób lub w przedziale 6-10 osób zajmujących się marketingiem (odpowiednio 62,5 i 41,2 %); co ciekawe podobny (najmniejszy) odsetek przedsiębiorstw (ok. jedna piąta) przygotowuje taki plan w sytuacji zatrudnienia 1 osoby, jak i grupy 11 do 25 osób (odpowiednio 20,4 i 20 %);
- dostrzegające trudności w rozwoju prorynkowej orientacji firmy w takich sytuacjach jak: postawa zarządu przedsiębiorstw (43,2 % takich podmiotów, przy średnich wskazaniach przyczyn na poziomie ok. jednej trzeciej przedsiębiorstw – 32,3 %), inne priorytety na obecnym etapie rozwoju firmy (39 %) oraz trudności w przełamywaniu tradycyjnych postaw i sposobów działania (36,2 %).

D. Występowanie w badanych przedsiębiorstwach oddzielnego planu promocji wykazuje istotne powiązanie z następującymi charakterystykami:

- stopniem zróżnicowania potrzeb klientów na obsługiwanym rynku – najczęściej posiadają go podmioty na rynku których wyróżnia się kilka grup klientów o specyficznych wymaganiach – segmenty rynku (32,7 %), rzadziej te na rynkach których, klienci wymagają indywidualnej obsługi, bądź mających charakter niezróżnicowany (odpowiednio 17,8 i 16,5 %);
- zmiennością popytu – na podobnym poziomie planem tym dysponują firmy oceniające zmiany popytu, jako istotne, ale powolne (26,5 %) bądź zmieniające się szybko (25 %), o wiele rzadziej plan taki znajduje zastosowanie w firmach wskazujących na brak lub małą istotność zmian po stronie popytowej rynku (tylko 5,4 %);
- siłą konkurencji – najczęściej plan taki posiadają firmy oceniające konkurencję, jako silną (26,6 %), rzadziej te postrzegające konkurencję na poziomie umiarkowanym (16,4 %), zaś oceniające konkurencję, jako słabą korzystają z takiego planu jedynie w 11,8 %-ach;
- zakresem działalności firmy – najczęściej plan promocji posiadają firmy prowadzące w swoim zakresie handel dobrami konsumpcyjnymi (34,2 %), handel zaopatrzeniowy (32,4 %) oraz produkcję dóbr konsumpcyjnych (30,9 %) i zaopatrzeniowych (27,4 %); najrzadziej rozwiązanie to występuje w przypadku podmiotów zajmujących się usługami na rynku konsumentów indywidualnych oraz usługami finansowymi (odpowiednio 17,1 % oraz 22,2 %);
- organizacją marketingu w firmie – plan promocji wykazują najczęściej firmy posiadające wydzielone komórki ds. marketingu i ds. sprzedaży (37 %) oraz takie, w których marketing stanowi część działu sprzedaży (27,5 %); natomiast jedynie 11,5 % podmiotów, które nie mają wydzielonej funkcji marketingu w swojej strukturze organizacyjnej korzysta z takiego planu;
- podmiotem sprawującym nadzór nad marketingiem – firmy, w których nadzór nad marketingiem sprawuje menadżer wyższego stopnia lub wiceprezes, członek zarządu wykazują go najczęściej (odpowiednio 35,5 %, 27 % i 23,5 %); rzadziej plan taki występuje pod nadzorem menadżera niższego szczebla (23,5 %) oraz innych podmiotów, niewymienionych bezpośrednio w badaniu (21,7 %); w przypadku nadzoru sprawowanego przez prezesa zarządu plan taki występuje w kilkunastu procentach przypadków (16,9 %), zaś najrzadziej ma miejsce w firmach gdzie marketing nadzorowany jest bezpośrednio przez właściciela (jedynie 12,7 %);

– trudnościami w rozwoju prorynkowej orientacji firmy – w przypadku dostrzegania przez przedsiębiorstwa trudności w zbyt sformalizowanej strukturze organizacyjnej plan taki wykazuje 38,9 % spośród nich, a wśród firm, które ograniczenia dostrzegają w trudności przełamania tradycyjnych postaw i sposobów działania – 32,5 % podmiotów (średnia firm posiadających plan promocji, a wskazujących różnego typu utrudnienia wynosi 27,4 %).

Podsumowanie. Uzyskane wyniki badania pozwalają ostatecznie na sformułowanie poniższych konkluzji:

- obniża się stopień wykorzystywania i ranga strategicznego podejścia w planowaniu rozwoju działalności przedsiębiorstw;
- rośnie rola taktycznego (średniookresowego) poziomu planowania przy utrzymaniu wiodącej roli planowania operacyjnego;
- najbardziej istotnymi charakterystykami wpływającymi na tworzenie planów przedsiębiorstwa na różnych poziomach w systemie zarządzania przedsiębiorstwem są: wielkość zatrudnienia, stopień zróżnicowania potrzeb obsługiwanych klientów, pozycja firmy, forma prawna, dominujący kapitał i nadzór właścicielski, zakres działalności oraz kondycja finansowa (zauważalny jest wzrost liczby zmiennych niezależnych istotnie wpływających na poziom i formę wykorzystywanych planów);
- planowanie marketingowe ponad dwukrotnie częściej realizowane jest w postaci fragmentu ogólnych planów przedsiębiorstwa, niż w postaci odrębnego planu marketingowego;
- stała (ok. jedna czwarta) część firm uszczegóławia swoje plany w postaci cząstkowych planów marketingowych opracowywanych w różnych przekrojach rynkowych; taka sama część firm przygotowuje odrębne plany działań promocyjnych;
- najbardziej istotnymi charakterystykami wpływającymi na powstawanie i charakter planów marketingowych mają: siła konkurencji i zakres działalności, stopień zróżnicowania potrzeb obsługiwanych klientów i zasięg przestrzenny prowadzonej działalności (zwiększa się liczba zmiennych niezależnych istotnie wpływających na formę planowania działań marketingowych).

1. *Marketing polskich przedsiębiorstw w 25-leciu gospodarki rynkowej, praca zbiorowa pod red. R. Niestroja, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. – Kraków 2014.* 2. *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce (Grant KBN nr 1038/H02/97/12). Raport z badań. praca zbiorowa pod kierunkiem J. Altkorna, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej. – Kraków 1999.*