

Iwona MENDRYK  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej  
Wydział Ekonomiczny  
Instytut Zarządzania

## **DIAGNOZA ROZWOJU KOMPETENCJI MARKETINGOWYCH W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH – WYNIKI BADAŃ<sup>1</sup>**

**Streszczenie.** Poniższy artykuł przedstawia wyniki badań nad rozwojem kompetencji marketingowych przedsiębiorstw w latach 2000-2004 – przed wstąpieniem do Unii Europejskiej i po wstąpieniu do Unii Europejskiej do roku 2007. Przyjęto, że rozwój kompetencji marketingowych jest niezbędnym elementem budowania potencjału przedsiębiorstwa, chcącego osiągnąć relatywnie trwałą przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu wiedzy tkwiącej zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i jego wnętrzu. Identyfikacja poziomu rozwoju kompetencji marketingowych w małych przedsiębiorstwach jest treścią poniższego opracowania.

**Słowa kluczowe:** kompetencje organizacji, kompetencje marketingowe, luka kompetencyjna

## **DIAGNOSIS FOR THE DEVELOPMENT OF COMPETENCE MARKETING SMALL BUSINESSES – SURVEY RESULTS**

**Summary.** This paper presents the results of the research on the development of marketing skills in enterprises during the period between 2000 and 2004 – i.e. before Poland joined European Union and after it became an EU member state and until 2007. It was assumed that the development of marketing skills constitutes a crucial element indispensable for the development of the potential of an enterprise aimed at the achievement of a relatively sustainable competitive advantage using know-how available inside and outside the enterprise. Identification of the level of development in small business marketing competence is described below.

**Keywords:** organizational skills, marketing skills, gap of competens

---

<sup>1</sup> Praca naukowa powstała w ramach grantu nr 1H02D04030 „Metodyka ograniczania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie organizacyjnego uczenia się” realizowanego przez zespół pracowników Zakładu Organizacji i Zarządzania WE UMCS w Lublinie.

## 1. Wprowadzenie

Jedną z podstawowych przesłanek rozwoju przedsiębiorstwa jest umiejętność wprowadzania zmian, będących odpowiedzią na wymogi otoczenia, bądź ich antycypację. Zgodnie z koncepcją przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, procesy te możliwe są dzięki ciągłemu uczeniu się na podstawie analiz błędów i realizacji projektów w ramach posiadanego doświadczenia. Uruchamianie i podtrzymywanie procesów organizacyjnego uczenia powoduje przyrost potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa, który może stać się podstawą dla uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto, że kompetencje organizacji to połączenie:

- wiedzy rozumianej jako całość reguł i prawidłowości, które kryją się w informacjach i równocześnie pozwalają ustalić ich sens;
- zdolności, czyli możliwości organizacji w zakresie wykonywania określonych zadań, łączące w sobie różnorodne umiejętności oraz
- postawy rozumianej jako dominująca w organizacji mentalność<sup>2</sup>.

Kompetencje mają charakter bardziej strategiczny niż operacyjny. Ich głównym celem jest umożliwienie udzielenia specyficznych odpowiedzi, a w efekcie realizacji zamierzenia strategicznego.

Warto wskazać, że kompetencje przedsiębiorstwa:

- można rozumieć jako możliwość, umiejętność uzyskania określonego wyniku czy rezultatu na pożądanym poziomie (umiejętność wykonania określonych zadań czy realizacji określonych celów);
- mają zawsze względny charakter, muszą być odniesione do jakiegoś standardu, założonego celu czy zadania. Analizując kompetencje, należy wyjść od punktu odniesienia zawartego w pytaniu „kompetencje do czego?, w jakim zakresie?”
- przejawiają się w umiejętności działania w sposób adekwatny do wymagań sytuacji.

Kompetencje wyróżniają organizację w otoczeniu i zapewniają przewagę konkurencyjną, o ile są wartościowe z punktu widzenia prowadzonej działalności, są trudne i/lub zbyt kosztowne do imitacji oraz mają właściwości wskazujące na ich rzadkość.

Poniżej przedstawiono wyniki diagnozy poziomu rozwoju kompetencji marketingowych małych przedsiębiorstw.

Wyniki badań, zawarte w tym opracowaniu, są efektem prac prowadzonych przez zespół pracowników Zakładu Zarządzania Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie.

---

<sup>2</sup> B. de Wit, R. Meyer: Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej oraz tworzenie paradoksów. PWE, Warszawa 2007, s. 164.

W badaniach wzięło udział 56 przedsiębiorstw południowo-wschodniej Polski, dobranych celowo (przedsiębiorstwa certyfikowane).

W próbie znalazło się 19 dużych przedsiębiorstw, 8 małych, 29 średnich (wg klasyfikacji GUS).

Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety skierowanego do zarządu/kadry kierowniczej najwyższego szczebla, uzupełniając go wywiadem skategoryzowanym.

## **2. Poziom rozwoju kompetencji marketingowych małych przedsiębiorstw**

Dokonując samooceny potencjału w zakresie zasobów i umiejętności marketingowych badane przedsiębiorstwa oceniły go jako średni (śr. 3,3, zmienność % – 23,6) przed wstąpieniem do Unii Europejskiej. Po 1 maja 2004 potencjał ten wzrósł o około 15% (śr. 3,8, zmienność % – 18). Przyrost kompetencji marketingowych jest uwarunkowany przede wszystkim sytuacją rynkową oraz celami realizowanymi przez przedsiębiorstwo.

Najwyżej swój potencjał w zakresie marketingu – jako wysoki – oceniły przedsiębiorstwa małe (śr. 4,14, zmienność % – odpowiednio 16,6 i 15,5). Na tym poziomie kształtował się potencjał w sferze marketingu już przed wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej i taki pozostaje nadal. Dla porównania – duże przedsiębiorstwa oceniły swój potencjał w zakresie marketingu przed wstąpieniem do Unii na poziomie 3,2 (zmienność % – 17,2), a po wstąpieniu do Unii Europejskiej potencjał ten wzrósł do 4,0 (zmienność % – 14,4). Rozwój kompetencji marketingowych w dużych przedsiębiorstwach jest uwarunkowany nie tylko dostrzeżeniem okazji wynikających z rozszerzenia się rynku po 1.05.2004, zagrożeń w postaci dającego się przewidzieć nasilenia konkurencji w stosunkowo krótkim okresie czasu, ale również z posiadanych środków, które umożliwiły rozwijanie kompetencji marketingowych. Małe firmy, będące w dużo mniejszym zakresie beneficjentami przystąpienia do Unii, nie musiały w związku z tym faktem inwestować w rozwój kompetencji marketingowych, tym bardziej że poziom ich rozwoju został oceniony przez respondentów wysoko. Wydaje się jednak, że małe przedsiębiorstwa chcąc podjąć walkę konkurencyjną będą musiały rozwinąć również swoje kompetencje marketingowe. Tak więc domniemywać można, że wysoki wynik samooceny jest raczej odzwierciedleniem nieuświadomionej luki kompetencyjnej w tym obszarze niż odbiciem stanu faktycznego.

Wszystkie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu wskazały na dominujące znaczenie celów rynkowych w aktualnie realizowanej strategii rozwoju.

Przedsiębiorstwa małe jako najważniejsze cele wskazują: zdobycie nowych klientów (śr. 4,7, zmienność % – 9,75) oraz satysfakcję klientów (śr. 4,7, zmienność % – 9,7).

Dla porównania – duże przedsiębiorstwa, w zakresie realizowanych celów, największą uwagę skupiają na satysfakcji klientów (śr. 4,4, zmienność % – 14), zdobyciu nowych klientów (śr. 4,3, zmienność % – 14,5) oraz wylansowaniu marki (śr. 4,1, zmienność % – 22).

Suma kompetencji marketingowych w przedsiębiorstwach dużych wyniosła 0, 8333 (przy sumie całkowitej 6,94), w przedsiębiorstwach małych 0,1429 (przy sumie całkowitej 7,17), w przedsiębiorstwach średnich 0, 4815 (suma całkowita – 6,19).

Stwierdzić można, że potencjał marketingowy w małych firmach jest bardzo niski, co potwierdzałoby przypuszczenie, że w przedsiębiorstwach tych istnieje nieuświadomiona luka kompetencyjna w zakresie działalności marketingowej lub jest ona uświadomiona i tolerowana, gdyż niedostatki w tym zakresie nie przeszkadzają w realizacji zamierzeń.

Dokonując przeglądu literatury z zakresu marketingu dla potrzeb prowadzonych badań przyjęto, że kompetencje marketingowe firmy to zbiór umiejętności, z których najistotniejsze to:

- umiejętność prowadzenia i wykorzystywania wyników badań marketingowych,
- umiejętność tworzenia atrakcyjnej oferty w porównaniu z konkurentami, adekwatnej do potrzeb rynku,
- umiejętność tworzenia renomy/wizerunku firmy,
- umiejętności w zakresie podejmowania działań prowadzących do wzrostu efektywności sprzedaży,
- umiejętności określania skuteczności działań marketingowych.

Pomiar częstotliwości wykorzystywania poszczególnych umiejętności w zakresie marketingu umożliwił dokonanie oceny rozwoju poszczególnych umiejętności oraz określenie poziomu rozwoju kompetencji marketingowych. W ten sposób oszacowano wielkość potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa w każdym z obszarów funkcjonalnych, niezależnie od samooceny, jakiej dokonali respondenci.

Wyniki uzyskane w badanych przedsiębiorstwach zestawiono w tabeli 1.

Podstawową umiejętnością dla prowadzenia skutecznych działań marketingowych jest prowadzenie i wykorzystywanie wyników badań marketingowych. Warto zwrócić uwagę, że ocena uzyskanych wyników w tym zakresie jest trudna. Niemożliwość jednoznacznego stwierdzenia, czy przedsiębiorstwo posiadało tę umiejętność w stopniu wystarczającym, jest spowodowana faktem, że badania marketingowe, ze względu chociażby na ich koszty, w sposób planowy są prowadzone przy wystąpieniu pewnych uwarunkowań sytuacyjnych (np. wprowadzenie nowego produktu na rynek czy wejście na nowy rynek). Sytuacje, w których występuje nadwyżka popytu nad podażą na produkty danego producenta, gdy jest on monopolistą, czynią prowadzenie badań marketingowych bezzasadne.

Tabela 1

Wyniki badanych przedsiębiorstw w zakresie częstotliwości wykorzystywania poszczególnych umiejętności składających się na potencjał kompetencyjny w obszarze marketingu

	Przedsiębiorstwa			
	Ogółem	Duże	Średnie	Małe
Prowadzenie badań marketingowych	3,09	3,47	2,86	<b>3,0</b>
Uatrakcyjnianie oferty rynkowej	3,64	3,58	3,66	<b>3,75</b>
Budowa wizerunku przedsiębiorstwa	3,59	3,89	3,41	<b>3,50</b>
Zwiększanie efektywności sprzedaży	3,61	3,63	3,96	<b>3,25</b>
Kontrola działalności marketingowej	3,29	3,74	2,97	<b>3,38</b>
Zmiany w planie marketingowym jako konsekwencja korekt w strategii konkurowania	3,25	3,53	3,07	<b>3,25</b>
Budowanie trwałych związków z klientami	4,11	4,11	4,10	<b>4,13</b>
Zapobieganie utracie klientów	4,11	3,95	4,21	<b>4,13</b>
Działania skierowane do klientów utraconych	3,16	3,26	3,14	<b>3,0</b>
Szczegółowe analizy opłacalności segmentów	3,48	3,74	3,38	<b>3,25</b>
Wykorzystanie wyników ww. analiz	3,88	4,0	3,79	<b>3,88</b>

Źródło: Opracowanie własne

Przedsiębiorstwa, które wzięły udział w badaniach, oceniły częstotliwość prowadzenia badań marketingowych jako średnią (3,1). Nie zaobserwowano znaczących różnic w tym zakresie w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (duże – śr. 3,5, zmienność % – 20,6; małe – śr. 3,0, zmienność % – 30,8; średnie – śr. 2,9, zmienność % – 32). Zastanawiać może wysoki współczynnik zmienności, wskazujący na wysoki stopień zróżnicowania odpowiedzi w tej grupie, co może nasuwać podejrzenie o różną interpretację terminu badania marketingowego, a co za tym idzie zakres działań, jaki respondenci z tej grupy byliby skłonni zakwalifikować jako element badań marketingowych.

Częstotliwość działań podejmowanych dla uatrakcyjnienia oferty rynkowej również została oceniona na poziomie średnim (śr. 3,6, zmienność % – 17,6). Wielkość przedsiębiorstwa nie jest czynnikiem różnicującym w tym zakresie (duże – śr. 3,6, zmienność % – 19,3; małe – śr. 3,7, zmienność % – 18,8; średnie – śr. 3,7, zmienność % – 16,8). Mając na uwadze wcześniejsze deklaracje badanych co do ważności poszczególnych celów rynkowych, oczekiwać można byłoby wyższych wyników oceny częstotliwości.

Średnia częstotliwość cechuje podejmowanie działań w zakresie budowy wizerunku przedsiębiorstwa (kampanie promocyjne, działania PR, budowanie marki) – śr. 3,6, zmienność % – 21,8. Średnia częstotliwość działań z tego zakresu wzrasta w przedsiębiorstwach dużych (śr. 3,9, zmienność % – 17), w małych wynosi 3,5, (zmienność % – 21,6).

Działania mające na celu budowę wizerunku opierać powinny się na długookresowym planie działań komunikacyjnych, którego opracowanie i wdrażanie jest kosztowne, dlatego

częściej obserwuje się podejmowanie tego typu działań w przedsiębiorstwach dużych, dysponujących odpowiednią do tego celu bazą zasobową.

Działania podejmowane dla zwiększenia efektywności sprzedaży podejmowane są przede wszystkim przez przedsiębiorstwa średnie (śr. 3,7, zmienność % – 17) i duże (śr. 3,6, zmienność % – 19,3). Dużo większe zróżnicowanie odpowiedzi dotyczących działań mających zwiększać efektywność sprzedaży, takich jak np. wybór nowych kanałów dystrybucji, wprowadzenie nowych rozwiązań logistycznych itp. zanotowano w grupie małych przedsiębiorstw (śr. 3,2, zmienność % – 27,2). To kolejny przyczynek do podtrzymania tezy o niskim potencjale kompetencyjnym w obszarze marketingu w małych przedsiębiorstwach.

Kontrola działalności marketingowej prowadzona może być dla określenia jej efektywności i skuteczności. Mając na uwadze wieloaspektowe zróżnicowanie przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, a co za tym idzie sytuacyjnie uwarunkowaną, różnorodność w zakresie działalności marketingowej, respondenci mieli dokonać oceny częstości prowadzonych działań kontrolnych w aspekcie skuteczności tych działań. Oceny oscylują w granicach średnich (śr. 3,1, przy średnim współczynniku zmienności, wynoszącym 28,3%). Kontrola jest prowadzona przede wszystkim w przedsiębiorstwach dużych (śr. 3,7, zmienność % – 19,6). Wynika to najprawdopodobniej z faktu, że przedsiębiorstwa te dysponują znacząco większymi środkami finansowymi na prowadzenie działań marketingowych i budżetując tę działalność starają się określić opłacalność poniesionych wydatków przez analizę stopnia realizacji celów marketingowych. W małych przedsiębiorstwach kontrola skuteczności realizowanych działań marketingowych jest prowadzona rzadko (śr. 2,6, zmienność % – 10,1). Świadczyć to może o: 1) niepodejmowaniu działań marketingowych wynikających z braku sformalizowanych planów marketingowych lub/i 2) o niskim potencjale kompetencyjnym w obszarze marketingu w małych przedsiębiorstwach.

Największa częstotliwość działań z zakresu marketingu cechuje budowanie trwałych relacji z klientami i zapobieganie ich utracie. W obu przypadkach średnia była wysoka – 4,1 przy niskim zróżnicowaniu odpowiedzi (% zmienności 15,2 dla budowania trwałych relacji z klientami i 17,1% dla podejmowania działań zapobiegających utracie klientów). Są to podstawowe, ale również najpopularniejsze typy działań marketingowych, które są podejmowane we wszystkich rodzajach przedsiębiorstw bez względu na ich wielkość.

O ile w badanych przedsiębiorstwach dużą wagę przypisuje się do budowania trwałych związków z klientami dbając jednocześnie o to, by ich nie tracić, o tyle już działania skierowane do klientów utraconych są podejmowane dużo rzadziej (śr. 3,2, współczynnik zmienności 26,8%). Może to wskazywać na istnienie niedoboru programów bądź braku wyraźnej potrzeby odzyskania klientów, którzy odeszli od firmy.

Dla porównania przedsiębiorstw biorących udział w badaniu obliczono wskaźnik kompetencji w obszarze marketingu. Na jego konstrukcję złożyło się 11 umiejętności, którym przypisano, na podstawie ocen eksperckich, różne rangi wskazujące na istotność danej umiejętności dla kompetencji w zakresie działalności marketingowej.

Wartość wskaźnika kompetencji marketingowych w badanych przedsiębiorstwach zawiera się w przedziale od 2,37 do 4,4 (przy wartościach min. 1, max 5).

W grupie przedsiębiorstw, w których wskaźnik kompetencji marketingowych nie przekroczył wartości 3, znalazło się 14% zbadanych przedsiębiorstw. 50% z nich to przedsiębiorstwa średniej wielkości, 37,5% stanowią duże przedsiębiorstwa, 12,5% to przedsiębiorstwa małe.

Najwyższy wskaźnik (przyjęto, że jego wartość wynosi 4 i więcej) uzyskało 17,8% badanych podmiotów. 60% z nich to przedsiębiorstwa duże, 30% stanowią przedsiębiorstwa średnie, 10% to małe przedsiębiorstwa.

Warto zwrócić uwagę, że liderem w tym rankingu (wartość wskaźnika 4,4) jest małe przedsiębiorstwo. Pozostałe małe przedsiębiorstwa osiągnęły dużo słabsze wyniki, co potwierdzałoby wcześniejszą tezę o nieświadomionej luce kompetencyjnej w obszarze marketingu w małych przedsiębiorstwach. Przyczyn stosunkowo wysokiej samooceny potencjału w tym zakresie należałoby poszukiwać analizując poszczególne przedsiębiorstwa z punktu widzenia rodzaju prowadzonej działalności i uwarunkowań sytuacyjnych, jakie miały miejsce w okresie przeprowadzania badań.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że wysoki przyrost kompetencji marketingowych wiązał się przede wszystkim z oddziaływaniem na klientów oraz uatrakcyjnianiem oferty rynkowej i budową wizerunku. Działania te były podejmowane z dużo większą intensywnością niż w przedsiębiorstwach, w których przyrost kompetencji był niski. Można tu postawić hipotezę, że kompetencje marketingowe są rozwijane dopiero po osiągnięciu pewnego zakładanego (preferowanego) przez przedsiębiorstwo poziomu efektywności sprzedaży. Stąd rozwój potencjału w tej sferze, a więc identyfikacja luki kompetencyjnej, jej pomiar i redukcja będzie miało miejsce dopiero na pewnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa, którego punkt początkowy będzie wyznaczony wielkością sprzedaży.

### **3. Zakończenie**

Wyniki badań nad warunkami wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw wskazują na wysokie znaczenie działań marketingowych jako determinanty sukcesu rynkowego. W ramach przedsięwzięć rozwojowych działania marketingowe stanowią

42,6%<sup>3</sup>. Respondenci, w cytowanych badaniach, wskazali na działania marketingowe jako jedne z dwóch najważniejszych grup przedsięwzięci (obok zarządzania zasobami ludzkimi), które służą tworzeniu i rozwijaniu konkurencyjnych zasobów i umiejętności. W tym kontekście zasadne jest diagnozowanie poziomu kompetencji marketingowych oraz uruchamianie procesów zwiększających potencjał kompetencyjny.

Przedstawione, w prezentowanym opracowaniu, wyniki badań:

1. Pozwalają na postawienie tezy o istnieniu luki kompetencyjnej w obszarze marketingu w małych przedsiębiorstwach. Pojęcie luki kompetencyjnej może być rozumiane jako:
  - „brak lub niedobór umiejętności” do: realizacji celów i zadań organizacji; lub osiągnięcia wyników, które kadra kierownicza uważa za „osiągalne”, przy posiadanych zasobach rzeczowych i osobowych; albo osiągnięcia wyników uzyskiwanych przez lidera, bądź grupę najlepszych firm w branży.
  - różnica pomiędzy kompetencjami wymaganymi (zdaniem menedżerów) a faktycznymi oraz pomiędzy strukturą i poziomem kompetencji posiadanych przez kadre kierowniczą a kompetencjami pożądanymi czy wymaganymi<sup>4</sup>.

Luka kompetencyjna jest więc różnicą pomiędzy aktualnym stanem kompetencji przedsiębiorstwa a ich poziomem pożądanym.

2. Prowadzą do konstatacji, że analiza wskaźnika kompetencji marketingowych nie uprawnia do wyciągania jednoznacznych wniosków co do poziomu kompetencji w tym obszarze. Należy wziąć pod uwagę fakt, że:
  - podejmowanie szeregu działań marketingowych uwarunkowane jest sytuacyjnie, a więc istnieją uzasadnione przypadki, w których powstrzymanie się od działań, które składają się na umiejętności marketingowe, jest znacznie korzystniejsze dla przedsiębiorstwa (w sensie ponoszonych kosztów) niż ich realizacja,
  - sytuacja rynkowa w danej branży może być tak korzystna, że nie istnieją przesłanki do podejmowania działań z zakresu marketingu,
  - przedsiębiorstwo w danym momencie czasowym (tj. okres prowadzenia badań) nie podejmowało działań marketingowych w związku ze zwiększeniem aktywności zorientowanej na rozwój potencjału/uzupełnienie niedoboru kompetencji w innych obszarach kompetencyjnych.

---

<sup>3</sup> M. Johann, Strategie marketingowe stosowane w praktyce polskich przedsiębiorstw, *Przegląd Organizacji*, 4/2010, s. 34.

<sup>4</sup> B. Gulski, Luka kompetencyjna przedsiębiorstwa w zarządzaniu konkurencyjnością, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.): *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*, AE w Krakowie, Kraków 2006.

3. Czynną zasadnym przypuszczenie, że luka kompetencyjna, która została zdiagnozowana w małych przedsiębiorstwach, może być luką tolerowaną, gdyż w badanym okresie nie wywoływała w tych firmach trudności umożliwiających realizację aspiracji, co nie oznacza, że w następnym okresie funkcjonowania będzie mogła być akceptowana.
4. Dają asumpt do sformułowania uwagi natury praktycznej: dostrzeżenie przez przedsiębiorstwo i likwidacja luki kompetencyjnej pozwalałyby oczekiwać istotnej poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wymagałoby to jednak ścisłej operacjonalizacji takich pojęć, jak: aktualny poziom kompetencji i pożądany poziom kompetencji, którego wyznacznikiem mogą być cele i zadania przedsiębiorstwa, założone wyniki, wyniki osiągnięte przez lidera w branży.

### **Bibliografia**

1. De Wit B., Meyer R.: Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej oraz tworzenie paradoksów. PWE, Warszawa 2007.
2. Gulski B.: Luka kompetencyjna przedsiębiorstwa w zarządzaniu konkurencyjnością, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.): Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji. AE w Krakowie, Kraków 2006.
3. Johann M.: Strategie marketingowe stosowane w praktyce polskich przedsiębiorstw. Przegląd Organizacji, 4/2010.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Józef Bendkowski  
Prof. dr hab. Mariusz Bratnicki