

## Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem handlowym

Nadesłany: 11.11.15 | Zaakceptowany do druku: 16.02.16

**Bogdan Gregor\***, **Magdalena Kalińska-Kula\*\***

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga ciągłego podejmowania decyzji, które powinny być wspomagane odpowiednim zasobem informacji. Posiadanie aktualnych, wiarygodnych informacji i właściwe ich wykorzystanie jest warunkiem skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem, bez względu na charakter branży czy rodzaj prowadzonej działalności. Jednym z głównych sposobów poprawy trafności decyzji marketingowych jest wykorzystanie umiejętnie zaplanowanego i przeprowadzonego badania marketingowego, stanowiącego swego rodzaju pomost pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem. W artykule podjęto próbę oceny roli badań marketingowych w pozyskiwaniu informacji, jako przesłanek podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach handlowych. Przedmiotem rozważań były takie kwestie, jak stopień upowszechnienia badań marketingowych w praktyce przedsiębiorstw, ich zakres tematyczny, stosowane metody i narzędzia badawcze, a także użyteczność wyników badań do wsparcia procesów decyzyjnych zachodzących w podmiotach reprezentujących ogniwa detalu i hurtu. Rozważania oparto na wynikach badań empirycznych zrealizowanych wśród przedsiębiorstw usytuowanych na terenie województwa łódzkiego.

**Słowa kluczowe:** badania marketingowe przedsiębiorstw handlowych, użyteczność badań marketingowych, informacyjne podstawy decyzji.

## Marketing Research in the Commercial Enterprise Management

Submitted: 11.11.15 | Accepted: 16.02.16

Managing a business requires constant decision-making and should be supported by accurate information. Current, reliable information and its exploitation is a prerequisite for effective business management, regardless of the type of business or industry. The way to improve the relevance of marketing decisions is ably planned and conducted marketing research, which is a kind of bridge between the company and the market. The article presents an attempt to assess the role of marketing research in obtaining information, as a premise for the decision-making in commercial enterprises. The subject of discussion was the degree and scope of marketing research, methods and research tools as well as usefulness in supporting decision-making processes taking place in the wholesale and retail business. The study was based on the results of empirical research that was conducted on a sample of enterprises from the area of Łódzkie Voivodeship.

**Keywords:** marketing research in commercial enterprises, usefulness of marketing research, informational basis of decisions.

**JEL:** M31, D830

---

\* **Bogdan Gregor** – prof. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Katedra Marketingu.

\*\* **Magdalena Kalińska-Kula** – dr, Uniwersytet Łódzki, Katedra Marketingu.

## 1. Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga ciągłego podejmowania decyzji. Powinny być one wspomagane odpowiednim zasobem informacji dotyczących obecnego i przyszłego otoczenia firmy. Zapotrzebowanie na informacje jest z kolei pochodną stopnia niepewności i ryzyka w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (Koźmiński, 2009). Zwiększenie niepewności i ryzyka, będące następstwem szybkich, rozległych zmian otoczenia, prowadzi niewątpliwie do wzrostu zapotrzebowania ze strony przedsiębiorstwa na informacje. Bez względu na charakter branży, w której działa przedsiębiorstwo, warunkiem skutecznego podejmowania decyzji jest zatem posiadanie aktualnych, wiarygodnych informacji i właściwe ich wykorzystanie.

Obecnie coraz częściej zarządzanie przedsiębiorstwem utożsamia się z zarządzaniem informacjami. Dostęp do informacji oraz umiejętność przekształcenia ich w unikatową wiedzę to kluczowe elementy kształtowania potencjału konkurencyjnego nowoczesnego przedsiębiorstwa (Grudzewski i Hejduk, 2002). Jednym z głównych sposobów poprawy trafności decyzji marketingowych i, ogólniej, zwiększenia sprawności marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem jest umiejętnie zaplanowane i przeprowadzone badanie marketingowe. Według P. Kotlera „badania marketingowe są podstawowym elementem teorii i praktyki nowoczesnego marketingu” (Kotler, 2004, s. 103). Stanowią one swego rodzaju pomost pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem, ograniczają zakres subiektywnych przesłanek podejmowania decyzji, umożliwiając oparcie ich na bezstronnych i dokładnych wynikach.

W artykule podjęto próbę oceny roli badań marketingowych w pozyskiwaniu informacji jako przesłanek podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach handlowych. Analizie poddano: stopień upowszechnienia badań marketingowych w praktyce przedsiębiorstw, ich zakres tematyczny, stosowane metody i narzędzia badawcze oraz, co szczególnie ważne, użyteczność wyników badań do wsparcia procesów decyzyjnych. Szczególny nacisk położono na analizę porównawczą między przedsiębiorstwami reprezentującymi ogniwa: detalu i hurtu.

Rozważania oparto na wynikach badań empirycznych zrealizowanych wśród przedsiębiorstw usytuowanych na terenie województwa łódzkiego. Z ogółu badanych przedsiębiorstw wyodrębniono grupę przedsiębiorstw handlowych. Z uwagi na niezbyt dużą ich liczbę wartość uogólniająca rezultatów badania odnoszących się do przedsiębiorstw handlowych jest ograniczona.

## 2. Metodyka badania oraz charakterystyka próby

W latach 2011–2013 został zrealizowany przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego projekt badawczy dotyczący użyteczności badań marketingowych w praktyce przedsiębiorstw. Projekt obejmował dwa bada-

nia empiryczne. Jedno z nich dotyczyło oceny użyteczności badań marketingowych w świetle wykorzystania ich wyników w praktyce przedsiębiorstw i zostało przeprowadzone w okresie od października do grudnia 2011 r. Na przełomie lat 2012–2013 zrealizowano kolejne badanie, związane z pozyskiwaniem informacji na użytek wsparcia negocjacji jako specyficznego procesu decyzyjnego. Zakres przestrzenny obu prowadzonych pomiarów obejmował – jak już wspomniano – obszar województwa łódzkiego. Jednostki do każdego z badań dobierano do próby w sposób celowy, korzystając z bazy adresowej udostępnionej przez Wojewódzki Urząd Statystyczny. Badania prowadzono za pomocą techniki wywiadu osobistego, a narzędziem badawczym w przypadku każdego z badań był kwestionariusz wywiadu<sup>1</sup>.

W pierwszym badaniu próba liczyła 235 przedsiębiorstw. Strukturę całej próby z punktu widzenia rozkładu cech przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1. Zdecydowanie dominowały w niej podmioty mikro i małe (prawie 81%), połowę badanych stanowiły przedsiębiorstwa świadczące usługi, a blisko jedną trzecią jednostki handlowe, natomiast dwie trzecie przedsiębiorstw prowadziło działalność w sektorze B2C.

Cechy przedsiębiorstwa		Badane przedsiębiorstwa ogółem		Przedsiębiorstwa które prowadziły badania marketingowe	
		liczba	odsetek	liczba	odsetek
Liczba zatrudnionych pracowników	poniżej 10	117	49,8	86	73,5
	od 10 do 49	73	31,1	53	72,6
	od 50 do 249	36	15,3	27	75,0
	250 i więcej	9	3,8	9	100,0
Charakter prowadzonej działalności	produkcja	50	21,3	36	72,0
	handel hurtowy	18	7,7	16	88,9
	handel detaliczny	50	21,3	36	72,0
	usługi	117	49,8	87	74,4
Sektor działania	B2B	76	32,3	57	75,0
	B2C	159	67,7	118	74,2
Ogółem		235	100,0	175	74,5

Tab. 1. Charakterystyka próby według rozkładu cech badanych przedsiębiorstw i stopnia upowszechnienia badań marketingowych. Źródło: opracowanie własne.

W grupie przedsiębiorstw handlowych, liczącej 68 podmiotów, dominowały jednostki handlowe prowadzące działalność detaliczną (50 takich przedsiębiorstw, co stanowiło prawie 74%). Liczba podmiotów funkcjonujących w ogniwie hurtu była stosunkowo mała (18 przedsiębiorstw, a więc

niedko ponad 16%). Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych, przeważały firmy mikro (do 9 pracowników) – 39 podmiotów (57,4%), 16 przedsiębiorstw (23,5%) to podmioty małe (od 10 do 49 zatrudnionych), 9 (13,2%) – średnie (od 50 do 249 zatrudnionych), 4 (5,9%) – duże. Struktura wielkościowa badanych przedsiębiorstw handlowych różniła się istotnie w zależności od ogniwa rynku (co jest w pełni zrozumiałe). Wśród przedsiębiorstw detalicznych dominowały podmioty mikro i małe (90%). W grupie przedsiębiorstw hurtowych udział takich organizacji wynosił niecałe 56%. Relatywnie duży był udział średnich przedsiębiorstw (co trzeci badany podmiot).

### **3. Badania marketingowe w praktyce przedsiębiorstw handlowych**

Jak już wspomniano, w próbie badawczej znalazło się 68 przedsiębiorstw handlowych. Spośród nich 52 podmioty (76,5%) prowadziły w ciągu ostatnich dwóch lat co najmniej jedno badanie marketingowe. Stopień upowszechnienia badań marketingowych wśród przedsiębiorstw handlowych był nieco wyższy niż w pozostałych przedsiębiorstwach (w przedsiębiorstwach produkcyjnych 72,0%, a w usługowych – 74,4%). Dotyczy to szczególnie podmiotów reprezentujących handel hurtowy, gdzie odsetek prowadzonych badań był najwyższy (89% wobec 72% w handlu detalicznym). Podobnie jak w całej próbie, tak też w grupie przedsiębiorstw handlowych, odsetek ten zwiększał się w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwa handlowe większość podejmowanych badań realizowały we własnym zakresie. Blisko dziewięć na dziesięć podmiotów prowadziło badania samodzielnie, a jedynie nieco ponad 11% badanych przy współpracy z organizacją zajmującą się profesjonalnie prowadzeniem tego typu badań. Odsetek podmiotów zlecających badania na zewnątrz był nieco wyższy wśród przedsiębiorstw hurtowych (prawie 13%) i rósł w miarę wzrostu wielkości podmiotu. Dla porównania, wśród przedsiębiorstw usługowych jedynie 5% powierzało realizację badania wyspecjalizowanym agencjom, a w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych żaden z badanych podmiotów nie korzystał z usług jednostek zewnętrznych<sup>3</sup>.

Niewielki udział agencji badawczych na tym polu nieco zaskakuje, biorąc pod uwagę wyraźnie rysujący się trend outsourcingu, zgodnie z którym przedsiębiorstwa coraz chętniej zlecają na zewnątrz zadania, których realizacja we własnym zakresie mogłaby się okazać mniej opłacalna. Również rozbudowana infrastruktura rynku usług badawczych stwarza szerokie możliwości przekazania realizacji badań w ręce podmiotów profesjonalnie zajmujących się tego typu działalnością.

Koordynacją i prowadzeniem badań marketingowych w przedsiębiorstwach handlowych najczęściej zajmowali się ich właściciele (przeszło połowa detalistów oraz 43% hurtowników), kierownicy działów i menedżerowie

(22% w przypadku detalistów oraz 18% hurtowników), a także wybrani pracownicy działów marketingu i działów sprzedaży (8% detalistów oraz jedna czwarta hurtowników).

W toku przeprowadzonych studiów przeanalizowano zgłoszone przez respondentów problemy marketingowe, dla których rozwiązania niezbędne były informacje i które stanowiły powód realizowanych badań. Biorąc pod uwagę zaproponowany przez G. Churchilla podział, wyodrębniono trzy kategorie (Churchill, 2002):

- problemy odnoszące się do planowania w wymiarze strategicznym,
- problemy związane z podejmowaniem operacyjnych oraz taktycznych decyzji marketingowych w sferze kształtowania instrumentów marketingu-mix,
- problemy odnoszące się do kontrolnych funkcji decyzyjnych, związane z oceną podejmowanych działań.

Oprócz wymiaru decyzyjnego uwzględniono także poznawczy wymiar informacji (Kędzior i Karcz, 2007), wyróżniając problemy związane ze wzbogaceniem ogólnej wiedzy marketingowej.

W grupie 52 jednostek handlowych, które prowadziły badania marketingowe w ciągu ostatnich dwóch lat odnotowano łącznie 56 projektów badawczych (niektóre przedsiębiorstwa prowadziły więcej niż jedno badanie). Dokonując ich kategoryzacji według przedmiotu, zgodnie z przedstawionym powyżej podziałem, zauważono, że przedsiębiorstwa handlowe, podobnie zresztą jak pozostałe podmioty w próbie badawczej, najczęściej prowadziły badania marketingowe w celu zapewnienia informacji do podejmowania krótko- i średnioterminowych decyzji dotyczących kształtowania elementów marketingu-mix. Problemy te odnosiły się przede wszystkim do kwestii dostosowania oferty do oczekiwań nabywców, ustalenia cen produktów na konkurencyjnym poziomie oraz organizacji komunikacji marketingowej, w tym zwiększenia skuteczności działań z zakresu e-marketingu. Zwracano również uwagę na problemy marketingowe związane ze zwiększeniem zasięgu przestrzennego rynku zbytu i doborem dostawców. Badania takie były prowadzone przez blisko dwie trzecie hurtowników oraz przeszło połowę detalistów.

Respondenci zdecydowanie rzadziej wskazali jako przyczynę prowadzenia badań marketingowych potrzebę pogłębienia wiedzy na temat otoczenia prowadzonej działalności, koncentrując się głównie na charakteryzowaniu otoczenia konkurencyjnego, przy czym problemy takie przeszło dwukrotnie częściej pojawiały się w grupie hurtowników (12,5%) niż detalistów (5%). Relatywnie rzadko prowadzono badania do celów kontroli (5% detaliści, oraz 6,3% hurtownicy). Detaliści byli zainteresowani głównie dostosowaniem poziomu obsługi do oczekiwań klienta, jego satysfakcją i oceną jakości świadczonych usług. W przypadku hurtowników wskazywano także na problemy związane z oceną skuteczności działań reklamowych, określeniem stopnia rozpoznawalności i oceną wizerunku marki.

Najrzadziej badani wymieniali problemy marketingowe z zakresu planowania w wymiarze strategicznym (3,6% wobec prawie 6% w jednostkach produkcyjnych i 9% w firmach usługowych), przy czym zapotrzebowanie badawcze detalistów (2,5%) dotyczyło głównie przygotowania kompleksowej charakterystyki profilu klienta, a w przypadku hurtowników (6,3%) – określenia trendów i tendencji rozwojowych, analizy możliwości i szans rynkowych, zidentyfikowania niszy rynkowej. Badania tego typu były podejmowane prawie wyłącznie przez przedsiębiorstwa średnie i duże.

W celu rozwiązania opisanych powyżej problemów marketingowych przedsiębiorstwa handlowe podejmowały badania w różnych obszarach. Nie zawsze rozwiązanie problemu marketingowego przekładało się na proste badanie, w jednym, wąskim obszarze. Aby zaspokoić potrzeby informacyjne decydentów, czasami konieczne było przeprowadzenie kilku różnych pomiarów w ramach jednego badania.

Blisko połowa przedsiębiorstw handlowych, podobnie jak podmiotów działających w sferach produkcji i usług, prowadziła badania odnoszące się do nabywców, przy czym nieco częściej badania w tym zakresie realizowali detaliści (co drugi z badanych) niż hurtownicy (43,8%). Badania nabywców prowadzone przez detalistów dotyczyły głównie opinii klientów, ich potrzeb, gustów i oczekiwań. Często badano także poziom zadowolenia klientów, ich możliwości nabywcze oraz cechy społeczno-demograficzne.

Równie liczna grupa przedsiębiorstw handlowych (ponad 46%), tak jak pozostałych badanych podmiotów, prowadziła pomiary w obszarze badań konkurencji, przy czym badania tego rodzaju były bardziej rozpowszechnione wśród hurtowników (przeszło połowa) niż detalistów (nieco ponad 40%). W przypadku ogniwa detalu były to najczęściej badania cen i asortymentu produktów konkurencyjnych. Przedmiotem badań hurtowników była natomiast częściej sytuacja konkurencyjna na rynku (liczba konkurentów, ich lokalizacja, siła rynkowa) oraz działania konkurentów w zakresie logistyki i dystrybucji (dostępność oferty).

Badania rynku prowadziła blisko jedna piąta przedsiębiorstw handlowych działających w ogniwie detalu oraz jedna czwarta hurtowników (wśród przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych odsetek ten był nieco niższy – 16%). Badania te miały na celu głównie określenie wielkości i pojemności rynku oraz – w przypadku hurtowników – zbadanie trendów i tendencji rozwojowych. Zdecydowanie rzadziej analizowano szanse i zagrożenia wynikające ze zmian otoczenia oraz ogólne uwarunkowania makroekonomiczne.

Z kolei badania optymalizacyjne dwukrotnie częściej prowadzone były przez detalistów (przeszło jedna piąta badanych) niż hurtowników (przeszło jedna dziesiąta) i głównie były to studia związane z dostosowaniem produktu oraz jego jakości do oczekiwań nabywców, a w mniejszym stopniu badania przekazów, mediów i kanałów dystrybucji.

Natomiast badania służące ocenie efektywności prowadzonych działań realizowali tylko detaliści (14% takich podmiotów), a przedmiotem badań



była m.in. dynamika sprzedaży, skuteczność komunikacji marketingowej oraz analizy kosztów sprzedaży<sup>4</sup>.

W toku prowadzonych analiz przedmiotem rozważań była między innymi metodyka realizowanych badań marketingowych. Prześledzono metody prowadzenia pomiarów oraz źródła, z których pozyskiwano dane. Zaobserwowano, iż przedsiębiorstwa handlowe – działające zarówno w detalicznym, jak i hurtowym ogniwie rynku – częściej sięgały po źródła pierwotne niż wtórne. Przeszło 40% badanych prowadziło badania empiryczne, podczas gdy dane ze źródeł wtórnych gromadziła nieco ponad jedna trzecia respondentów. Należy zauważyć, że zdarzały się sytuacje, gdy pomiar w terenie był poprzedzony analizą źródeł wtórnych, jak również sytuacje, gdy przedsiębiorstwa korzystały tylko ze źródeł o charakterze pierwotnym albo przeciwnie – porzestały wyłącznie na badaniach „przy biurku”.

Wśród eksplorowanych źródeł wtórnych respondenci często wymieniali własną sprawozdawczość, tzn. raporty, faktury, materiały firmowe, dokumentację księgową, dokumenty wewnętrzne. Dane pozyskiwano także z Internetu, wykorzystując przy tym dostępne bazy danych oraz fora dyskusyjne, na których wymieniane były opinie przez konsumentów, ale przede wszystkim analizowano strony internetowe konkurencji. Jako źródło informacji wykorzystywano oferty handlowe, katalogi, cenniki oraz wszelkiego rodzaju materiały promocyjne konkurencji. Informacje pozyskiwano również z urzędów statystycznych, Krajowego Rejestru Sądowego, rejestrów dłużników, dzienników urzędowych. Natomiast w przypadku badań empirycznych źródłem informacji byli najczęściej klienci (zarówno indywidualni, jak i instytucjonalni), ale także kontrahenci (pośrednicy, dostawcy), pracownicy firm konkurencyjnych oraz specjaliści i eksperci z danej branży.

Jeśli chodzi o stosowane techniki i metody badawcze w badaniach opartych na źródłach pierwotnych, częściej sięgano po metody ilościowe niż jakościowe. Detaliści częściej niż hurtownicy prowadzili badania ankietowe, a także wywiady telefoniczne, z kolei hurtownicy chętniej realizowali wywiady indywidualne bezpośrednie oraz korzystali z metod obserwacji.

#### **4. Użyteczność badań marketingowych w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw handlowych**

Badania marketingowe rozszerzają informacyjne podstawy decyzji, pełniąc w ten sposób funkcje wspomagające wobec zarządzania przedsiębiorstwem. Powinny być więc rozpatrywane w kategoriach celowości i użyteczności. W toku prowadzonych studiów menedżerów pytano o postrzeganą przez nich użyteczność zrealizowanych badań. Zdecydowana większość oceniła użyteczność tych badań jako bardzo dużą i dużą (prawie 85% respondentów), a jedynie 6% jako małą lub bardzo małą. Bardziej pozytywne w tym względzie opinie wyrażali hurtownicy, wśród których aż 94% wysoko oceniło użyteczność podejmowanych badań (wobec 80% w grupie detalistów).

Aby poznać postawy menedżerów względem badań marketingowych oraz postrzeganą przez nich rolę tych badań w procesach zarządczych, poproszono respondentów o ocenę przydatności informacji pozyskanych w wyniku badań (tabela 2).

Wypowiedzi respondentów	Informacje pozyskane w drodze badań były przydatne do:									
	wzbogacenia posiadanej wiedzy marketingowej		wsparcia procesu decyzyjnego		kontroli efektów podejmowanych działań		określenia lub modyfikacji planów przedsiębiorstwa		rozwiązania istniejących problemów marketingowych	
	detal	hurt	detal	hurt	detal	hurt	detal	hurt	detal	hurt
Zdecydowanie tak	36,1	31,3	41,7	37,5	13,9	6,3	30,6	18,8	25,0	12,5
Tak	50,0	62,5	41,7	56,3	52,8	56,3	38,9	68,8	41,7	37,5
Ani tak, ani nie	5,6	6,3	8,3	6,3	22,2	31,3	13,9	6,3	19,4	37,5
Nie	5,6	0,0	5,6	0,0	8,3	6,3	13,9	6,3	8,3	6,3
Zdecydowanie nie	2,8	0,0	2,8	0,0	2,8	0,0	2,8	0,0	5,6	6,3
Liczba ogółem	52									

Tab. 2. Ocena przydatności informacji pozyskanych w toku badań marketingowych przez przedsiębiorstwa handlowe (w %). Źródło: opracowanie własne.

Respondenci najwyżej ocenili przydatność prowadzonych badań do wsparcia procesów decyzyjnych oraz wzbogacenia posiadanej wiedzy marketingowej. Nieznacznie bardziej pozytywne opinie w tych kwestiach wyrażali hurtownicy (przeszło 90% opinii „zdecydowanie tak” i „tak”), niż detaliści (ponad 80%). Blisko dwie trzecie badanych przedsiębiorstw – zarówno detalistów, jak i hurtowników – pozytywnie oceniło przydatność informacji pozyskanych z badań do celów kontrolnych. Trzy czwarte hurtowników oraz ponad dwie trzecie detalistów stwierdziło, że informacje pochodzące z badań okazały się użyteczne przy formułowaniu planów działania przedsiębiorstwa, natomiast ich przydatność w rozwiązaniu istniejących problemów marketingowych docenili w większym stopniu detaliści (dwóch na trzech badanych) niż hurtownicy.

Użyteczność badań marketingowych realizowanych przez przedsiębiorstwa handlowe powinna być rozpatrywana w świetle wykorzystania ich wyników w procesach decyzyjnych. Dlatego też starano się zobiektywizować subiektywne odczucia respondentów poprzez zbadanie stanu faktycznego, dokonując weryfikacji użyteczności badań na podstawie analizy decyzji podjętych przez menedżerów na podstawie zgromadzonych w ich wyniku informacji. W toku tych studiów przeprowadzony został pomiar efektów badań marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa, na tle zgłaszanych przez nie problemów marketingowych. W świetle wyników



przeprowadzonych analiz podzielono badania na te, które spełniły swoje podstawowe cele, zaspokajając zapotrzebowanie informacyjne menedżerów poprzez dostarczenie informacji niezbędnych do rozwiązania sformułowanego problemu decyzyjnego (obejmowały pełny cykl badawczy, z zachowaniem poprawności każdego z etapów), oraz pozostałe. Pierwsze z nich oceniono jako użyteczne dla badanych przedsiębiorstw, a pozostałe zakwalifikowano do grupy badań o ograniczonej użyteczności. Najczęstszym zastrzeżeniem był brak jasno sprecyzowanego problemu marketingowego, gdy zamiast konkretnego problemu respondenci podawali np. kilka wątków badawczych, niezwiązanych ze sobą i niespójnych. Często okazywało się, że informacje wygenerowane w toku takich badań nie dostarczały odpowiedzi na postawione pytania, a konsekwencją był brak podjętych decyzji. Zdarzało się także, że podejmowane decyzje były nieadekwatne do zgłaszanych problemów marketingowych, a nawet sprzeczne z informacjami pozyskanymi w wyniku przeprowadzonych badań.

W świetle otrzymanych wyników wyraźnie widać rozdźwięk pomiędzy subiektywną oceną użyteczności dokonaną przez samych badanych a podjętą przez autorów próbą dokonania zobiektywizowanej oceny (tabela 3). Wydaje się, że respondenci zbyt optymistycznie ocenili użyteczność realizowanych badań. Dla przypomnienia, 85% badanych uznało przeprowadzone badania za użyteczne. Według zobiektywizowanej oceny odsetek ten był prawie o połowę mniejszy (44,2%). Wśród przedsiębiorstw handlu hurtowego odsetek badań uznanych w sposób zobiektywizowany za użyteczne był wyższy niż w ogniwie detalu i wynosił ponad 56%, (w przypadku detalistów było to niespełna 40%).

Charakter prowadzonej działalności	Liczba zrealizowanych badań marketingowych	Odsetek badań uznanych przez respondentów za użyteczne*	Odsetek badań ocenionych jako użyteczne (w świetle przyjętych kryteriów)	Różnica struktury procentowej ocen
Hurt	16	93,8	56,3	37,5
Detal	36	80,6	38,9	41,7
Ogółem	52	84,6	44,2	40,4

\* Dotyczy sytuacji, gdy respondenci udzielili odpowiedzi „bardzo duża użyteczność” oraz „duża użyteczność” przeprowadzonych badań.

Tab. 3. Badania podejmowane przez przedsiębiorstwa handlowe według subiektywnej oraz zobiektywizowanej oceny ich użyteczności. Źródło: opracowanie własne.

Mając na uwadze fakt, że respondenci przecenili użyteczność prowadzonych przez siebie badań, nasuwa się konstatacja, że przedsiębiorstwa nie potrafią w pełni wykorzystać możliwości, jakie stwarzają badania marketingowe. Proces badawczy obarczony jest niejednokrotnie błędami, które wpływają na wartość uzyskanych wyników i ograniczają użyteczność prowa-

dzonych badań. Niekiedy menedżerowie wydają się sami nie rozumieć znaczenia pozyskiwanych informacji i własnych potrzeb informacyjnych. Trudności w sformułowaniu problemu decyzyjnego, a następnie w przełożeniu go na problem badawczy mogą skutkować brakiem oczekiwanych efektów badań prowadzonych na potrzeby rozwiązania tego problemu.

## **5. Informacje na użytek procesów negocjacyjnych w przedsiębiorstwach handlowych**

Podjęcie przez przedsiębiorstwo działań gospodarczych wymusza konieczność nawiązywania kontaktów biznesowych, zawierania kontraktów oraz dokonywania transakcji handlowych. W sytuacji odmiennych często celów, postrzeganych wartości czy skomplikowanych stosunków pomiędzy partnerami biznesowymi może się pojawić konflikt, który uniemożliwia zawarcie porozumienia. Dlatego też, nader często, niezbędnym elementem wskazanych procesów są negocjacje. Decyzje podejmowane przez negocjatora w toku procesu negocjacyjnego mogą dotyczyć wielu kwestii, m.in. ustalenia celów negocjacji, wyznaczenia najlepszego wariantu negocjowanego porozumienia, wyboru określonej strategii i stylu negocjowania, a także metod, technik lub taktyk negocjacyjnych, które zostaną wykorzystane. Negocjacje mają charakter dużo bardziej złożony niż procesy indywidualnego wyboru, dlatego analizie decyzyjnej towarzyszy więcej różnego typu zadań. Postrzegając negocjacje jako swoisty proces decyzyjny, możemy założyć, że wsparcie informacyjne w tych procesach staje się niezbędne.

Podstawowym warunkiem osiągnięcia zadowalających efektów w negocjacjach jest odpowiednie przygotowanie – negocjator potrzebuje informacji umożliwiających rzetelne rozeznanie negocjowanej problematyki. Konieczne jest pozyskanie wiarygodnych i wartościowych informacji, które pozwolą przygotować strategię oraz ułatwią prowadzenie rozmów biznesowych. Na tym tle podjęto próbę sprawdzenia, w jaki sposób przedsiębiorstwa zapewniają sobie wsparcie procesów negocjacyjnych, zaspokajając swoje zapotrzebowanie informacyjne w tym zakresie, do jakich źródeł sięgają oraz jak negocjatorzy oceniają użyteczność pozyskanych informacji.

Badanie empiryczne na temat pozyskiwania informacji w kontekście wsparcia negocjacji jako specyficznego procesu decyzyjnego zrealizowano od grudnia 2012 r. do stycznia 2013 r. na próbie średnich i dużych przedsiębiorstw zlokalizowanych w obszarze województwa łódzkiego. Próbę badawczą wybrano metodą doboru celowego, którego założeniem była koncentracja postępowania badawczego na przedsiębiorstwach większych. Było to zasadne, gdyż firmy te częściej niż podmioty małe prowadzą negocjacje biznesowe. Badanie realizowano za pomocą techniki wywiadu indywidualnego osobistego, prowadzonego z osobami odpowiedzialnymi za negocjacje biznesowe – najczęściej z kadrą zarządzającą wyższego szczebla (prezes, wiceprezes, dyrektor).

W badaniu wzięło udział łącznie 285 przedsiębiorstw (ich charakterystykę prezentuje tabela 4). W próbie badawczej znalazło się 68 podmiotów prowadzących działalność handlową, prawie w równej proporcji detalistów i hurtowników. Aż 76,5% przedsiębiorstw handlowych to firmy średniej wielkości, pozostałe 23,5% to firmy duże. Odsetek tych ostatnich był prawie dwukrotnie wyższy wśród przedsiębiorstw hurtowych (30,3%) niż w grupie przedsiębiorstw detalicznych (17,1%).

Prawie 84% przedsiębiorstw handlowych prowadziło w ciągu ostatnich 3 lat negocjacje biznesowe i pozyskiwało w tym celu informacje. Był to wskaźnik o 10 punktów procentowych niższy niż średnio w całej próbie 285 przedsiębiorstw (dla przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych wynosił on około 96%). Ponadto nieco wyższy odsetek podmiotów prowadzących negocjacje odnotowano wśród przedsiębiorstw detalicznych (88,6% wobec 84,8% w firmach handlu hurtowego). W grupie przedsiębiorstw handlowych prowadzących negocjacje co trzecie negocjowało wyłącznie z partnerami krajowymi, a więcej niż co dziesiąte – wyłącznie z partnerami zagranicznymi. Pozostałe przedsiębiorstwa, tj. prawie 60%, negocjowały zarówno z partnerami krajowymi, jak i zagranicznymi.

Cechy przedsiębiorstwa		Liczba badanych przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwa, które prowadziły negocjacje biznesowe	
			liczba	%
Liczba pracowników	od 50 do 249	208	196	95,7
	250 i więcej	77	68	88,3
Charakter prowadzonej działalności	produkcja	113	107	95,6
	handel hurtowy	33	26	84,8
	handel detaliczny	35	31	88,6
	usługi	104	100	96,2
Sektor działania	B2B	184	172	95,1
	B2C	101	92	91,1
Pochodzenie kapitału	wyłącznie polski	192	184	96,9
	mieszany	50	43	88,0
	wyłącznie zagraniczny	43	37	86,0
Zasięg obsługiwanego rynku	rynek regionalny	45	38	84,4
	rynek krajowy	101	96	95,0
	rynek międzynarodowy	139	130	95,7
Ogółem		285	264	93,4

Tab. 4. Podejmowanie negocjacji biznesowych w przekroju cech przedsiębiorstw. Źródło: opracowanie własne.

W toku prowadzonych badań zebrano dane na temat zakresu informacji gromadzonych przez przedsiębiorstwa handlowe w celu przygotowania do negocjacji oraz wsparcia prowadzonych rokowań. Analiza prowadzona była w ramach trzech grup problemów: otoczenia rynkowego, przedsiębiorstwa kontrahenta oraz osoby (osób) reprezentującej przedsiębiorstwo w negocjacjach.

W obszarze otoczenia rynkowego najczęściej gromadzone były informacje dotyczące: warunków oferowanych przez konkurencję (prawie 93% respondentów, a w przypadku ogniwa detalu aż 97% wskazywało, że pozyskuje takie informacje „zawsze” lub „bardzo często”) oraz cen i ich relacji na danym rynku (89%). Ponad 85% przedsiębiorstw pozyskiwało informacje na temat funkcjonowania branży, a tylko nieco mniej, bo 76% (w przypadku handlu detalicznego nawet 84%) wykazywało zainteresowanie wielkością podaży i popytu na produkty, których dotyczą negocjacje.

W przypadku negocjacji prowadzonych z kontrahentami zagranicznymi można zauważyć, że po informacje na temat uwarunkowań kulturowych częściej sięgają detaliści (70%) niż hurtownicy (nieco ponad połowa). Tych ostatnich z kolei bardziej interesują zwyczajnie handlowe (trzy czwarte hurtowników), która to informacja jest relatywnie rzadziej pozyskiwana przez detalistów (połowa).

Przedsiębiorstwa handlowe, zarówno detaliczne, jak i hurtowe, wykazywały duże zainteresowanie informacjami charakteryzującymi przedsiębiorstwo kontrahenta (partnera negocjacyjnego) i jego ofertę. Najczęściej odnosiły się one do: oferty cenowej i warunków płatności (prawie 95% wskazań „zawsze” lub „bardzo często”), wiarygodności płatniczej kontrahenta (91%), stosowanych gwarancji (ponad 80%) oraz niezawodności i terminowości kontrahenta (prawie 79%). Zwraca również uwagę fakt, że prawie trzy czwarte badanych zwracało uwagę na reputację, a prawie połowa na etykę działania kontrahenta. Kwestie te częściej znajdowały się w polu zainteresowania przedsiębiorstw hurtowych niż detalicznych.

Zdecydowanie mniejszym zainteresowaniem ze strony przedsiębiorstw cieszyły się informacje na temat osoby bądź osób reprezentujących stronę kontrahenta w negocjacjach. Choć często pozyskiwano informacje dotyczące pozycji zajmowanej w firmie przez partnera negocjacyjnego (84% badanych, w tym 90% detalistów) oraz jego kompetencji (prawie 77%), to już zdecydowanie rzadziej interesowano się charakterystyką społeczno-demograficzną kontrahenta. Takie kwestie, jak zainteresowania, hobby, sposób spędzania wolnego czasu czy etap w cyklu życia rodziny, stanowiły przedmiot uwagi respondentów w marginalnym stopniu.

Jak można zauważyć, zakres informacji potrzebnych do celów negocjacji jest obszerny, a ich zdobycie wymaga eksplorowania wielu źródeł. Negocjatorzy korzystają ze źródeł informacji o charakterze pierwotnym, takich jak m.in. dotychczasowi partnerzy biznesowi czy specjaliści z danej branży, jednak często o wiele prościej jest sięgnąć do źródeł wtórnych. Zdecydo-

wana większość przedsiębiorstw handlowych biorących udział w badaniu na potrzeby wsparcia procesów negocjacyjnych pozyskiwała informacje ze źródeł wtórnych. Były to m.in. zasoby informacyjne własnej organizacji oraz Internet, literatura fachowa, czasopisma branżowe i specjalistyczne, gazety i serwisy informacyjne. Często źródłem informacji były także katalogi firm, biuletyny informacyjne i prospekty emisyjne, stowarzyszenia branżowe i rynkowe, krajowe izby gospodarcze, archiwa i rejestry publiczne, urzędy statystyczne, krajowe i międzynarodowe bazy danych, biura informacji gospodarczej, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz agencje badań rynku itd. W przypadku negocjacji prowadzonych z kontrahentami zagranicznymi wspierano się informacjami pozyskiwanymi m.in. w biurach radców handlowych przy ambasadach polskich w poszczególnych krajach oraz w polsko-zagranicznych izbach handlowych, ambasadach zagranicznych w Polsce, unijnych centrach informacji, przedstawicielstwach organizacji gospodarczych z danego kraju w Polsce oraz w zagranicznej prasie specjalistycznej.

Z dotychczasowych rozważań wynika, iż znaczna liczba przedsiębiorstw pozyskuje informacje w celu wsparcia procesów negocjacyjnych, co należy uznać za dobrą praktykę. Okazuje się jednak, że mniej niż co trzecie z nich zaspokaja swoje zapotrzebowanie informacyjne, pozyskując dane w drodze przygotowanych do tego celu badań marketingowych.

## 6. Zakończenie

Podjęcie badań marketingowych przez przedsiębiorstwa staje się coraz bardziej powszechne wśród przedsiębiorstw trudniących się handlem zarówno detalicznym, jak i hurtowym, a badania prowadzone są przede wszystkim samodzielnie przez podmioty handlowe. Realizowane badania nastawione były przede wszystkim na dostarczenie przesłanek informacyjnych do podejmowania decyzji operacyjnych i taktycznych związanych z kształtowaniem instrumentów marketingu-mix i koncentrowały się głównie na nabywcach i konkurentach. W ramach prowadzonych badań sięgano częściej do źródeł pierwotnych niż wtórnych, co dowodzi, iż zasoby informacji zakumulowane w źródłach wtórnych są niewystarczające do marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. Respondenci nader pozytywnie ocenili użyteczność zrealizowanych badań. W zdecydowanej większości ich wyniki, zdaniem respondentów, zostały wykorzystane jako przesłanki podejmowanych decyzji, choć należy pamiętać, że dokonana przez autorów analiza prowadziła do mniej optymistycznych wniosków.

W toku prowadzonych analiz nie odnotowano istotnych różnic w zakresie podejmowanych przez przedsiębiorstwa handlowe badań marketingowych w przekroju: hurt – detal. Należy pamiętać, że zaprezentowane wyniki badań, ze względu na niezbyt dużą liczebność próby, nie pozwalają na wyprowadzenie daleko idących wniosków, a ich wartość uogólniająca jest ograniczona.

Mogą one jednak stanowić inspirację do dalszych studiów nad rolą badań marketingowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami handlowymi. Mając na uwadze wagę podejmowanej problematyki, autorzy zamierzają kontynuować studia w tym obszarze i przeprowadzić pogłębione badania.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Pełne wyniki badania opublikowano w książce: B. Gregor i M. Kalińska-Kula (2014). *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- <sup>2</sup> Podobne wyniki uzyskano w badaniach prowadzonych w 2003 r. przez Katedrę Marketingu i Usług Akademii Ekonomicznej w Katowicach na próbie 160 przedsiębiorstw woj. śląskiego, w świetle których 71% przedsiębiorstw gromadziło informacje, prowadząc badania marketingowe, a następnie wykorzystywało je w procesach decyzyjnych. W grupie przedsiębiorstw, które prowadziły badania marketingowe, dominowały podmioty duże oraz działające w hurtowym ogniwie handlu (Jaciow, 2004). Na istnienie zależności pomiędzy podejmowaniem badań a wielkością przedsiębiorstwa wskazują także wyniki badania przeprowadzonego wśród polskich przedsiębiorstw przez Katedrę Marketingu i Handlu Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w latach 2010–2011. Odsetek podmiotów prowadzących badania wzrastał w przypadku większych przedsiębiorstw. Jedynie 6% przedsiębiorstw małych prowadziło badania marketingowe, w przypadku przedsiębiorstw średnich odsetek ten wynosił już 24,3%, a w przypadku dużych organizacji był on rzędu 40% (Pawlak-Kołodziejska i Schulz, 2011).
- <sup>3</sup> Nieco inny obraz uzyskano w badaniach przeprowadzonych w 2000 r. wśród przedsiębiorstw działających na terenie Warszawy. Około 68% badanych przedsiębiorstw wykonywało badania samodzielnie, pozostałe zlecały je na zewnątrz (Kuczevska, 2002). Wpływ na relatywnie wysoki odsetek przedsiębiorstw korzystających z usług agencji badawczych miał niewątpliwie fakt ich lokalizacji w Warszawie. Tym samym dostępność przedsiębiorstw do organizacji badawczych była znacznie większa niż przedsiębiorstw działających na tzw. prowincji.
- <sup>4</sup> Podobny obraz sytuacji uzyskano w wyniku studium empirycznego przeprowadzonego przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego w 2009 r. na próbie 193 przedsiębiorstw reprezentujących region łódzki. W świetle wyników badania zdecydowana większość przedsiębiorstw (aż trzy czwarte) prowadziła w ciągu ostatnich trzech lat badania konkurencji (przynajmniej raz w roku), badania potrzeb i motywów postępowania nabywców – dwie trzecie, a badania komunikacji i mediów – jedno na pięć przedsiębiorstw (Gregor i Kalińska-Kula, 2010). Zbliżone rezultaty dało wspomniane już wcześniej badanie wśród przedsiębiorstw warszawskich. W ramach prowadzonych badań marketingowych przedsiębiorstwa te koncentrowały się przede wszystkim na badaniu konkurencji oraz potrzeb i opinii nabywców (około 70% przedsiębiorstw). Rzadko zajmowano się badaniem efektywności prowadzonych działań marketingowych, np. żadna firma nie realizowała badań efektywności reklamy (Kuczevska, 2002). W przypadku badań zrealizowanych przez Katedrę Marketingu i Handlu Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu (2010–2011) również otrzymano częściowo zbieżne wyniki, wskazujące na to, że przedsiębiorstwa najczęściej realizują badania preferencji i opinii nabywców oraz badania konkurencji. Zgodnie z zaprezentowanymi wynikami, badania podejmowane przez przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich trzech lat najczęściej dotyczyły preferencji i opinii nabywców (81% przedsiębiorstw), konkurencji oraz skuteczności i efektywności własnych działań promocyjnych (po 68,9% w obu przypadkach), a następnie kanałów dystrybucji (47,3%) oraz ustalenia ceny na produkty (45,9%) (Schulz, 2012). Nieco inne rezultaty otrzymano w toku badania prowadzo-



nego wśród śląskich przedsiębiorstw przez Katedrę Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach w latach 2007–2008. Wyniki tego studium wskazują, iż badania marketingowe podejmowane przez przedsiębiorstwa dotyczyły najczęściej satysfakcji klientów oraz wizerunku organizacji, a w mniejszym stopniu konkurencji, potencjału rynku oraz potrzeb nabywców. W świetle rezultatów badania przedsiębiorstwa najczęściej prowadziły badania satysfakcji konsumentów i kontrahentów (79,2%) oraz badania wizerunkowe (dwie trzecie badanych). Testy reklam oraz badania segmentacyjne realizowało co czwarte przedsiębiorstwo, natomiast analizy konkurencji czy badania popytu prowadzone są rzadziej (Witczak, 2009).

### Bibliografia

- Churchill, G. (2002). *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gregor, B. i Kalińska-Kula, M. (2010). Badania marketingowe a potrzeby informacyjne przedsiębiorstw regionu łódzkiego. W: S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe* (t. 1, s. 438–446). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gregor, B. i Kalińska-Kula, M. (2014). *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Grudzewski, W. i Hejduk, I. (2002). *Przedsiębiorstwo wirtualne*. Warszawa: Difin.
- Jaciow, M. (2004). Badania marketingowe – koszt czy wartość dla menedżera. W: L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość* (s. 164–171). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.
- Kędzior, Z. i Karcz, K. (2007). *Badania marketingowe w praktyce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kotler, P. (2004). *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Koźmiński, A.K. (2009). Zarządzanie w warunkach niepewności. W: L. Garbarski i J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców* (s. 24–29). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kuczevska, L. (2002). Wykorzystanie badań marketingowych w świetle wyników badań własnych. *Problemy budowania strategii marketingowych. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Działalności Gospodarczej w Warszawie*, (10).
- Pawlak-Kotodziejska, K. i Schulz, M. (2011). Badania marketingowe realizowane przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie Polski. *Handel Wewnętrzny, I* (wrzesień–październik), 35–43.
- Schulz, M. (2012). Zakres badań marketingowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie Polski. *Handel Wewnętrzny, I* (wrzesień–październik), 126–135.
- Witczak, O. (2009). Wykorzystanie badań marketingowych przez śląskie przedsiębiorstwa w zmniejszaniu niepewności funkcjonowania na rynku. W: L. Garbarski i J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców* (s. 580–590). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.