

Marek RAWSKI  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **STOSOWANE STRATEGIE MARKETINGOWE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA PROWADZĄCE DZIAŁALNOŚĆ NA POLSKIM RYNKU (W ŚWIETLE WYNIKÓW BADANIA)**

**Streszczenie.** Artykuł zawiera wybrane wyniki badania, dotyczącego stosowanych przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku strategii marketingowych. Bazą dla formułowanych tez są wyniki badania przeprowadzonego przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w 2013 roku na temat zakresu i uwarunkowań wykorzystania marketingu przez przedsiębiorstwa. Głównym celem badania była próba odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu 25-lecie funkcjonowania gospodarki rynkowej w Polsce wpłynęło na zmiany w zakresie wykorzystania marketingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwami. Przedstawione wyniki dotyczą najważniejszego komponentu strategii marketingowej, tj. strategii nakierowanej na klientów.

**Słowa kluczowe:** strategia marketingowa, strategia nakierowana na klientów, strategia podziału rynku.

## **MARKETING STRATEGIES USED BY COMPANIES LEADING OPERATIONS IN POLISH MARKET (RESEARCH RESULTS)**

**Summary.** The publication contains selected results of the research on the marketing strategies used by companies operating on the Polish market. The basis for the formulated theses are the results of a survey conducted by the Department of Marketing at the University of Economics in 2013 on the scope and conditions of use of marketing by companies. The main objective of the study was to answer the question on how much the 25th anniversary of the functioning of the market economy in Poland led to changes in the use of marketing in the process of business management.

**Keywords:** marketing strategy, customer-targeted strategy, marketing stimulation strategy, market segmentation strategy.

## 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest ukazanie, jakie strategie marketingowe wykorzystują przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność na polskim rynku, a także wskazanie czynników powodujących zróżnicowanie intensywności wykorzystania zidentyfikowanych strategii. Bazę informacyjną formułowanych tez stanowią wyniki badań własnych, przeprowadzonych przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w 2013 roku na temat zakresu i uwarunkowań wykorzystania marketingu przez przedsiębiorstwa. Próba badawcza liczyła 442 przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 50 pracowników; była ona dobrana losowo spośród przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski<sup>1</sup>.

## 2. Istota strategii marketingowej

Pojęcie „strategia marketingowa”, od chwili pierwszego pojawienia się w literaturze przedmiotu, było różnie rozumiane. Niektóre interpretacje, powstałe na różnych etapach rozwoju gospodarczego i nauk o zarządzaniu i marketingu, znalazły trwałe miejsce w literaturze przedmiotu, inne pojawiały się na krótko i ustępowały miejsca nowym koncepcjom. Istniejąca różnorodność sposobów ujmowania strategii marketingowej mimo wszystko pozwala wyodrębnić pewne, charakterystyczne ujęcia. Można wskazać następujące grupy podejść do rozumienia strategii marketingowej<sup>2</sup>:

- podejście instrumentalne do objaśniania istoty strategii marketingowej ogranicza jej zakres przedmiotowy do kształtowania kompozycji instrumentów i działań marketingowych (struktury marketingu-mix)<sup>3</sup>,
- w podejściu funkcjonalnym przedmiot strategii marketingowej obejmuje nie tylko kształtowanie struktury marketingu-mix, ale także wybór rynku docelowego, będącego podstawą jej kształtowania<sup>4</sup>,

---

<sup>1</sup> Szczegółowe założenia badawcze, sposób doboru próby badawczej oraz techniczną stronę przebiegu badania przedstawiono, [w:] Kapera K., Kuziak M., Niestrój R.: Założenia, przebieg badań i ocena zebranego materiału, [w:] Niestrój R. (red.): Marketing polskich przedsiębiorstw w 25-lecie gospodarki rynkowej, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 21-28.

<sup>2</sup> Zidentyfikowane podejścia rozumienia strategii marketingowej są scharakteryzowane, [w:] Rawski M.: Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa” (w warunkach orientacji marketingowej), Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 602, Kraków 2002, s. 63-73.

<sup>3</sup> Zob. np. McCarthy E.J.: Basic Marketing a Managerial Approach, Homewood III, R.D. Irwin, Georgetown 1981, p. 231; Booms B.H, Bitner M.J.: Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firm. Marketing of Service, AMA, Chicago 1981, p. 113.

<sup>4</sup> Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 367.

- w podejściu decyzyjnym strategia marketingowa jest utożsamiana z decyzjami podejmowanymi w odniesieniu do celów rynkowych oraz decyzjami w obszarze funkcjonalnym marketingu, które służą realizacji tych celów<sup>5</sup>,
- w podejściu strukturalnym określanie strategii marketingowej odbywa się przez identyfikowanie jej w strukturze strategii przedsiębiorstwa<sup>6</sup>,
- w podejściu systemowym strategia marketingowa jest rozumiana jako celowo skonstruowany system przedsiębiorstwa i jego strategii globalnej, który obejmuje: zbiór strategicznych decyzji, dotyczących marketingowych aspektów strategii rozwoju przedsiębiorstwa, poszczególnych jednostek biznesu oraz pól rynkowych<sup>7</sup>,
- w ujęciu sytuacyjnym strategia marketingowa to przedstawienie pewnego wzorca, który opisuje najbardziej skuteczne linie (sposoby, środki, reguły) działań strategicznych, najsprawniej prowadzących do osiągnięcia strategicznych celów marketingowych<sup>8</sup>.

Autorowi bliskie jest ostatnie zasygnalizowane podejście i dlatego uważa, że strategię marketingową można określić jako zbiór reguł i zasad tworzących ramy dla operacyjnych działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z otoczeniem bliższym jako całością i poszczególnymi jego elementami. Tak rozumiana strategia to ciąg komponentów, tworzący układ hierarchicznie uporządkowany, który wynika z ważności poszczególnych elementów otoczenia dla przedsiębiorstwa<sup>9</sup>:

- 1) komponent kształtowania pola rynkowego,
- 2) komponent nakierowany na klientów,
- 3) komponent nakierowany na konkurentów,
- 4) komponent nakierowany na pośredników,
- 5) komponent nakierowany na podmioty wspomagające.

Przedmiotem rozważań będzie tylko komponent nakierowany na klientów (w dalszej części artykułu zwany strategią nakierowaną na klientów), rozumiany jako zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań w zakresie kształtowania stosunków z klientami. Z istoty marketingu, jako działalności polegającej na aktywnym „kształtowaniu” klientów, wynika, że podstawowe decyzje związane z wyborem strategii oddziaływania na klientów wymagają określenia:

- 1) ogólnego charakteru wartości oferowanych klientom, tj. strategii stymulacji rynku,
- 2) stopnia zawłaszczenia rynku i stopnia zróżnicowania działań marketingowych, tj. strategii podziału rynku.

---

<sup>5</sup> Cravens A.D.: Strategic Marketing, Homewood, Irwin, Boston 1991, p. 224.

<sup>6</sup> Rutkowski I.: Strategie marketingowe - sposoby interpretacji, „Marketing i Rynek”, 1995, nr 9, s. 2-5.

<sup>7</sup> Becker J.: Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen marketing-Managements, Vahlen, Munchen 1988, p. 65.

<sup>8</sup> Niestrój R.: Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków, nr 411, 1993, s. 56-58.

<sup>9</sup> Jest to ujęcie autorskie. Założenia wyjściowe, a także uzasadnienie teoretyczne dla takiego rozumienia strategii marketingowej można znaleźć, [w:] Rawski M.: Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”, „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 3, s.30-35.

Strategia stymulacji rynku wymaga wskazania, jakie korzyści oraz komu przedsiębiorstwo chce je oferować. Wybór strategiczny polega na ustaleniu, jaką kompozycję korzyści jakościowych i cenowych przedsiębiorstwo zamierza zastosować, kształtując swoją ofertę. Wszystkie możliwe rozwiązania lokują się na kontinuum. Z jednej strony jego domknięciem są strategie dostosowania do specjalnych preferencji klientów, z drugiej zaś strategie niskich cen. Strategie mieszane to zestawione w różnej proporcji korzyści zarówno jakościowe, jak i cenowe. Strategie te mogą bazować na strategii preferencji jakościowych, z różną domieszką korzyści cenowych, względnie na strategii niskich cen, zawierając w sobie różną domieszkę korzyści jakościowych.

Podjęcie decyzji dotyczących stopnia zróżnicowania działań marketingowych generalnie wiąże się z wyborem opcji pomiędzy marketingiem niezróżnicowanym (jeden program marketingowy) a marketingiem zróżnicowanym (dla każdego segmentu oddzielny program marketingowy). Z tą decyzją wiąże się zagadnienie dotyczące zakresu pokrycia rynku ofertą przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, głównie w zależności od posiadanego potencjału, swoją ofertę może kierować do wszystkich klientów, którzy tworzą dany rynek lub do jej określonej części. Krzyżując te opcje z opcjami dotyczącymi zróżnicowania marketingu, można wskazać cztery modelowe warianty strategiczne:

- marketing niezróżnicowany to opcja strategiczna polegająca na oddziaływaniu jednym programem operacyjnym marketingu na wszystkich klientów. Produkty dostosowuje się do potrzeb przeciętnego klienta i pragnie się je sprzedawać każdemu, kto zechce je kupić (pełne pokrycie rynku),
- marketing skoncentrowany to opcja strategiczna polegająca na oddziaływaniu jednym programem operacyjnym marketingu na określony zbiór klientów. Oferta jest kierowana i dostosowywana do jednego, celowo wybranego segmentu,
- marketing zróżnicowany to opcja strategiczna polegająca na oddziaływaniu różnymi programami operacyjnymi marketingu (każdy program nakierowany na inny segment) i uruchomieniu wszystkich programów (obsługa wszystkich segmentów). Oferta jest adresowana do wszystkich segmentów rynku, zróżnicowana odpowiednio do potrzeb i preferencji każdego segmentu,
- marketing selektywny to opcja strategiczna, polegająca na oddziaływaniu różnymi programami operacyjnymi marketingu i uruchomieniu programów dla wybranych segmentów, stwarzających firmie szanse osiągnięcia sukcesu rynkowego.

### 3) Zróżnicowanie stosowanych strategii pokrycia rynku

Dane zamieszczone w tabeli 1 ukazują zróżnicowania stosowanych strategii zarówno stopnia pokrycia rynku, jak i działań marketingowych.

Tabela 1

#### Podjęcie przedsiębiorstw do obsługiwanego rynku

Wyszczególnienie	% wskazań
Marketing niezróżnicowany	16.6
Marketing selektywny	44.6
Marketing zróżnicowany	25.9
Marketing skoncentrowany	12.9
Razem	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Co szóste przedsiębiorstwo deklaruje dostosowanie swoich produktów do potrzeb przeciętnego klienta i sprzedaje je każdemu, kto zechce je kupić. Traktowanie klientów identycznie może oznaczać postrzeganie rynku jako homogenicznego. Następuje koncentracja nie na odmienności potrzeb klientów, ale na cechach wspólnych i działanie na rzecz „wszystkich” (reprezentowanych przez sylwetkę typowego klienta), a nie na rzecz „kogoś”. Można domniemywać, że przedsiębiorstwa rzeczywiście postrzegają swój rynek jako zbiór względnie jednorodnych klientów (jeden segment). O słuszności tej tezy świadczą specyficzne zróżnicowania wykorzystywania tej strategii w przekroju cech rynku. Stosowanie tej strategii może także wynikać z cech oferowanych produkt (nie poddają się dywersyfikacji), a także słabości potencjału marketingowego, o czym świadczą zróżnicowania wyboru strategii w przekroju cech przedsiębiorstw.

Rozważaną strategię częściej stosują przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, gdzie obserwuje się brak większego zróżnicowania potrzeb klientów; na rynku, na którym wymagania klientów zmieniają się szybko; na rynku o słabej konkurencji; na rynkach lokalnym i regionalnym, głównie obsługujących konsumentów indywidualnych, mających przeciętną kondycję finansową, zajmujących pozycję lidera oraz znajdujących się w orientacji produkcyjnej.

Wybór strategii oferowania produktów na celowo wyselekcjonowanym segmencie rynku, stwarza firmie szanse osiągnięcia sukcesu rynkowego, co deklaruje prawie 45% przedsiębiorstw. Ten wysoki wskaźnik tłumaczy scenariusz zdarzeń zasygnalizowany powyżej. Oznacza to wdrażanie w życie przez okres dwudziestu pięciu lat zasad marketingu, wzmocnienie przez nabywanie coraz większego doświadczenia w stosowaniu tych zasad, a także wymuszenie coraz bardziej złożonego i turbulencyjnego otoczenia przedsiębiorstwa w stosunku do zaobserwowanego stanu. Rezygnacja z obsługi wszystkich segmentów prawdopodobnie wynika z jednej strony z faktu, że pewne segmenty nie okazały się

atrakcyjne dla przedsiębiorstw, z drugiej zaś, z tego że nawet atrakcyjny segment nie może być „anektowany” przez przedsiębiorstwo, ponieważ potencjał marketingowy jest mało wartościowy.

Ta strategia stosowana jest częściej przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na rynku, na którym wyróżnia się kilka grup klientów, przedsiębiorstwa o dominującym kapitale zagranicznym, prowadzące działalność na rynku międzynarodowym, obsługujące głównie jednostki budżetowe, mające bardzo korzystną kondycję finansową, będące w orientacji marketingowej.

Co czwarte przedsiębiorstwo deklaruje stosowanie strategii marketingu zróżnicowanego z pełnym pokryciem rynku, a więc kierowanie swojej oferty do wszystkich segmentów rynku, różnicując je odpowiednio do potrzeb i preferencji każdego z nich. Jest to wskaźnik bardzo wysoki. Uwzględniając teoretyczne warunki stosowania tej strategii (dyferencjacja, pełne pokrycie rynku) można stwierdzić, że jest to typowa strategia dla przedsiębiorstw dużych, o ugruntowanej pozycji rynkowej, o znacznych zasobach, działających na dużych obszarach. Tak więc, stosowanie tej strategii można by traktować deklaratywnie, w kategoriach życzeniowych. Wydaje się jednak, że to nie deklaracja, a rzeczywistość. Za taką tezę przemawia fakt, że przedsiębiorstw dużych, o dobrej kondycji finansowej, działających na rynkach o dużym zasięgu w badaniu było ponad 18%. Sformułowaną tezę uzasadnia także charakterystyczne zróżnicowanie wskazywania częstotliwości stosowania strategii w przekroju cech przedsiębiorstw i cech obsługiwanych rynków.

Rozważana strategia jest częściej stosowana przez przedsiębiorstwa: prowadzące działalność na rynku o umiarkowanej konkurencji, na rynku regionalnym, zajmujące pozycję lidera, będące w orientacji sprzedażowej i marketingowej.

Relatywnie niewielki odsetek przedsiębiorstw (prawie co ósme przedsiębiorstwo) swoją ofertę kieruje do jednego, celowo wyodrębnionego segmentu rynku, który najbardziej odpowiada ich możliwościom i aspiracjom. Pozwala to sformułować tezę, że dążą one do uzyskania przewagi konkurencyjnej przez specjalizację, która pozwala osiągnąć korzyści wynikające z doświadczenia. Zapewnia to niższy koszt i lepsze wykonawstwo, pozwala stworzyć wyrazisty wizerunek przedsiębiorstwa i produktu, uzyskać wyższą marżę jednostkową od lojalnych klientów i osiągnąć wyższą stopę rentowności kapitału.

Rozważaną strategię częściej stosują przedsiębiorstwa prowadzące działalność: na rynku gdzie zmiany są mało istotne lub żadne, na rynku o słabej konkurencji, na rynku lokalnym, obsługujące głównie jednostki budżetowe, których kondycja finansowa jest bardzo korzystna bądź względnie trudna, o kapitale mieszanym, znajdujące się w orientacji produkcyjnej.

Jak już wspomniano, określenie ogólnego charakteru korzyści oferowanych klientom, polega na ustaleniu, jak kompozycję korzyści jakościowych i cenowych przedsiębiorstwo zamierza zastosować kształtując swoją tożsamość. Możliwe strategie lokują się na kontinuum, gdzie na jednym krańcu jest strategia dostosowania do szczegółowych preferencji klientów,

wymagająca wysokiej jakości oferty, a na drugim strategia niskich cen. Strategie mieszane to opcje będące „mieszanką” w różnych proporcjach korzyści jakościowych i cenowych oferowanych klientom.

Dane zestawione w tabeli 2 ukazują wybory przedsiębiorstw dotyczące rozważanej strategii.

Tabela 2

## Częstotliwość wyboru poszczególnych opcji strategicznych

Wyszczególnienie	% wskazań
Strategia wysokiej jakości	67,3
Strategia mieszana bazująca na wysokiej jakości	13,0
Strategia mieszana bazująca na niskiej cenie	5,5
Strategia niskiej ceny	7,3
Trudno powiedzieć	6,9

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane zamieszczone w tabeli 2, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa preferują strategię wysokiej jakości (ponad 2/3 przedsiębiorstw) i strategię mieszane, bazujące na strategii wysokiej jakości (prawie co ósme przedsiębiorstwo). Ponad 80% przedsiębiorstw wskazuje strategię oparte na preferencjach jakościowych, a co ósme deklaruje stosowanie strategii opartej na niskich cenach, przy czym, co czternaste przedsiębiorstwo preferuje strategię niskich cen, a co osiemnaste strategię mieszaną, bazującą na niskich cenach. Znamienne jest, że co czternaste przedsiębiorstwo nie potrafi określić (nazwać) strategii stosowanej względem klientów.

Strategię wysokiej jakości częściej stosują przedsiębiorstwa: obsługujące głównie firmy prowadzące działalność na rynku wymagającym indywidualnego podejścia do klienta, na rynku międzynarodowym, będące w bardzo korzystnej, względnie korzystnej kondycji finansowej, będące liderem rynku, względnie należące do grupy czołowych firm w branży, o dominującym kapitale zagranicznym, znajdujące się w orientacji produkcyjnej i marketingowej.

Strategię mieszaną, bazującą na wysokiej jakości, częściej stosują przedsiębiorstwa: prowadzące działalność na rynku lokalnym względnie regionalnym, plasujące się na dalszych miejscach w branży, znajdujące się w orientacji sprzedażowej.

Strategię mieszaną, bazującą na niskich cenach, częściej stosują przedsiębiorstwa: obsługujące głównie konsumentów indywidualnych, prowadzące działalność na rynku, gdzie brak większego zróżnicowania potrzeb klientów, na rynku regionalnym, będące w przeciętnej względnie trudnej kondycji finansowej, na rynku o słabej konkurencji, gdzie dominuje jedna firma, będące liderem rynku, względnie plasujące się na dalszych miejscach w branży, znajdujące się w orientacji produkcyjnej.

Strategię niskich cen częściej stosują przedsiębiorstwa: obsługujące głównie konsumentów indywidualnych, prowadzące działalność na rynku regionalnym, na rynku rozproszonym, mające trudną sytuację finansową, zajmujące dalsze miejsce w branży, o kapitale mieszanym, będące w orientacji produkcyjnej.

Żadnej strategii nie wskazują częściej przedsiębiorstwa: obsługujące głównie jednostki budżetowe, prowadzące działalność na rynku, na którym brak większego zróżnicowania potrzeb klientów, na rynku lokalnym, na rynku, gdzie dominuje jedna firma, mające przeciętną sytuację finansową, znajdujące się w orientacji produkcyjnej.

W tabeli 3 zestawiono dane obrazujące częstotliwość wyboru poszczególnych opcji, dotyczących pokrycia rynku, w przekroju poszczególnych strategii korzyści oferowanych klientom.

Przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie strategii wysokiej jakości zdecydowanie częściej (ponad połowa wskazań) stosują strategię oddziaływania na celowo wybrane segmenty rynku. Co piąte przedsiębiorstwo oddziałuje na wszystkie segmenty.

Przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie strategii mieszanych, bazujących na strategii wysokiej jakości, swoją ofertę najczęściej kierują do wszystkich segmentów (ponad 36% wskazań), co czwarte przedsiębiorstwo do wybranych segmentów, a co piąte do jednego segmentu.

Tabela 3

Częstotliwość wyboru opcji obsługiwanego rynku w przekroju strategii oferowanych korzyści klientom (dane w %)

Wyszczególnienie	Strategia wysokiej jakości	Strategie mieszane		Strategia niskich cen	Trudno powiedzieć
		Bazujące na wysokiej jakości	Bazujące na niskich cenach		
Marketing niezróżnicowany	13.6	18.2	30.4	19.4	28.5
Marketing selektywny	50.7	25.5	34.8	29.0	46.5
Marketing zróżnicowany	23.9	36.3	30.4	35.5	10.7
Marketing skoncentrowany	11.8	20.0	4.4	16.1	14.3
Razem	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie strategii mieszanych, bazujących na niskich cenach, z jednakową częstotliwością kierują swoją ofertę do całego rynku, kilku wybranych segmentów oraz wszystkich segmentów. Tylko co 23 przedsiębiorstwo kieruje ofertę do jednej, wybranej firmy.



Przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie strategii niskich cen, najczęściej kierują swoje oferty do wszystkich segmentów rynku (ponad 35% wskazań). Co trzecie przedsiębiorstwo swoją ofertę kieruje do wybranych segmentów rynku, a co piąte do całego rynku.

Przedsiębiorstwa, które nie wskazują żadnej strategii oferowania korzyści swoim klientom, najczęściej swoją ofertę kierują do wybranych segmentów (prawie połowa wskazań), a co dziesiąte przedsiębiorstwo do wszystkich segmentów.

Strategie wysokiej jakości wymagają z reguły zastosowania segmentacji rynku i precyzyjnego pozycjonowania oferty, w ramach poszczególnych segmentów. Wybór strategiczny powinien polegać na skoncentrowaniu uwagi na wszystkich lub większości wyodrębnionych segmentów. Strategia niskich cen (z reguły) powoduje wybór marketingu niezróżnicowanego, prowadzonego na całym rynku, względnie jego jednorodnej części.

Dane zestawione w tabeli 3 pokazują, że rzeczywiście przedsiębiorstwa, które wybrały strategię wysokiej jakości i mieszane strategie, bazujące na wysokiej jakości, częściej kierują swoją ofertę do wszystkich, względnie kilku, celowo dobranych segmentów, co odpowiada ogólnej regule. Natomiast przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie strategii niskich cen, też częściej decydują się na obsługiwanie wszystkich, względnie wybranych segmentów rynku, chociaż ze zdecydowanie mniejszą częstotliwością. Przedsiębiorstwa deklarujące stosowanie strategii mieszanych, bazujących na strategii niskich cen, z jednakową częstotliwością wybierają wszystkie opcje obsługiwanego rynku, poza kierowaniem oferty do jednego, wybranego segmentu.

Trudno w sposób jednoznaczny szukać uzasadnienia zaobserwowanego stanu rzeczy. Może to wynikać z faktu, że przedsiębiorstwa świadomie wchodzą na różne segmenty z produktami o niskich cenach, próbując przyciągnąć (przy zapewnieniu jakości akceptowalnej przez segment) klientów do swojej oferty. Obserwowane deklaracje można także traktować jako odzwierciedlenie świadomości, że preferencje klientów są bardzo zróżnicowane i przedsiębiorstwo powinno je zaspokoić w sposób jak najlepszy, co przemawiałoby za traktowaniem wskazanych strategii w kategoriach życzeniowych, a przez co mało realnych. Największa trudność związana z interpretacją zaobserwowanych zależności wydaje się wynikać z faktu, że nie rozpoznano znaczenia pojęcia „segment” dla przedsiębiorstw. Segment to byt realnie nieistniejący, a tylko konstrukcja myślowa, będąca odzwierciedleniem rzeczywistości, ale subiektywnym. Każdy z pracowników przedsiębiorstwa wskazując wybrane przez siebie opcje, pojęciu „segment” mógł przypisywać inne konotacje czasami bardzo szczególne, co utrudnia uogólnienia.

## Bibliografia

1. Becker J.: Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen Marketing-Managements, Vahlen, Munchen 1988.
2. Booms B.H, Bitner M.J.: Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firm. Marketing of Service, AMA, Chicago 1981.
3. Cravens A.D.: Strategic Marketing, Homewood, Irwin, Boston 1991.
4. Kapera K., Kuziak M., Niestrój R., Założenia, przebieg badań i ocena zebranego materiału, [w:] Niestrój R. (red.): Marketing polskich przedsiębiorstw w 25-leciu gospodarki rynkowej, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
5. Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
6. McCarthy E.J.: Basic Marketing a Managerial Approach, Homewood III, R.D. Irwin, Georgetown 1981.
7. Niestrój R.: Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 411, Kraków 1993.
8. Rawski M.: Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa” (w warunkach orientacji marketingowej). Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 602, Kraków 2002.
9. Rawski M.: Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”, „Przegląd Organizacji”, nr 3, Warszawa 2003.
10. Rutkowski I.: Strategie marketingowe - sposoby interpretacji, „Marketing i Rynek”, nr 9, Warszawa 1995.

## Abstract

Every sixth company declares adaptation of their products to the needs of the average customer and selling to anyone who wants to buy them. Offering products to deliberately chosen market segments is declared by almost 45% of researched companies. A small percentage of companies (almost one out of eight) directs its offers caters to one, deliberately separated segment of the market. Every fourth company declares the use of differentiated marketing strategy. These companies are directing the offers to all market segments, differentiating them according to the needs and preferences of each segment.

Enterprises prefer strategies of high-quality (more than two-thirds of companies) and mixed strategies, based on the strategy of high quality (almost one company out of eight). Every fourteenth company prefers a strategy of low prices, and each eighteenth company introduces a mixed strategy, based on low prices.