

СТРАТЕГІЇ, СПРЯМОВАНІ НА КЛІЄНТІВ ПОЛЬСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ – РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

© Rawski M., 2014

Досліджено, які маркетингові стратегії використовують компанії, що працюють на польському ринку, охарактеризовано фактори, що зумовлюють відмінності в інтенсивності використання певних стратегій. Згруповано підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія». Розкрито поєднання стратегій охоплення ринку і стратегій диференціації. Представлено дані щодо вибору поєднань стратегічних рішень щодо охоплення ринку і обслуговування клієнтів.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегії охоплення ринку, змішані стратегії.

STRATEGIE NAKIEROWANE NA KLIENTÓW POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADANIA

© Rawski M., 2014

Celem artykułu jest ukazanie, jakie strategie marketingowe wykorzystują przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku, a także wskazanie czynników powodujących zróżnicowanie intensywności wykorzystania zidentyfikowanych strategii. Wskazano grupy podejść do rozumienia strategii marketingowej. Zamieszczone dane ukazują zróżnicowanie stosowania strategii stopnia pokrycia rynku i stopnia zróżnicowania działań marketingowych. Zestawiono dane obrazujące częstotliwość wyboru poszczególnych opcji dotyczących pokrycia rynku, w przekroju poszczególnych strategii oferowanych klientom korzyści.

Słowa kluczowe: strategia marketingowa, strategii stopnia pokrycia rynku, strategie mieszane.

1. **Wprowadzenie.** Celem artykułu jest ukazanie, jakie strategie marketingowe wykorzystują przedsiębiorstwa prowadzące 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 roku 2013 nt. zakresu i uwarunkowań wykorzystania marketingu przez przedsiębiorstwa. Próba badawcza liczyła 442 przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 50 pracowników, dobrana losowo spośród przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie Polski¹.

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

¹ 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.

literaturze przedmiotu, inne pojawiały się na krótko i ustępowały miejsca nowym koncepcjom. Istniejąca różnorodność koncepcji i sposobów ujmowania strategii marketingowej mimo wszystko pozwala wyodrębnić pewne charakterystyczne ujęcia. Można wskazać następujące grupy podejść do rozumienia strategii marketingowej²:

– podejście instrumentalne do objaśniania istoty strategii marketingowej ogranicza jej zakres przedmiotowy do kształtowania kompozycji instrumentów i działań marketingowych (struktury marketingu-mix)³,

– w podejściu funkcjonalnym przedmiot strategii marketingowej obejmuje nie tylko kształtowanie struktury marketingu-mix, ale także wybór rynku docelowego, będącego podstawą jej kształtowania⁴,

– w podejściu decyzyjnym strategia marketingowa jest utożsamiana z decyzjami podejmowanymi w odniesieniu do celów rynkowych oraz decyzjami w obszarze funkcjonalnym marketingu, służącymi realizacji tych celów⁵,

– w podejściu strukturalnym określanie strategii marketingowej odbywa się przez identyfikowanie jej w strukturze strategii przedsiębiorstwa⁶,

– 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 rynkowych⁷,

– w ujęciu sytuacyjnym strategia marketingowa to przedstawienie pewnego wzorca opisującego najbardziej skuteczne linie (sposoby, środki, reguły) działań strategicznych, najsprawniej prowadzących do osiągnięcia strategicznych celów marketingowych⁸.

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, wynikający z ważności poszczególnych elementów otoczenia dla przedsiębiorstwa⁹:

- 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 (zwany w dalszej części opracowania jako strategia nakierowana na klientów) rozumiany jako zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań w zakresie kształtowania stosunków z klientami. Z istoty marketingu, jako

² 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

³ 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.

⁴ Kotler P.: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 367.

⁵ Cravens A.D.: *Strategic Marketing*, Homewood, Irwin, Boston 1991, p. 224.

⁶ Rutkowski I., *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek”, 1995, nr 9, s. 2–5.

⁷ Becker J.: *Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen marketing-Managements*, Vahlen, Munchen 1988, p. 65.

⁸ Niestrój R., *Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków, nr 411, 1993, s. 56–58.

⁹ Jest to ujęcie autorskie. Założenia wyjściowe, jak i 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.*

działalności polegającej na aktywnym „kształtowaniu” klientów wynika, że podstawowe decyzje związane z wyborem strategii oddziaływania na klientów wymagają określenia:

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

Strategia stymulacji rynku wymaga wskazania, jakie korzyści oraz komu przedsiębiorstwo chce oferować. Wybór strategiczny polega na ustaleniu, jaką kompozycję korzyści jakościowych i cenowych przedsiębiorstwo zamierza zastosować, kształtując swoją ofertę. Wszystkie możliwe rozwiązania lokują się na continuum. Jego domknięciem z jednej strony są strategie dostosowania do specjalnych preferencji klientów, z drugiej strony strategie niskich cen. Strategie mieszane to w różnej proporcji zestawione tak korzyści jakościowe, jak i cenowe. Strategie te mogą bazować na strategii preferencji jakościowych z różną domieszką korzyści cenowych, względnie bazować 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 segmenty oddzielny program marketingowy). Z tą decyzją wiąże się zagadnienie dotyczące zakresu pokrycia rynku ofertą przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, głównie w zależności od posiadanego potencjału, może kierować swoją ofertę do wszystkich klientów tworzących dany rynek lub do określonej jej 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 zróżnicowanie stosowania strategii stopnia pokrycia rynku i stopnia zróżnicowania działań marketingowych.

Tabela 1

Podejście 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 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.

Istotnie częściej rozważaną strategię 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 rynku lokalnym i regionalnym, głównie obsługujące konsumentów indywidualnych, mające przeciętną kondycję finansową, zajmujące pozycję lidera na rynku oraz znajdujące się w orientacji produkcyjnej.

Wybór strategii oferowania produktów celowo wybranym segmentom rynku, stwarzającym firmie szanse osiągnięcia sukcesu rynkowego deklaruje prawie 45% przedsiębiorstw. Ten wysoki wskaźnik tłumaczy scenariusz zdarzeń zasygnalizowany powyżej. To wdrażanie w życie przez okres dwudziestu pięciu lat zasad marketingu, wzmacniany przez nabywanie stosowanego doświadczenia ich stosowania, ale także wymuszenia coraz bardziej złożonego i turbulencyjnego otoczenia przedsiębiorstwa doprowadziły 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 strony, nawet atrakcyjny segment nie może być „anektowany” przez przedsiębiorstwo, ponieważ potencjał marketingowy jest mało wartościowy.

Ta strategia stosowana jest istotnie 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 segmentu. 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, można by traktować deklaratywnie stosowanie tej strategii, 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 %. Także charakterystyczne zróżnicowanie wskazywania częstotliwości stosowania strategii w przekroju cech przedsiębiorstw i cech obsługiwanych rynków uzasadnia sformułowaną tezę.

Istotnie częściej rozważana strategia jest 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) kieruje swoją ofertę do jednego, celowo wyodrębnionego segmentu rynku, który najbardziej odpowiada ich możliwościom i aspiracjom. Pozwala to sformułować tezę, że dążą one do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez 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 jednostkowa od lojalnych klientów i osiągnąć wyższą stopę rentowności kapitału.

Istotnie częściej rozważaną strategię 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 względnie trudna, o kapitale mieszanym, znajdujące się w orientacji produkcyjnej.

Jak już wspomniano, określenie ogólnego charakteru oferowanych klientom korzyści, polega na ustaleniu, jaka kompozycję korzyści jakościowych i cenowych przedsiębiorstwo zamierza zastosować kształtując swoją tożsamość. Możliwe strategie lokują się na continuum, gdzie na jednym krańcu jest strategia dostosowania do szczegółowych preferencji klientów, wymagająca wysokiej jakości oferty, a na drugim końcu strategia niskich cen. Strategie mieszane to opcje będące „mieszkanką” w różnych proporcjach korzyści jakościowych i korzyści 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 zdecydowanie przedsiębiorstwa preferują strategię wysokiej jakości (ponad dwie-trzecie przedsiębiorstw) i strategię mieszane, bazującą na strategii wysokiej jakości (prawie co ósme przedsiębiorstwo). Łącznie wskazuje strategię oparte o preferencje jakościowe ponad 80% przedsiębiorstw. Łącznie co ósme przedsiębiorstwo deklaruje stosowanie strategii opartej na niskich cenach, przy czym, co czternaste przedsiębiorstwo preferuje strategię niskich cen, a co osiemnaste przedsiębiorstwo strategię mieszaną, bazującą na niskich cenach. Znamienne jest, że co czternaste przedsiębiorstwo nie potrafi określić (nazwać) strategii stosowanej względem klientów.

Istotnie częściej strategię wysokiej jakości stosują przedsiębiorstwa: obsługujące głównie przedsiębiorstwa, 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.

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

Istotnie częściej strategię mieszaną, bazującą na niskich cenach 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.

Istotnie częściej strategię niskich cen 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.

Istotnie częściej nie wskazują żadnej strategii 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 oferowanych klientom korzyści.

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

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

Tabela 3

Częstotliwość wyboru opcji obsługi 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 deklaruje stosowanie strategii mieszanych, bazujących na niskich cenach, z jednakową częstotliwością kierują swoją ofertę do całego rynku, kilku wybranych segmentów oraz wszystkich segmentów. Tylko co dwudzieste-trzecie przedsiębiorstwo kieruje ofertę do jednego, wybranego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa deklaruje 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 przedsiębiorstwo kieruje ofertę do całego rynku.

Przedsiębiorstwa, które nie wskazują żadnej strategii oferowani 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.

Zestawione dane w tabeli 3 pokazują, że rzeczywiście przedsiębiorstwa które wybrały strategię wysokiej jakości i mieszane strategie bazujące na wysokiej jakości, istotnie częściej kierują swoją ofertę do wszystkich, względnie kilku celowo dobranych segmentów, co odpowiada ogólnej regule. Natomiast przedsiębiorstwa deklaruje 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 obsługiwanie rynku, poza kierowaniem oferty do jednego, wybranego segmentu.

Trudno w sposób jednoznaczny szukać uzasadnienia zaobserwowanego stanu rzeczy. Może to wynikać z faktu, że z produktami o niskich cenach przedsiębiorstwa świadomie wchodzą na różne segmenty, próbując przyciągnąć (przy zapewnieniu jakości akceptowalnej przez segment) klientów 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, 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, mógł inne konotacje przypisywać pojęciu „segment”, czasami bardzo szczególne, co utrudnia uogólnienia.

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, Kraków, 1993, nr 411. 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”, 2003, nr 3. 10. Rutkowski I. *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek”, 1995, nr 9.