



Akademia WSB

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Sylwia Mokrysz

**IMPLEMENTACJA I KONTROLA REALIZACJI STRATEGII
MARKETINGOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH
PRODUKCYJNYCH NA RYNKU KAWY**

Autoreferat rozprawy doktorskiej

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:
dr. hab. Grzegorza Maciejewskiego, prof. UE

Promotor pomocniczy:
dr inż. Łukasz Wróblewski

Recenzenci:
dr hab. Magdalena Ankiel, prof. UEP
dr hab. Magdalena Sobocińska, prof. UEW

Dąbrowa Górnicza 2020

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	4
3. Przebieg badań i struktura pracy	6
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych	12
5. Wnioski z badań	13
6. Kierunki dalszych badań	14
7. Wartość dodana pracy	15
8. Plan pracy	18

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

W polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych obserwuje się problem zarówno o charakterze teoretycznym, jak i metodycznym związany z określeniem stopnia i zakresu implementacji strategii marketingowej czy odpowiednią procedurą przeprowadzenia kontroli jej realizacji. Wynika to głównie z faktu, że dotychczasowe badania dotyczące strategii marketingowych w Polsce, koncentrują się jedynie na pewnych jej elementach czy procedurach, jak np. identyfikacja potrzeb, preferencji i zachowań konsumentów; segmentacja rynku; analiza działań marketingowych czy też stopnia ich intensywności i częstotliwości. Bardzo rzadko podnoszony jest natomiast problem dotyczący stopnia i zakresu wdrożenia strategii marketingowej, procedur kontroli realizacji strategii czy głównych problemów jej implementacji – istnieje wyraźna luka wiedzy w tym obszarze. Ogólna analiza źródeł publikowanych pozwala stwierdzić, że w polskiej literaturze nie istnieją kompleksowe opracowania, które w sposób szczegółowy podnosiłyby problem pomiaru stopnia implementacji strategii marketingowej czy kontroli jej realizacji w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Istniejące opracowania dotyczące implementacji strategii⁴ czy też Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*)⁵ odnoszą się przede wszystkim do ogólnej strategii organizacji nie zaś w szczególności do strategii marketingowej.

Opisane deficyty poznawcze identyfikuje się m.in. na rynku kawy. Brak jest jakichkolwiek opracowań dotyczących implementacji strategii marketingowych w odniesieniu do przedsiębiorstw produkcyjnych działających na rynku kawy w Polsce. Dlatego też, zagadnienie to wydaje się warte szczegółowego rozpoznania i opracowania zwłaszcza, w sytuacji gdy rynek kawy bardzo szybko zyskuje na znaczeniu a jego wartość dynamicznie rośnie – w tempie około 13% rocznie. W XXI wieku kawa stała się drugim co do ważności – po ropie naftowej – produktem handlu międzynarodowego a według H.R. Neumanna z Neumann Kaffee Group, światowe zapotrzebowanie na kawę wzrośnie ze 144 mln 60-kilogramowych worków w roku 2015 do 200 mln worków do 2030 roku⁶. Taka sytuacja prowadzi do znacznego nasilenia konkurencji na rynku kawy nie tylko na świecie,

⁴ Patrz m.in.: E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2007; E. Urbanowska-Sojkin (red.): *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, PWE, Warszawa 2008.

⁵ Patrz: R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006; A. Jabłoński, M. Jabłoński: *Strategiczna karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*. Difin, Warszawa 2011; A. Jabłoński: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa i strategiczna karta wyników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010.

⁶ A. Haraburda, *Analiza rynku kawy*, pobrane z <https://comparic.pl/analiza-ryнку-kawy/> [dostęp: 05.02.2017]

ale i w Polsce, co w rezultacie przekłada się na bardziej innowacyjne, nowatorskie strategie marketingowe, które kreują a następnie próbują wdrożyć (często z różnym skutkiem) producenci kawy. Z wieloletnich obserwacji rynku kawy w Polsce (prowadzonych przez autorkę) wynika bowiem, że pomimo wielkiego wysiłku wkładanego bardzo często przez przedsiębiorstwa produkcyjne w proces analizy, wyboru rynku docelowego czy planowania strategii marketingowej zdarzają się sytuacje, iż strategia ta nie zostaje wdrożona lub wdrożona w ograniczonym zakresie a stopień jej implementacji można określić jako niski bądź średni. Rodzi to przypuszczenie, że przedsiębiorstwa produkcyjne nie tylko nie wdrażają w pełni i realizują opracowanej strategii marketingowej, ale co bardzo istotne nie postępują zgodnie z teorią i zasadami zarządzania strategicznego w odniesieniu do działalności marketingowej. Nie realizują wszystkich procedur na poszczególnych etapach procesu zarządzania strategicznego w odniesieniu do strategii marketingowej.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Główny **cel** rozprawy ma charakter **teoriopoznawczy**. Jest nim określenie nieprawidłowości (w tym również ich przyczyn) jakie mogą mieć miejsce w procesie implementacji i realizacji strategii marketingowej w przedsiębiorstwie produkcyjnym działającym na rynku kawy w Polsce (w szczególności rynku kawy palonej).

Realizacja tak sformułowanego celu głównego wymagała osiągnięcia następujących celów szczegółowych:

- zebrania i usystematyzowania dorobku naukowego w zakresie teorii zarządzania strategicznego w kontekście działalności marketingowej przedsiębiorstw produkcyjnych;
- zidentyfikowania misji oraz celów marketingowych producentów kawy w Polsce;
- opisanie segmentów rynku kawy w Polsce;
- zidentyfikowania i sklasyfikowania strategii marketingowych stosowanych przez producentów kawy w Polsce oraz wskazania najczęściej wybieranych strategii przez producentów kawy w Polsce;
- określenia stopnia i zakresu wdrażania strategii marketingowych;
- zidentyfikowania najważniejszych problemów towarzyszących implementacji strategii marketingowych;
- rozpoznanie procedur oraz metod kontroli realizacji strategii marketingowych;

- opracowanie wzorcowego systemu kontroli (procedury) realizacji przyjętej strategii marketingowej przez przedsiębiorstwo produkcyjne działające na rynku kawy.

Ze względu na tak zarysowany obszar badawczy konieczne było zastosowanie odpowiednich rozwiązań metodycznych. Dlatego za **cel metodyczny** przyjęto wskazanie metodologii, metod i procedur badawczych, najbardziej odpowiednich do badania stopnia implementacji oraz kontroli realizacji strategii marketingowych w przedsiębiorstwie produkcyjnym działającym na rynku kawy, z opracowaniem i wskazaniem optymalnych mierników oraz metod analizy wyników. Natomiast **celem aplikacyjnym** pracy było wskazanie przedsiębiorstwom produkcyjnym działającym na rynku kawy w Polsce sposobów rozwiązania kluczowych w procesie implementacji i realizacji strategii marketingowej problemów.

Aby zweryfikować najistotniejsze związki i zależności, jakie występują w badanym obszarze, w oparciu o dotychczasowy dorobek nauk o zarządzaniu przedstawiony w literaturze przedmiotu sformułowano hipotezy badawcze. **Hipotezą główną** rozprawy było przypuszczenie, iż **przedsiębiorstwa produkcyjne działające na rynku kawy nie postępują zgodnie z procesem zarządzania strategicznego w odniesieniu do działalności marketingowej co jest główną przyczyną występowania błędnego koła w procesie implementacji i realizacji strategii marketingowej.**

Ponadto sformułowano następujące hipotezy szczegółowe:

H1: Misje producentów kawy w Polsce są wyznaczone na zbyt wysokim stopniu ogólności co determinuje stawianie zbyt ogólnych i niemierzalnych celów, trudnych do przełożenia na konkretne działania strategiczne;

H2: Producenci kawy w Polsce przyjmują najczęściej strategię działania zróżnicowanego, nie koncentrując się na jednym, ale na kilku segmentach rynku, co związane jest także z przygotowaniem przez nich odmiennych strategii marketingowych dla każdego segmentu;

H3: Głównym czynnikiem determinującym przebieg implementacji i realizacji strategii marketingowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych działających na rynku kawy jest sam jej kształt w konkretnym wydaniu;

H4: Implementacja strategii marketingowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych działających na rynku kawy napotyka na bariery na poziomie średniego i niższego szczebla zarządzania;

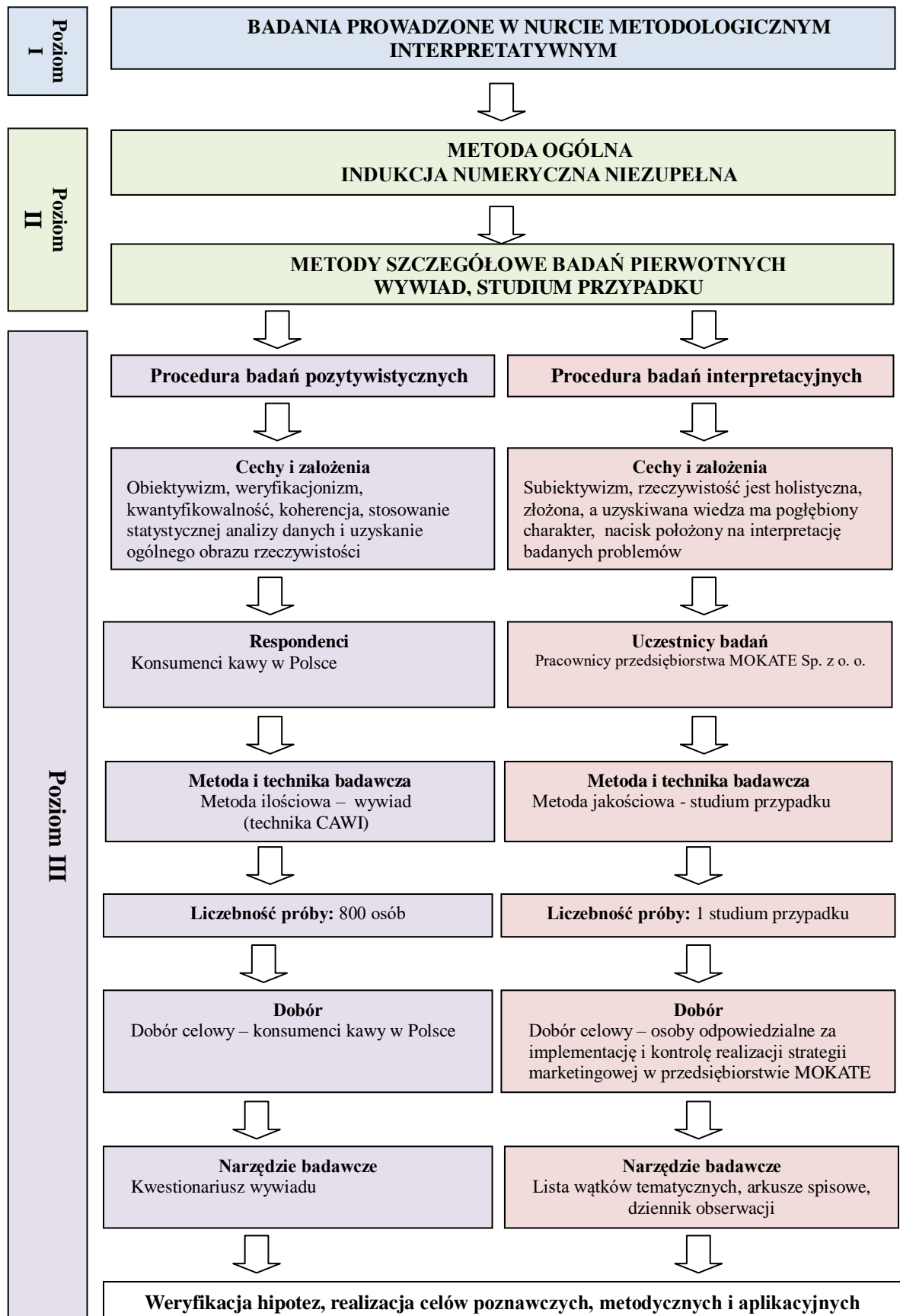
H5: Stopień wdrożenia strategii marketingowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych na rynku kawy uznać należy za niepełny;

H6: Zakres wdrażanych strategii marketingowych uznać należy za wąski, skupiający się głównie na działaniach w zakresie reklamy i promocji sprzedaży.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzono badania własne w nurcie metodologicznym interpretatywnym. W tym celu posłużono się metodą ogólną jaką jest indukcja numeryczna niezupełna, a także metodami szczegółowymi takimi jak wywiad oraz studium przypadku. Do realizacji celów pracy i weryfikacji postawionych hipotez wykorzystane zostały informacje pochodzące ze źródeł wtórnych (analiza archiwalna) i pierwotnych (CAWI, IDI, studium przypadku). W procesie badawczym zastosowano procedurę badań pozytywistycznych oraz interpretacyjnych (rysunek 1).

Przed przystąpieniem do badań bezpośrednich zrealizowano badania o charakterze desk research polegające na analizie dostępnych rozwiązań w zakresie zarządzania marketingowego oraz strategicznego. Badania te miały na celu rozpoznanie zakresu tematycznego, ustalenie definicji istotnych dla podejmowanego tematu, metod badawczych, zdobycie i ugruntowanie informacji na temat strategii marketingowych przedsiębiorstw produkcyjnych wraz ze specyfiką rynku kawy w Polsce i na świecie. Źródła informacji wtórnych stanowiły zarówno klasyczna, jak i najnowsza literatura przedmiotu dotycząca zarządzania marketingowego, marketingu strategicznego w przedsiębiorstwach produkcyjnych, dane i opracowania GUS, opracowania instytutów i agencji badawczych (np. Agencji badawczej AC Nielsen w Warszawie czy Grupy IQS w Warszawie) oraz materiały związane z tematem dysertacji publikowane w prasie ogólnogospodarczej, specjalistycznej i z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Dodatkowo autorka pracy przeanalizowała materiały, które na jej zlecenie zebrała Agencja Badań Marketingowych ABM w Warszawie – były to treści zawarte na oficjalnych stronach internetowych wszystkich wiodących producentów kawy palonej w Polsce (przedsiębiorstwa posiadające własne palarnie i wypalające kawę), m.in. oferty produktowe, cenniki, wpisy archiwalne w Internecie czy inne ogólnodostępne dokumenty. Głównym celem przeprowadzonej analizy archiwalnej było zidentyfikowanie przejawów stosowania strategii marketingowej przez producentów kawy w Polsce. Dlatego też w pierwszej kolejności rozpoznaniu poddane zostały wizje, misje oraz elementy marketingu mix (produkt, cena, dystrybucja oraz promocja) producentów kawy w Polsce. Informacje ze źródeł wtórnych posłużyły także do weryfikacji niektórych informacji pochodzących z badań bezpośrednich. Prace na źródłach wtórnych prowadzono od października 2017 do grudnia 2018 roku.



Rysunek 1. Struktura przeprowadzonych badań empirycznych

Źródło: Opracowanie własne.

Badania bezpośrednio realizowano od maja do grudnia 2018 roku. W pierwszej kolejności przeprowadzono badania ilościowe konsumentów kawy w Polsce (strona popytowa). Celem badania było przede wszystkim poznanie opinii respondentów na temat skuteczności stosowanych przez producentów kawy w Polsce rozwiązań z obszaru marketingu, a także ich postaw oraz zachowań na rynku kawy w Polsce. Badanie zostało przeprowadzone metodą wywiadu, techniką CAWI. Technika CAWI należy obecnie do jednej z częściej stosowanych technik ilościowych badań rynku.

Zaprojektowane przez autorkę pracy badanie (w tym narzędzie badawcze - kwestionariusz wywiadu), przeprowadzone zostało za pośrednictwem wspomnianej już Agencji Badań Marketingowych ABM przy wykorzystaniu panelu badawczego „ARIADNA”⁷. Przed przystąpieniem do badań kwestionariusz został poddany badaniu próbnemu (pilotażowi) celem wyeliminowania ewentualnych błędów narzędzia badawczego i oceny jego poprawności i przydatności do realizacji celów badania. Ze względu na obszerny kwestionariusz wywiadu oraz przyjętą dużą próbę badawczą zdecydowano się na badania metodą wywiadu, techniką CAWI. Zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu rozsyłane było przez pracowników Panelu Badawczego „ARIADNA” do uczestników Panelu na ich skrzynki pocztowe e-mail. Następnie pracownicy obsługujący Panel spośród osób, które przyjęły zaproszenie, wyłonili próbę badawczą, spełniającą przyjęte założenia badawcze (wiek badanych, miejsce zamieszkania, częstotliwość picia kawy). Podstawowe informacje o prowadzonych badaniach ilościowych zawarto w tabeli 1.

⁷ Panel badawczy „ARIADNA”, prowadzony przez spółkę pod firmą: Ogólnopolski Panel Badawczy sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, jest ogólnopolskim panelem badawczym, za pomocą którego przy użyciu witryny internetowej pod adresem: <http://www.panelariadna.pl> realizowane są badania rynku i opinii publicznej. Panel ten służy do zbierania opinii Polaków na różne tematy dotyczące ich codziennego życia. Pytania zadawane respondentom dotyczą zarówno ważnych kwestii społecznych i politycznych, jak i spraw konsumenckich, w tym oceny produktów i usług dostępnych na rynku. Panel badawczy „ARIADNA” współpracuje z wiodącymi ośrodkami naukowymi oraz ze specjalistami z dziedziny nauk społecznych o uznanej renomie krajowej i międzynarodowej, a zbierane za jego pomocą dane i informacje analizowane są przy użyciu sprawdzonych metod i narzędzi badawczych używanych w naukach społecznych do badań statystycznych. Do Panelu może przystąpić osoba fizyczna posiadająca pełną zdolność do czynności prawnych, zamieszkująca na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i będąca obywatelem Rzeczypospolitej Polskiej, <https://panelariadna.pl/regulamin> [dostęp: 10.02.2020].

Tabela 1. Podstawowe informacje dotyczące prowadzonych badań ilościowych

Wyszczególnienie	Badania
Metoda badawcza	Wywiad
Technika badawcza	Computer-Assisted Web Interview (CAWI)
Narzędzie badawcze	Standaryzowany kwestionariusz wywiadu
Dobór próby	Celowy (mieszkańcy Polski, osoby deklarujące picie kawy przynajmniej raz w tygodniu)
Wielkość próby	Łącznie 800 osób (po 50 respondentów z każdego województwa w Polsce)
Zakres przestrzenny badania	Polska (wszystkie 16 województw)
Data badania	13-27 lipca 2018

Zródło: Badania własne.

Zastosowany został celowy dobór do próby. Do próby kwalifikowane były osoby deklarujące picie kawy przynajmniej raz w tygodniu. Wielkość badanej próby została wyznaczona na poziomie 800 jednostek. Tej wielkości próba zapewniała otrzymanie wyników obciążonych błędem pomiaru nie większym jak 3%, przy poziomie ufności 0,95. Założenie to zostało spełnione - otrzymano łącznie 800 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy (po około 160 kwestionariuszy uzyskanych od badanych z każdej z pięciu grup wiekowych: 16-24 lat, 25-34 lat, 35-44 lat, 45-54 lat oraz 55-64 lat). Ponadto, z badań przeprowadzonych w 2017 roku przez AC Nielsen wynika, że w Polsce pomiędzy mieszkańcami województw nie występują istotne różnice dotyczące wielkości spożycia kawy, dlatego też do próby badawczej dobrano dokładnie po 50 osób z każdego województwa. Zdecydowano się na taką, a nie inną wielkość próby, gdyż wielkość ta jest optymalna z punktu widzenia zarówno celów badania, jak i nakładu pracy badacza. Jednocześnie należy pamiętać, że wielkość próby nie zależy od liczebności populacji, ale od stopnia jej jednorodności. Im bardziej jednorodna populacja (pod względem wybranych cech), tym próba może być mniejsza. W przeprowadzonych badaniach ilościowych posłużono się standaryzowanym kwestionariuszem wywiadu. Pytania merytoryczne sformułowane zostały w formie pytań zamkniętych, półzamkniętych lub otwartych oraz pytań w formie tablic. Ponadto wykorzystano pytania w formie skal porządkowych, pięciostopniowych.

Kierując się potrzebą uzyskania wiedzy na kilku poziomach w ramach zintegrowanego podejścia badawczego, przeprowadzono również badanie jakościowe – analizę pojedynczego studium przypadku dla przedsiębiorstwa produkującego kawę w Polsce – MOKATE Sp.

z o.o. Uzasadnieniem opracowania pojedynczego studium przypadku dla przedsiębiorstwa produkującego kawę w Polsce MOKATE Sp. z o.o. jest uzyskanie dostępu do sytuacji znajdującej się wcześniej poza zasięgiem badań empirycznych. Studium przypadku opracowane dla MOKATE Sp. z o.o. obejmowało zarówno szczegółową analizę archiwalną dokumentów strategicznych i marketingowych tej organizacji, indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami MOKATE Sp. z o. o., jak i obserwacje poczynione przez autorkę pracy, która w przedsiębiorstwie tym odpowiedzialna jest za implementację a następnie kontrolę realizacji strategii marketingowej.

Do analizy pozyskanych danych wykorzystano statystyki opisowe, wskaźniki struktury, wskaźniki dynamiki, wskaźniki natężenia, opis tabelaryczny w postaci tabel krzyżowych, a także analizę korespondencji oraz analizę zawartości tekstu przy użyciu oprogramowania WordClouds.

W ogólnej strukturze treści rozprawy można wyróżnić dwie warstwy: teoretyczno-metodologiczną oraz empiryczną. Całość składa się ze wstępu, sześciu rozdziałów, podsumowania oraz dwóch załączników metodycznych.

Rozdział pierwszy poświęcony został kluczowym, z punktu widzenia podjętego tematu, zagadnieniom z obszaru zarządzania strategicznego. Omówiono w nim perspektywy badawcze oraz rozwój koncepcji zarządzania strategicznego. W dalszej kolejności zwrócono uwagę na strategię jako kluczowy wyróżnik zarządzania strategicznego, a także pojęcie oraz cechy zarządzania strategicznego. Rozdział zamyka procesowe ujęcie zarządzania strategicznego, oparte o cztery główne etapy: przegląd otoczenia, formułowanie oraz implementacja strategii, a także etap oceny i kontroli.

W rozdziale drugim „Architektura strategii marketingowej przedsiębiorstwa produkcyjnego w procesie zarządzania strategicznego” uwaga skupiona została na istocie i rodzajach strategii marketingowych. Zaprezentowano również proces wyboru i kształtowania strategii marketingowej. Podkreślono, że raz ukształtowana na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa koncepcja wybranego wariantu strategii marketingowej wymaga modyfikowania i dostosowywania do zmieniającej się rzeczywistości, co wiąże się z regularną kontrolą realizacji strategii. Dlatego też, w końcowej części rozdziału szczegółowemu rozpoznaniu poddana została kwestia implementacji strategii marketingowej oraz kontroli jej realizacji.

Najważniejszym celem rozdziału trzeciego była charakterystyka rynku kawy w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem podażowej strony tego rynku. Zaprezentowano w nim pojęcie i strukturę rynku kawy, dokonano omówienia sektora producentów kawy. Zwrócono

uwagę, że rynek kawy m.in. ze względu na dużą liczbę różnorodnych produktów oraz podmiotów funkcjonujących w jego ramach jest wewnętrznie bardzo zróżnicowany, dlatego też konieczne jest wyodrębnienie rynku ziaren kawy oraz produktów kawowych. W kolejnym punkcie pracy scharakteryzowano segmenty rynku kawy oraz kryteria ich wyodrębniania. Na zakończenie rozdziału wskazano na czynniki determinujące wybór oraz zmianę strategii marketingowej na rynku kawy.

Rozdział czwarty „Metodyczne aspekty badania stopnia implementacji oraz kontroli realizacji strategii marketingowych przedsiębiorstw produkcyjnych” jest ważnym łącznikiem spajającym część teoretyczną pracy z częścią empiryczną. Dokonano w nim przeglądu i wyboru metodologii badawczej. Szczegółowo omówiono metody i narzędzia stosowane w badaniach stopnia implementacji oraz kontroli realizacji strategii marketingowej. W rozdziale tym zaprezentowane zostały również cele, zakresy pracy, hipotezy badawcze oraz organizacja i metodyka zrealizowanych badań.

W rozdziale piątym „Identyfikacja i charakterystyka strategii marketingowych producentów kawy w Polsce” omówiono misje oraz cele marketingowe wszystkich producentów kawy w Polsce. Zaprezentowano proces segmentacji rynku w tych przedsiębiorstwach, podjęto również próbę identyfikacji strategii instrumentalnego oddziaływania na rynek polskich przedsiębiorstw produkujących kawę. W końcowej części rozdziału po dokonaniu klasyfikacji strategii marketingowych producentów kawy, w oparciu o wyniki badań podaźowej oraz popytowej strony rynku skonfrontowano dominujące sposoby działania producentów kawy w Polsce z rzeczywistymi potrzebami ich klientów.

Rozdział szósty to głównie próba budowy systemu kontroli realizacji strategii marketingowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych na rynku kawy. W tym celu posłużono się przykładem przedsiębiorstwa MOKATE sp. z o.o. – lidera rynku kawy w Polsce w branży rozpuszczalnego cappuccino. Rozdział rozpoczyna charakterystyka przedsiębiorstwa MOKATE sp. z o.o. Następnie omówiono stopień i zakres procesu implementacji strategii marketingowej w tym przedsiębiorstwie – zakres przedmiotowy, czynnościowy, strukturalny oraz instrumentalny. W dalszej części rozdziału zaprezentowano wykaz 38 mierników (wraz z częstotliwością pomiaru), które posłużyć mogą do kontroli realizacji strategii marketingowej, zaproponowano także modelowe ujęcie systemu kontroli realizacji strategii marketingowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych na rynku kawy.

W podsumowaniu sformułowano wnioski o charakterze poznawczym, aplikacyjnym i metodycznym, dokonano również weryfikacji hipotez badawczych. Uzupełnieniem pracy są

dwa załączniki metodyczne - wykorzystane narzędzia badawcze (kwestionariusz CAWI, oraz wykaz wątków tematycznych do IDI z przedstawicielami MOKATE sp. z o. o.).

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Uzyskane wyniki badań pozwoliły na zweryfikowanie sformułowanych hipotez badawczych. Po pierwsze, analizując zapisy dotyczące misji 23 producentów kawy w Polsce ustalono, że większość z nich jest lapidarna, ale jednocześnie wiele wyrażająca, a treści w nich zawarte są realistyczne, zrozumiałe i wiarygodne. W opinii autorki spełniają one w badanych organizacjach rolę stabilizującą, ukierunkowującą, uwiarygodniającą, integrującą i inspirującą. Co równie istotne stanowią punkt odniesienia wszystkich działań i stanowią podstawę formułowania głównych celów strategicznych. Zauważono również, że zapisy te ukierunkowane są przede wszystkim na produkt (w szczególności jego wyjątkowość i wysoką jakość), klientów (zaspokajanie w możliwie najlepszy sposób ich potrzeb), pracowników (etyczne postępowanie wobec pracowników), czy też zrównoważony rozwój oraz społeczną i ekologiczną odpowiedzialność.

Po drugie, cele strategiczne producentów kawy w Polsce przybierają najczęściej postać celów rynkowych - ukierunkowanych np. na umacnianie pozycji na rynku globalnym wraz z dalszą ekspansją, utrzymanie pozycji lidera rynkowego w konkretnym segmencie rynku. Widoczne są również cele socjo-strukturalne, których osiągnięcie umożliwia przedsiębiorstwom budowanie prestiżu organizacji, silnej i rozpoznawalnej marki produktu czy zapewnieniu organizacji miejsca w historii. Dodatkowo wyodrębnić można cele organizacyjne, np. pozyskanie nowych pracowników, budowa nowej linii produkcyjnej, powołanie własnej komórki odpowiedzialnej za badania i rozwój, zachowanie struktury firmy rodzinnej, a także etyczne rozumiane jako odpowiedzialne podejście do środowiska i społeczeństwa.

Po trzecie, ustalono, że przedsiębiorstwa produkujące kawę w Polsce dzielą rynek na siedem kluczowych segmentów, w których podejmują się działalności (segment kawy ziarnistej, mielonej, rozpuszczalnej, rozpuszczalnego cappuccino, miksów kawowych, kawy w kapsułkach oraz kawy w saszetkach). Dodatkowo zwrócono uwagę, że polscy producenci kawy najczęściej podejmują się aktywności nie w jednym a w kilku segmentach rynku co implikuje równoczesne stosowanie kilku różnych strategii marketingowych opracowywanych odrębnie dla każdego z wyodrębnionych segmentów i dodatkowo komplikuje proces implementacji strategii.

Po czwarte, z analizy zebranego materiału dotyczącego producentów kawy w Polsce (materiału rozproszonego w różnych dokumentach, raportach, notatkach prasowych czy stronach internetowych) wynika, że strategie marketingowe w tych przedsiębiorstwach przybierają najczęściej formę strategii instrumentalnego oddziaływania na rynek – gdzie szczególną rolę odgrywa strategia produktu, a także strategii ukierunkowanych na walkę z konkurencją. Zdecydowana większość producentów kawy w Polsce podejmuje się bardzo różnorodnych działań z obszaru marketingu mix w odniesieniu do produktów znajdujących się w różnej fazie cyklu życia. Tym samym można przyjąć, iż stosuje różne strategie marketingowe, uwzględniające charakter uwarunkowań rynkowych towarzyszących każdej z kolejnych faz tego cyklu. Co szczególnie istotne, zestawiając otrzymane wyniki badań podażowej strony rynku z wynikami badań prowadzonych wśród konsumentów okazało się, że większość działań marketingowych realizowanych przez producentów kawy dobrze odpowiada na rzeczywiste potrzeby konsumentów kawy. Równocześnie wyniki badań popytowej strony rynku dowodzą, że producenci przeceniają znaczenie reklamy jako składowej strategii promocji.

5. Wnioski z badań

Mając na względzie realizację głównego celu teoriopoznawczego w części teoretycznej pracy (rozdział pierwszy i drugi) zwrócono uwagę, że raz ukształtowana na potrzeby konkretnego przedsiębiorstwa koncepcja wybranego wariantu strategii marketingowej wymaga modyfikowania i dostosowywania do zmieniającej się rzeczywistości a pracownicy nie zaangażują się w proces realizacji strategii marketingowej, jeżeli w międzyczasie nie będą nadzorowani i kontrolowani. Te zadania ma do spełnienia bardziej lub mniej rozbudowana, w różnym stopniu sformalizowana kontrola zarówno strategiczna, jak i operacyjna procesu realizacji strategii marketingowej.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły dodatkowo na wyciągnięcie wniosku, że systemowa implementacja strategii marketingowej producentów kawy w Polsce odbywa się w oparciu o proces wielowymiarowy, który opisują cztery zakresy: przedmiotowy, czynnościowy, strukturalny oraz instrumentalny. Ocenę stopnia implementacji strategii marketingowej przedsiębiorstwa przeprowadza się głównie na podstawie informacji zebranych wśród menedżerów poszczególnych działów. W tym celu wykorzystywany jest odpowiedni kwestionariusz ankietowy zawierający zestaw pytań odnoszących się do roli i miejsca klienta w działaniach przedsiębiorstwa, organizacji marketingu i jego powiązań z pozostałymi funkcjami w przedsiębiorstwie, zakresu i form planowania marketingowego,

systemu informacji marketingowej czy bieżącej działalności marketingowej. Ocena ta w przedsiębiorstwach produkujących kawę w Polsce odbywa się głównie na podstawie metody rankingu efektywności marketingu, a także analizy wskaźników finansowych (najczęściej sprzedaży).

W pracy dokonano również identyfikacji najważniejszych problemów towarzyszących implementacji strategii marketingowych w przedsiębiorstwach produkujących kawę w Polsce. Zaliczyć do nich należy: ograniczoność zasobów (głównie tych finansowych), problemy z przełożeniem założeń strategii marketingowej na konkretne działania, zbyt dużą koncentrację na wynikach krótkoterminowych, brak konkretnych parametrów (mierników) oceny stopnia implementacji przyjętej strategii marketingowej, problemy z komunikowaniem strategii marketingowej pracownikom odpowiedzialnym za jej wdrożenie, a także sprzeczne priorytety.

Autorka wykazała również, że w odniesieniu do producentów kawy w Polsce obok audytu marketingowego, możliwe jest użycie innych narzędzi, które mogą być składowymi systemu kontroli realizacji strategii marketingowej. Do narzędzi tych zaliczono: ranking efektywności marketingu, ocenę doskonałości marketingu oraz przegląd etycznej i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Z przeprowadzonych badań wynika dodatkowo, że wzorcowy system kontroli realizacji przyjętej strategii marketingowej przez przedsiębiorstwo produkcyjne działające na rynku kawy bazować powinien na koncepcji SKW. System ten obejmuje źródła i nośniki informacji, procedury pozyskiwania, przetwarzania i analizowania danych oraz rozwiązania organizacyjne lokalizujące funkcje kontrolne w ogólnej strukturze przedsiębiorstwa produkcyjnego. Opracowane przez autorkę rozwiązania, mogą być stosowane w odniesieniu do producentów kawy, ale mogą być również przetransponowane na grunt przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących na innych rynkach.

6. Kierunki dalszych badań

Kierunki dalszych badań wynikają z ograniczeń niniejszej pracy, które są powiązane z zastosowaną w badaniach bezpośrednich metodą badawczą. Zarówno badania prowadzone metodą wywiadu, techniką CAWI, indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI), jak i studium przypadku mimo niewątpliwych zalet, posiadają również wady, które w dużym stopniu determinują jakość uzyskanych wyników.

Po pierwsze, uzyskane dane metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego z przedstawicielami MOKATE Sp. z o. o. mają charakter jakościowy i opierają się głównie na subiektywnych ocenach, opiniach badanych, co nie pozwala na dokonywanie uogólnień na

całą populację producentów kawy w Polsce. W związku z tym uzyskane wyniki badań nie pozwoliły na określenie stopnia wdrożenia strategii marketingowych w przedsiębiorstwach produkujących kawę w Polsce. W przyszłości konieczne jest przeprowadzenie bardziej pogłębionych badań w tym obszarze na większej próbie przedsiębiorstw produkujących kawę.

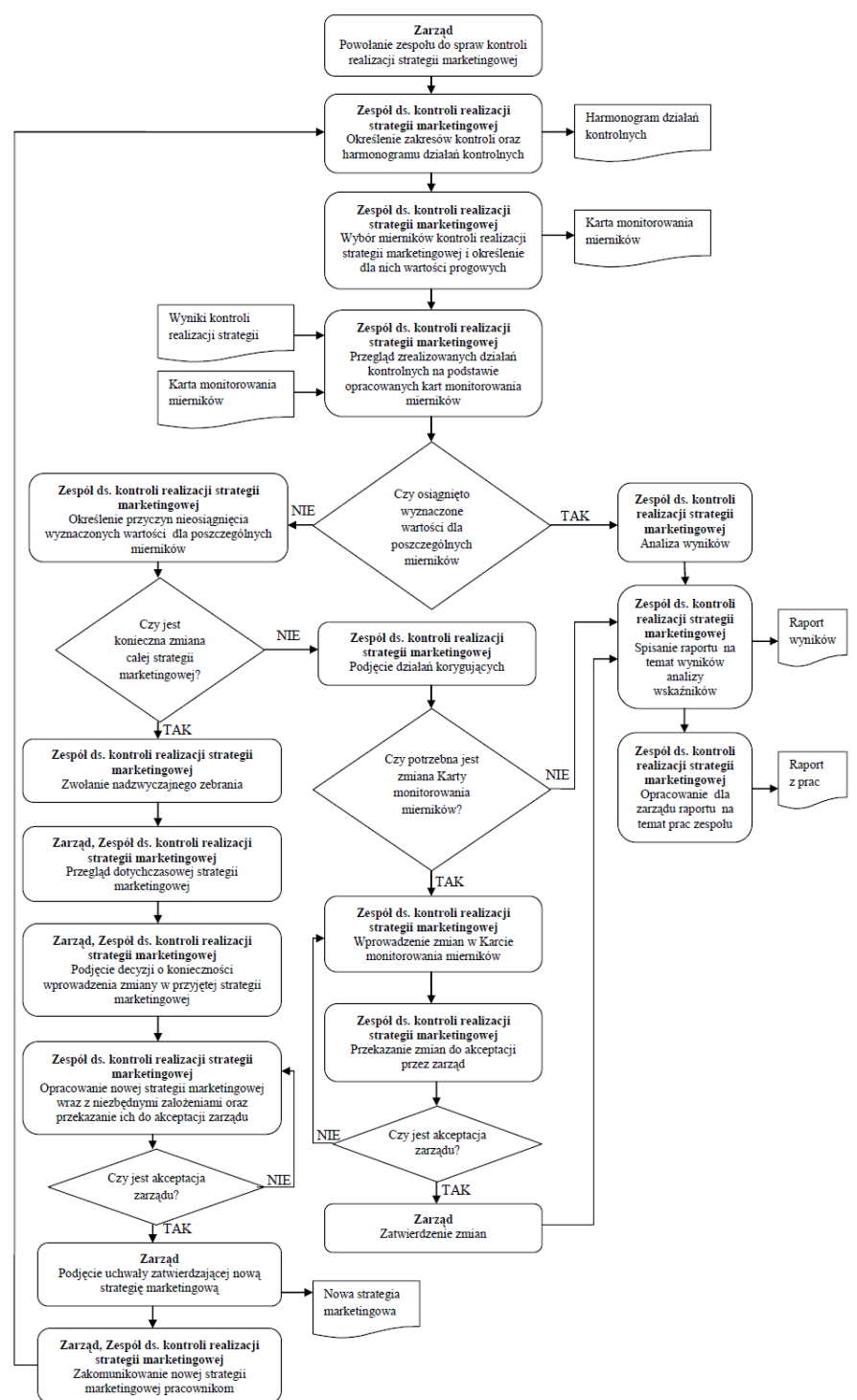
Po drugie, autorka ma świadomość, że mimo, iż przeprowadzone badania popytowej strony rynku na próbie 800 konsumentów kawy miały charakter ogólnokrajowy, to nie można ich uznać za badania w pełni reprezentatywne. W przyszłości ważnym zadaniem badawczym byłoby potwierdzenie uzyskanych w tych badaniach wyników na reprezentatywnej próbie konsumentów dobranych w sposób losowy.

Po trzecie, pomimo że pojedyncze studium przypadku (MOKATE Sp. z o. o.) może być podstawą do dokonywania uogólnień, autorka zdaje sobie sprawę, iż nawet tylko "podwójne" studium przypadku daje większe szanse powodzenia całego projektu badawczego. Z większej liczby przypadków można uzyskać znacznie większe korzyści analityczne - nawet tylko dwa przypadki dają już bowiem możliwość bezpośredniej replikacji. Dlatego też w przyszłości zaleca się przeprowadzenie analogicznych badań (dotyczących systemu kontroli realizacji strategii marketingowej) w innych przedsiębiorstwach produkujących kawę w Polsce, a następnie skonfrontowanie uzyskanych wyników z rozwiązaniami zaprezentowanymi w niniejszej pracy.

7. Wartość dodana pracy

Pomimo dostępności wielu bardzo wartościowych opracowań dotyczących zarządzania strategicznego, marketingu strategicznego czy samych strategii marketingowych, literatura przedmiotu, nie dostarcza satysfakcjonującej wiedzy dotyczącej sposobu pomiaru przez przedsiębiorstwa stopnia wdrożenia oraz kontroli realizacji strategii marketingowej. O ile procedura dotycząca sposobu opracowania strategii marketingowej doczekała się już bardzo licznych opracowań i ma swoich naukowych przedstawicieli, to problem implementacji i kontroli realizacji przyjętej strategii wciąż nie został w pełni rozwiązany. Problem ten jest niezwykle istotny nie tylko dla producentów kawy czy przedsiębiorstw produkcyjno-handlowych, funkcjonujących na rynku kawy w Polsce, ma on znacznie szersze przełożenie, w tym w szczególności na rynku produktów żywnościowych. Poznanie stopnia wdrożenia strategii czy procedur kontroli realizacji strategii marketingowej ma zatem duże znaczenie dla dokonywanej oceny strategicznych rozwiązań z obszaru zarządzania strategicznego. Ocena ta przekłada się bowiem na przyszłe strategie marketingowe przedsiębiorstwa, na sukces lub porażkę przedsiębiorstwa na rynku. W tym kontekście

zaprezentowane w pracy propozycje rozwiązań m.in. modelowy system kontroli realizacji strategii marketingowej (rysunek 2) czy wzorcowy wykaz 38 mierników SKW wraz z określeniem częstotliwości ich monitorowania (tabela 2) nabierają szczególnego znaczenia i w opinii autorki stanowią istotny wkład w rozwój nauki o zarządzaniu i jakości w subdyscyplinach: zarządzanie strategiczne i zarządzanie marketingiem.



Rysunek 2. System kontroli realizacji strategii marketingowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych na rynku kawy – ujęcie modelowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz badań własnych.

Tabela 2. Wykaz mierników SKW wraz z określeniem częstotliwości ich monitorowania

Lp.	Nazwa miernika	Częstotliwość pomiaru			
		Miesięcznie	Kwartalnie	Co pół roku	Rocznie
1	2	3			
1	Miernik dynamiki wzrostu sprzedaży (sprzedaż w okresie bieżącym/sprzedaż w okresie poprzednim)	X			
2	Miernik udziału w rynku (sprzedaż kawy danego producenta do sprzedaży kawy na rynku w Polsce)	X			
3	Miernik udziału wydatków marketingowych w wielkości sprzedaży	X			
4	Miernik sprzedaży na produktach innowacyjnych do sprzedaży ogółem	X			
5	Miernik inwestycji (koszty inwestycyjne do wielkości sprzedaży w %)		X		
6	Miernik ilości spotkań z klientami instytucjonalnymi przeprowadzonych w miesiącu przez przedstawiciela handlowego do miesięcznej sprzedaży	X			
7	Wartość umów zawartych przez przedstawicieli handlowych do długości okresu zawierania umów		X		
8	Miernik zwrotu inwestycji				X
9	Miernik rentowności sprzedaży	X			
10	Miernik rentowności produktu	X			
11	Miernik rentowności segmentu		X		
12	Miernik rentowności kanału dystrybucji (względny koszt dotarcia produktu do jednego tysiąca konsumentów kawy)		X		
13	Miernik skuteczności reklamy (względny koszt dotarcia reklamy do jednego tysiąca odbiorców)		X		
14	Miernik skuteczności dystrybucji		X		
15	Miernik zadowolenia klientów instytucjonalnych mierzony ankietą			X	
16	Miernik zadowolenia konsumentów danej marki kawy mierzony ankietą			X	
17	Miernik lojalności konsumentów kawy marki przedsiębiorstwa mierzony ankietą w odniesieniu do poprzedniego okresu			X	
18	Miernik rozpoznawalności marki mierzony ankietą w odniesieniu do poprzedniego okresu			X	
19	Miernik wydatków na ochronę środowiska (wydatki na ochronę środowiska/wielkość sprzedaży)				X
20	Udział nowych klientów instytucjonalnych do ogólnej ich liczby		X		
21	Liczba pochwał/skarg na przedstawicieli handlowych		X		
22	Postawa konsumentów wobec marki mierzona ankietą			X	
23	Miernik wydatków na innowacje produktowe (wydatki na rozwiązania w zakresie produktu produkty/wielkość sprzedaży)				X
24	Miernik liczby projektów realizowanych w kwartale n do liczby projektów realizowanych w kwartale $n+1$		X		
25	Miernik liczby procesów opisanych kartami procesu do liczby wszystkich procesów w %			X	
26	Średnia sprzedaż na pracownika produkcji	X			
27	Miernik absencji pracowników (udział liczby pracowników znajdujących się na zwolnieniu lekarskim do wszystkich pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie)	X			

cd tabeli 2

1	2	3			
		Miesięcznie	Kwartalnie	Co pół roku	Rocznie
28	Miernik rezygnacji pracowników (udział liczby pracowników, którzy zrezygnowali z pracy w przedsiębiorstwie do wszystkich pracowników zatrudnionych w organizacji)		X		
29	Miernik zwolnień pracowników (udział liczby pracowników, z którymi pracodawca rozwiązał umowę o pracę do wszystkich pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie)		X		
30	Sredni czas zatrudnienia pracowników			X	
31	Miernik kosztów spotkań cyklicznych pracowników do wartości sprzedaży w %			X	
32	Miernik kosztów poniesionych na wdrożenie SIM do wartości sprzedaży w %			X	
33	Miernik średniego wynagrodzenia całkowitego na jednego pracownika			X	
34	Miernik procentowy udziału kosztów płac pracowników w wielkości miesięcznej sprzedaży	X			
35	Koszty szkoleń pracowników do wielkości sprzedaży				X
36	Liczba godzin szkoleń pracowników do liczby dni pracy w kwartale		X		
37	Miernik oceny okresowej pracowników (średnia wartość oceny na podstawie ankiety)				X
38	Miernik efektywności rekrutacji (liczba pracowników zwolnionych w okresie próbnym do liczby wszystkich pracowników zatrudnionych w kwartale)				X

Zródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz badań własnych.

Istotną wartością dodaną pracy jest również przeprowadzona przez autorkę charakterystyka rynku kawy w Polsce (w tym zaproponowana autorska koncepcja tego rynku), a także określenie nieprawidłowości (w tym również ich przyczyn) jakie mają miejsce w procesie implementacji i realizacji strategii marketingowej w przedsiębiorstwie produkcyjnym działającym na rynku kawy w Polsce.

8. Plan pracy

Wstęp	7
Rozdział 1	
Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem w naukach o zarządzaniu	13
1.1. Perspektywy badawcze i rozwój koncepcji zarządzania strategicznego	13
1.2. Strategia jako kluczowy wyróżnik zarządzania strategicznego	20
1.3. Pojęcie oraz cechy zarządzania strategicznego	28
1.4. Procesowe ujęcie zarządzania strategicznego	32

Rozdział 2

Architektura strategii marketingowej przedsiębiorstwa produkcyjnego w procesie zarządzania strategicznego	38
2.1. Istota i rodzaje strategii marketingowych	38
2.2. Wybór i dynamiczne kształtowanie strategii marketingowej	47
2.3. Implementacja strategii marketingowej	55
2.4. Kontrola realizacji strategii marketingowej	61

Rozdział 3

Przedsiębiorstwo produkcyjne na rynku kawy w Polsce	70
3.1. Pojęcie i struktura rynku kawy	70
3.2. Sektor producentów kawy	82
3.3. Segmenty rynku kawy – kryteria wyodrębniania i charakterystyka	90
3.4. Czynniki determinujące wybór oraz zmianę strategii marketingowej na rynku kawy	105

Rozdział 4

Metodyczne aspekty badania stopnia implementacji oraz kontroli realizacji strategii marketingowych przedsiębiorstw produkcyjnych	110
4.1. Przegląd i wybór metodologii badawczej	110
4.2. Metody i narzędzia stosowane w badaniach stopnia implementacji oraz kontroli realizacji strategii marketingowej	117
4.3. Cele, zakresy oraz hipotezy badawcze	126
4.4. Organizacja i metodyka zrealizowanych badań	128

Rozdział 5

Identyfikacja i charakterystyka strategii marketingowych producentów kawy w Polsce	140
5.1. Misje oraz cele marketingowe badanych przedsiębiorstw	140
5.2. Proces segmentacji rynku w badanych przedsiębiorstwach	148
5.3. Strategie instrumentalnego oddziaływania na rynek	151
5.4. Klasyfikacja strategii marketingowych przedsiębiorstw produkcyjnych na rynku kawy	177
5.5. Dominujące sposoby działania producentów kawy w Polsce a rzeczywiste potrzeby klientów	181

Rozdział 6

Implementacja oraz kontrola realizacji strategii marketingowych w przedsiębiorstwach produkcyjnych na rynku kawy w Polsce – zidentyfikowane trudności i propozycje rozwiązań na przykładzie Mokate sp. z o.o.	210
6.1. Mokate sp. z o.o. – charakterystyka przedsiębiorstwa	210
6.2. Stopień i zakres procesu implementacji strategii marketingowej	217
6.3. System kontroli realizacji strategii marketingowej	227
6.4. Projekt systemu kontroli realizacji strategii marketingowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych na rynku kawy – ujęcie modelowe	238
Podsumowanie	250
Bibliografia	258
Spis tabel	277
Spis rysunków	281
Załącznik metodyczny 1	283
Załącznik metodyczny 2	299