

Od kilku lat Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa wspólnie z Rationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) - organizacją o dużej renomie na rynku RFN w dziedzinie zarządzania - przy wydatnej pomocy Ministerstwa Przemysłu, próbują poprzez cykle seminariów i publikacje przybliżyć menedżerom polskim problematykę efektywnego zarządzania marketingowego. Seminaria te mają charakter praktyczny. Prezentowany z niewielkimi skrótami artykuł pochodzi z materiałów przygotowanych na jedno z tych spotkań. Tytuł - od Redakcji.

Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H. Feldhaar

# Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie

ANIZACJA  
MARKETINGOWA

Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa oznacza m.in. zbudowanie odpowiedniej, formalnej struktury organizacyjnej. Struktura taka ma kilka właściwości:

- 1) jest wysoko umiejscowiona w hierarchii organizacyjnej,
- 2) integruje wszystkie funkcje marketingowe i podporządkowuje je jednemu kierownictwu,
- 3) wpaja pracownikom przedsiębiorstwa myślenie i działanie marketingowe, zgodnie z przekonaniem, że w efektywnie zarządzanym przedsiębiorstwie wszyscy pracownicy biorą udział w marketingu.

W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw zanim pojawiły się komórki marketingowe, dominowały komórki zbytu lub sprzedaży, a wielu

działań marketingowych albo w ogóle nie podejmowano, albo były rozproszone, pojawiały się przypadkowo i na krótko. Brak było kierownika całości integrującego te funkcje i zadania częściowe.

Struktura organizacyjna odzwierciedla zwykle poziom świadomości kadry kierowniczej oraz główne problemy zarządzania. Przez wiele lat dominowały więc w przedsiębiorstwach komórki i pionierzy produkcyjne, służby księgowo-rachunkowośćowe, zaopatrzeniowe, które w ostatnich latach stopniowo ustąpiły miejsca komórkom sprzedaży i marketingu.

W wyniku nasycenia rynku podstawowym problemem w zarządzaniu przedsiębiorstwem staje się zwią-

zenie sprzedaży. Dlatego coraz więcej uwagi poświęca się sprzedaży i efektywniejszej organizacji komórek zbytu i/lub sprzedaży. Agresywna sprzedaż i promocja sprzedaży, wokół których skupiają się zadania komórek czy też służb zbytu, wynika z przeświadczenia, że odbiorca nie kupuje dostatecznie dużo, często, regularnie.

Forsując sprzedaż wytwarzanych (czasami od lat nie zmienianych) produktów, zakłada się, że odbiorcy chcą tych produktów, a bariery w sprzedaży znajdują się głównie po stronie informacyjnej i finansowej. Nic więc dziwnego, że aktywność służb zbytu przedsiębiorstwa przesuwają się w kierunku lepszego udostępnienia produktu i poprawy kanałów dystrybucji. Czasami tworzy się



## CZY MOŻNA UCZYĆ SIĘ...

ambicji i umiejętności, że nie chce zaakceptować porażki, starając się pomóc produktowi za wszelką cenę, przeznaczając na niego dodatkowe zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie. Wysiłki te nie przynoszą jednak oczekiwanego efektu. Zdaniem kierownictwa "produkt jest bez zarzutu, tylko... nikt go nie kupuje"! Ignorancja, zła interpretacja faktów lub opieranie się na wrażeniach a nie na faktach, "pobożne życzenia" - to częste przyczyny niepowodzeń.

Z analizy niepowodzeń rynkowych można wyciągnąć wniosek, że ich przy-

czyny tkwią w ośmiu obszarach, które najczęściej występują w pewnych związkach i współzależnościach:

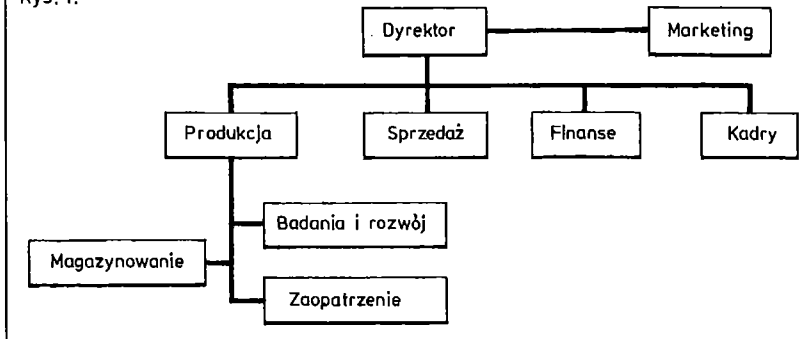
- 1) planowanie marketingowe,
- 2) marketing-mix,
- 3) reakcje konkurentów, ich zachowania rynkowe,
- 4) koszty w przedsiębiorstwie,
- 5) badania i rozwój,
- 6) produkcja i zaopatrzenie,
- 7) kadra kierownicza i zachowania pracowników,
- 8) dystrybucja.

Połączenie planowania marketingowego z systemem zarządzania, wszystkimi jego "twardymi" i "miękkimi" elementami powinno przyczynić się do zmniejszenia liczby niepowodzeń produktowych, ale przede wszystkim zwrócić na ten problem uwagę, zmniejszyć jego ekonomiczne i społeczne skutki. Struktury organizacyjne odgrywają w tym procesie niepoślednią rolę.

własną sieć handlową, udziela lepszych warunków kontraktowych, aktywizuje sprzedaż, usprawnia system informacji o przedsiębiorstwie, jego produktach i warunkach ich sprzedaży. Jednak poprawa efektywności sprzedaży w wyniku powyższych działań ma zwykle krótkookresowy charakter. Jeden z głównych autorytetów w dziedzinie zarządzania - Peter Drucker - stwierdza, że sprzedaż jest tylko wierzchołkiem góry lodowej marketingu.

W orientacji marketingowej, przy nasileniu się zjawisk konkurencji i coraz wyższych wymagań odbiorców, w centrum uwagi znajduje się badanie zmian w strukturze i zachowaniach odbiorców oraz konkurentów, antycypowanie tych zmian i szybkie reagowanie na nie. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa staje się coraz bardziej wyczulona na

Rys. 1.



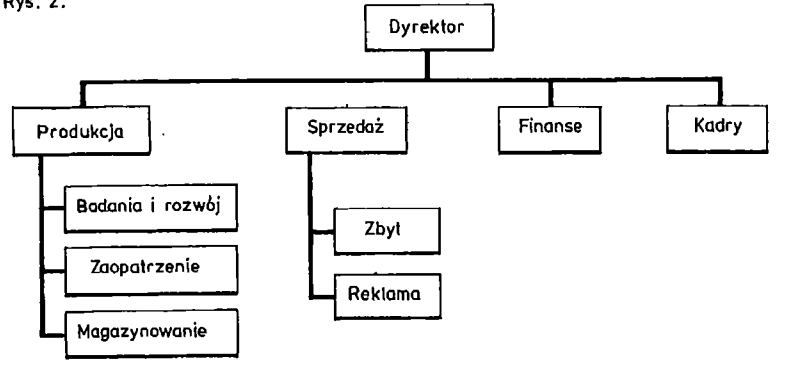
strukturę liniową lub funkcjonalną, w której wyodrębniano komórkę (lub komórki) sprzedaży podporządkowane bezpośrednio kierownikowi sprzedaży lub zastępcy dyrektora ds. zbytu.

Struktura ta jest spotykana do dzisiaj, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach o niskim stopniu dywersyfikacji produktów, stabilnym

reklamą, promocją sprzedaży i z badaniami rynku.

Wprowadzenie do zarządzania elementów koncepcji marketingowych zmieniło to ukształtowanie. Na poziomie zarządu przedsiębiorstwa utworzono stanowisko sztabowe, które reprezentowało poglądy i oczekiwania odbiorców i koordynowało wszystkie działania, których celem było zaspokojenie oczekiwań odbiorców (rys. 1)

Rys. 2.



sygnały rynku, następuje rozbudowa i integracja komórek marketingowych.

Liczne badania i przykłady przedsiębiorstw wskazują, że organizacja marketingu w przedsiębiorstwie jest uzależniona od następujących czynników:

- celów i filozofii przedsiębiorstwa,
- wielkości przedsiębiorstwa, zakresu jego działania,
- struktury rynku i pozycji przedsiębiorstwa na nim,
- programu produkcji,
- struktury odbiorców i ich siły przetargowej,
- dostawców, logistyki.

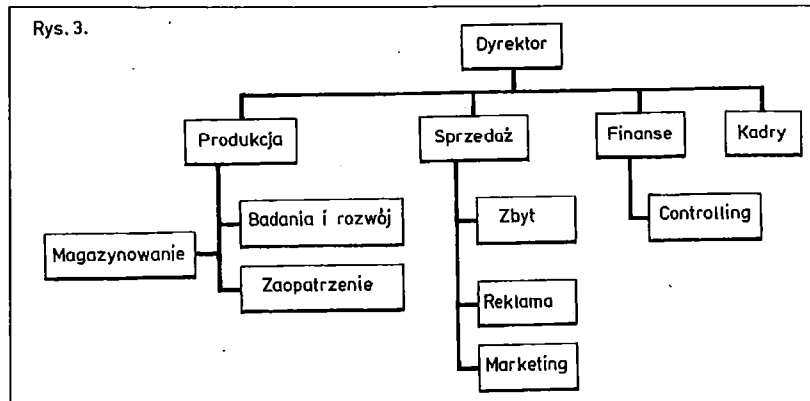
Typ formalnej struktury organizacyjnej może być przy tym różny. Tradycyjnie najczęściej była to

lub wolno zmieniającym się otoczeniu.

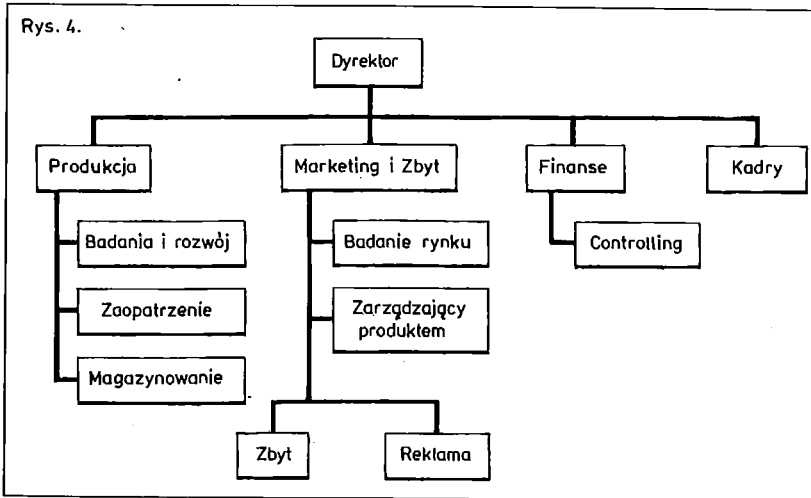
Jej główną zaletą są krótkie kanały informacyjne, wadami zaś - niski stopień specjalizacji, brak wyodrębnienia funkcji związanych z

Utworzona w ten sposób struktura sztabowo-liniowa (rys. 1) pozwalała usunąć niektóre wady struktur liniowych, a wprowadzić zalety struktur funkcjonalnych. Najczęściej tę strukturę nadal można było spotkać w przedsiębiorstwach małych i średnich, o stosunkowo dużej specjalizacji produktowej, niewielkim asortymencie wytwarzanych produktów. Jej główną wadą pozostawała niewielka specjalizacja; brak wyodrębnienia zadań marketingowych, natomiast jej zalety - to poza krótkimi drogami informacji, powołanie sztabowej komórki marketingowej, której głównym zadaniem było przygotowanie decyzji, zbieranie i przetwarzanie informacji rynkowych.

Rys. 3.



Rys. 4.



Przedsiębiorstwa średnie i duże o szerokim asortymencie produkcji coraz częściej skłaniały się ku strukturze dywizjonalnej. Polskim odpowiednikiem tej struktury może być zapewne struktura przedsiębiorstwa wielozakładowego o zakładach wytwarzających odrębne produkty finalne. W ramach tej struktury albo próbowano włączyć marketing do poszczególnych samodzielnych zakładów, albo wydzielić komórki marketingowe, tworząc z nich jeden pion (rys. 4).

Zaletą tych struktur była lepsza "orientacja na klienta", mocniejsze i efektywniejsze działania rynkowe przedsiębiorstwa; pewna wada - dłuższe kanały informacji oraz konieczność ponoszenia większych nakładów na koordynację przedsięwzięć.

Upowszechnienie się struktur dywizjonalnych, zwłaszcza w odniesieniu do dużych zdywersyfikowanych przedsiębiorstw, pociągnęło za sobą zmiany w strukturze marketingu

Dawniej trudno było znaleźć ludzi, dostatecznie doświadczonych i zdolnych do wykonania specjalistycznych zadań związanych z reklamą czy promocją sprzedaży. Nic więc dziwnego, że gdy zadania te uznano za ważne, włączono je do zakresu działań kierownika ds. zbytu w ramach struktury liniowej czy funkcjonalnej.

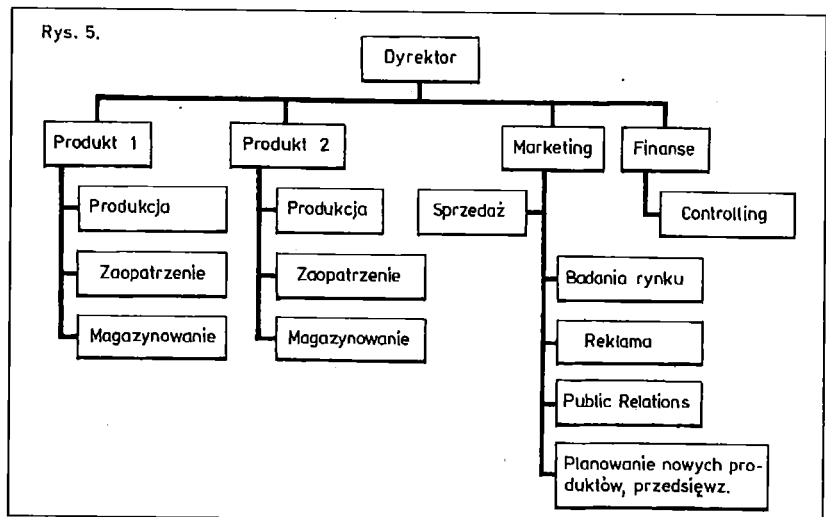
W strukturze tej po raz pierwszy zwrócono uwagę na konieczność wyodrębnienia działań, należących do obszaru marketingu, ale utożsamiano je głównie z reklamą. Stopniowo zaczęto rozbudowywać w ramach struktury liniowej zadania marketingowe. Niejednokrotnie wśród komórek sprzedaży pojawiały się równoległe komórki zbytu, reklamy, promocji, sprzedaży, marketingu. Dotyczyło to najczęściej przedsiębiorstw średnich i dużych o stosunkowo wąskim asortymencie produkcji (rys. 2).

Wprowadzenie do zarządzania koncepcji marketingowych zmieniło to ukształtowanie. Na poziomie zarządu przedsiębiorstwa utworzono jedno stanowisko, łącząc funkcje marketingu i sprzedaży. Wysokie umiejscowienie zagadnień marketingowych w hierarchii organizacyjnej zagadnień marketingowych pozwoliło na podkreślenie znaczenia marketingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, zapewniało, że pomysły i informacje marketingowe będą reprezentowane na naczelnym szczeblu zarządzania, gdzie podejmuje się najważniejsze decyzje, sprzyjało lepszej koordynacji i kontroli działań marketingowych. Ponadto utworzenie mających

charakter sztabowy komórek badania rynku i zarządzania produktami sprzyjało efektywności podejmowanych decyzji marketingowych. (rys. 3).

W ramach zmian organizacyjnych zastępca dyrektora ds. sprzedaży czy zbytu stawał się najczęściej dyrektorem ds. marketingu, niekiedy nie rozumiejąc w pełni, czym różni się marketing od zbytu/sprzedaży. Nic

Rys. 5.



dziwnego, że w tej sytuacji na nowe zadania patrzył przez pryzmat tradycyjnie pojmowanego zbytu.

Rozpowszechnienie się koncepcji marketingowych spowodowało zmiany formalnej struktury organizacyjnej. Nie tylko rozbudowie uległy funkcje marketingowe w ramach struktury liniowej czy sztabowo-liniowej, ale także zaczęły pojawiać się nowe sposoby organizowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwie.

Coraz większą popularność zaczęły zdobywać modele organizacyjne oparte na koncepcji centrum zysku.

Główną cechą tych struktur było wyodrębnienie komórek organizacyjnych o bezpośrednim kontakcie z rynkiem. W ramach wyróżnionych funkcji następował dalszy podział według grup produktów, grup odbiorców, rynków. W ten sposób skupiano odpowiedzialność i zyski "w jednym ręku".

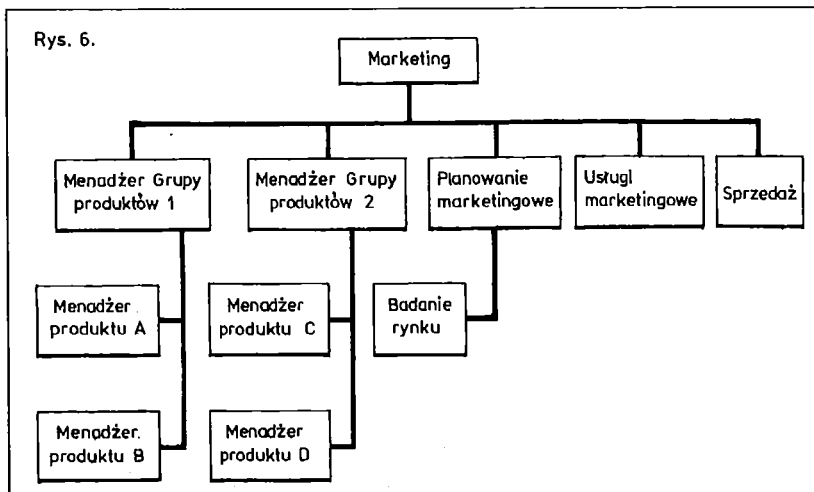




Struktura podmiotowa oparta na wyróżnieniu produktów lub rynków ma wiele zalet. Poza zwiększeniem odpowiedzialności należą do nich: decentralizacja zarządzania, koordynacja działań rynkowych, zwiększenie szybkości reagowania na zmiany, lepsze przystosowanie się do nich, lepsza motywacja do przedsiębiorczego i innowacyjnego działania, wyższa ekonomiczność wykorzystania zasobów. Ilustracją tej struktury jest schemat przedstawiony na rysunku 5.

Odmianą struktury produktowej jest struktura rynkowa - "na odbiorców". Wyróżnia się w niej grupy odbiorców o specyficznych cechach, właściwościach, oczekiwaniach (rys. 6).

U podstaw tworzenia struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie zamiast produktów czy grup odbiorców może leżeć podział regionalny, geograficzny. Typowa struktura



Starano się w nich przede wszystkim odpowiedzieć na dwa pytania:

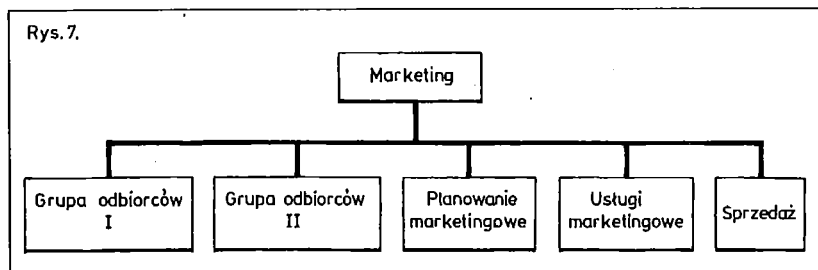
1) jak w wysoce złożonych strukturach organizacyjnych zapewnić właściwą koordynację działań między złożonymi przedsięwzięciami?

że formalna struktura organizacyjna powinna jako całość być systemem trwałym i stałym.

W strukturze macierzowej, należącej do grupy tzw. struktur organizacyjnych, występują dwie wyraźne części: stała i zmienna. Na część stałą składają się komórki organizacyjne charakterystyczne dla struktur sztabowo-liniowych. Część zmienna to komórki powołane do realizacji konkretnych przedsięwzięć, sterowania produktami, rynkami, oddziaływania na grupy odbiorców (rys. 8).

W strukturze macierzowej nie ma jedności kierowania. Pracownicy podlegają dwóm kierownikom: kierownikowi odpowiedniej funkcji i kierownikowi przedsięwzięcia. Rozwiązanie to ma pewne wady wynikające z trudności w koordynacji i w uzgodnieniu interesów, ale ma też zalety. Do głównych zalet struktur macierzowych zaliczyć należy:

- możliwość realizacji złożonych



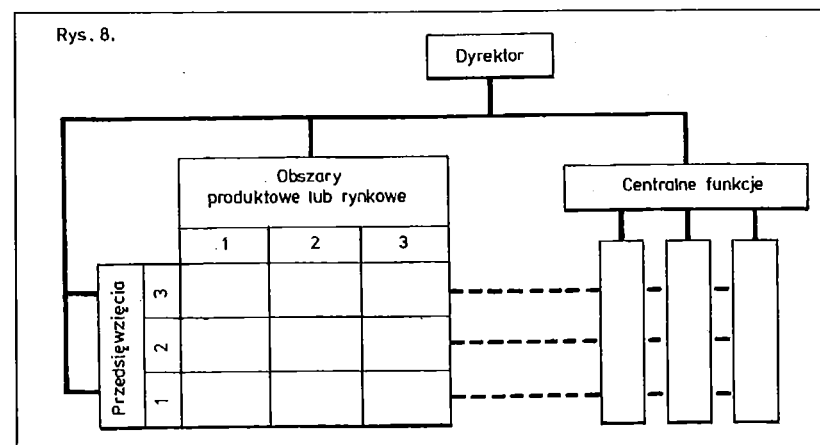
marketingu ma postać jak na rys 7.

W praktyce, zwłaszcza duże przedsiębiorstwa, mają strukturę formalną w sferze marketingu o charakterze mieszanym. Łączą one elementy różnych rozwiązań modelowych, dostosowując je do swoich warunków i potrzeb. Dobór tych elementów, ich powiązań ze sobą musi jednak zapewniać systematyczne gromadzenie informacji dotyczących rynku, ich przetwarzanie i wykorzystanie zgodnie z długofalowymi celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

Wzrost złożoności procesów zarządzania, konieczność coraz lepszej ich koordynacji oznaczał ich uelastycznienie i odbiurokratyzowanie w ramach struktur tradycyjnych; wyznaczał także kierunek poszukiwań doskonalszych struktur organizacyjnych.

2) jak zapewnić wysoką sprawność działania w ramach konkretnych przedsięwzięć?

W rezultacie poszukiwań odpowiedzi na te pytania została opracowana koncepcja tzw. struktury macierzowej. Nowym czynnikiem w tym rozwiązaniu strukturalnym było odejście od klasycznego założenia,



przedsięwzięć rynkowych,

- ukierunkowanie marketingowe podejmowanych decyzji,
- zapewnienie jednolitości koordynacji przez delegowanie uprawnień kierowniczych kierownikom przedsięwzięć,
- wykorzystanie specjalistycznej wiedzy pracowników zatrudnionych w różnych komórkach poprzez stworzenie warunków do zespołowego rozwiązywania problemów,
- ograniczenie formalnej władzy kierowników na rzecz rzeczywistego autorytetu wynikającego z ich wiedzy i kwalifikacji,
- wzrost uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji ważnych dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Zadania menedżera produktów - stanowiska regularnie występującego w strukturze macierzowej - obejmują:

- odpowiedzialność za produkt lub grupę produktów, ale bez pełnych kompetencji w tym zakresie,
- koordynację z innymi obszarami funkcjonowania,
- udział w naradach dyirekcji, w zagadnieniach dotyczących danego produktu lub grupy produktów,
- opracowywanie średniokresowych strategii marketingowych, określanie przedsięwzięć, środków i form działań marketingowych,

- rozwój danego produktu lub grupy produktowej.

Zadania podejmowane wspólnie z menedżerem marketingu, to określenie zasad i sposobów:

- reklamy,
- aktywizacji sprzedaży,
- pracy z otoczeniem, public relations,
- badania rynku,
- controllingu marketingowego.

Zadania menedżera marketingu to głównie:

- odpowiedzialność rynkowa za politykę produktu lub grupy produktów,
- przygotowanie średnio- i długookresowych planów i strategii marketingowych,
- uczestnictwo w pracach i naradach zarządu przedsiębiorstwa, gdy są omawiane zagadnienia produktowo-rynkowe.

Zalety struktur macierzowych sprawiły, że starano się je jeszcze bardziej wzmocnić. Praca zespołowa i całościowe sterowanie przedsięwzięciami produktowo-rynkowymi stały się przesłanką tzw. hybrydowych struktur organizacyjnych. W tym rozwiązaniu strukturalnym nowym czynnikiem jest włączenie do części zmiennej

struktury typu macierzowego komórek sztabowych pomagających kierownikom przedsięwzięć w wykonywaniu ich funkcji. W strukturach hybrydowych mamy więc do czynienia z utworzeniem komórek sztabowych zarówno w części stałej, jak i w części zmiennej struktury.

Generalnie komórki te służą podejmowaniu bardziej efektywnych decyzji. Może się jednak zdarzyć, że zbyt duża ich liczba nie tylko utrudnia procesy koordynacji w skali całego przedsiębiorstwa, ale czasami może prowadzić do autonomizacji tych jednostek i realizacji własnych, partykularnych celów mających niewiele wspólnego z zadaniami całego przedsiębiorstwa.

Aby temu zaradzić przedsiębiorstwa - także w ramach bardziej tradycyjnych, biurokratycznych struktur organizacyjnych - tworzą zespoły zadaniowe, których celem jest rozwiązanie złożonego problemu marketingowego. W skład tych zespołów wchodzi pracownicy (czasami także eksperci spoza przedsiębiorstwa) z różnych komórek i obszarów działania. Niektóre zespoły mają charakter bardziej trwały, inne są powoływane ad hoc do jednego przedsięwzięcia lub problemu.

*Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H. Feldhaar*

**Uwaga: ciągłą sprzedaż "Przeglądu Organizacji"**

**(również numerów archiwalnych) prowadzą:**

**w Lublinie**

Antykwariat - Marek Gacka, ul. Pstrowskiego 2  
Lubelski Antykwariat Naukowy "OMEGA", pl. Marii Skłodowskiej - Curie 5  
ORPAN - Ośrodek Rozpowszechniania Wydawnictw Naukowych PAN, pl. Marii C. Skłodowskiej 5

**w Warszawie**

Księgarnia prawno-ekonomiczna, ul. Żurawia 1a  
Księgarnia im. St. Żeromskiego, al. Solidarności 119/121 d. ul. Świerczewskiego

**we Wrocławiu**

Klub Międzynarodowej Prasy i Książki - pl. Kościuszki 21/23

**Ponadto - na bieżąco - kioski Ruchu przy miejskich i wojewódzkich urzędach administracji państwowej.**

**Uwaga:**

Redakcja "Przeglądu Organizacji" prowadzi sprzedaż następujących broszur:

1. "Vademecum Akcjonariusza" ..... - 12 tys. zł.
2. "Wycena przedsiębiorstw dla potrzeb własności pracowniczej" ..... - 12 tys. zł.
3. "Plan finansowy w przedsiębiorstwie" ..... - 18 tys. zł.
4. "Kredyty dla przedsiębiorczych" ... - 10 tys. zł.
5. "Prywatyzacja. Ile warte jest przedsiębiorstwo, w którym pracujesz? ..... - 10 tys. zł.
6. "Jak sporządzić biznes plan" ..... - 40 tys. zł.

Powyższe ceny dotyczą zakupu do 20 szt. każdej pozycji. W przypadku zamówień ponad 20 szt. - obowiązują ceny hurtowe.