

Grażyna Golik-Górecka

Marketing krok po kroku

Mgr Grażyna Golik-Górecka - Katedra Marketingu, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki

Czy polskie przedsiębiorstwa mogą sprostać warunkom gospodarki rynkowej, czy są zdecydowane szybko podjąć obserwację rynku i dbać o zaspokojenie potrzeb konsumentów? Nad tym problemem warto się zastanowić i spróbować udzielić odpowiedzi na pytanie,

czy polski świat biznesu zainteresowany jest wykorzystaniem marketingu jako pomocy w przyspieszeniu rozwoju gospodarczego. Jak polskie firmy odnoszą się do organizacji marketingu, jakie jest miejsce marketingu w ich strukturze organizacyjnej?

Dotychczas w polskiej literaturze przedmiotu brakuje opracowań dotyczących organizacji działalności marketingowej, a zagadnienie to wymaga szerszego studium tak niezbędnego obecnie w procesie wprowadzania zasad gospodarki rynkowej.

Badania przeprowadzone na terenie Łodzi wykazały, że działalność marketingowa różnych przedsiębiorstw handlowych i przemysłowych nabrała większego znaczenia dla ich rozwoju oraz obserwuje się uaktywnienie tej działalności. Powinna więc być ona ujęta w konkretne ramy organizacyjne oraz usytuowana na jednym z ważniejszych miejsc w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Na organizację działań marketingowych wpływają takie czynniki jak: stopień równowagi rynkowej, filozofia zarządzania, przyjęcie określonej organizacji marketingowej, wielkość przedsiębiorstwa, zakres i struktura programu produkcyjnego, charakter i asortyment produktów, rodzaj klientów.

W warunkach przewagi podaży nad popytem konieczne jest nastawienie się dostawców na zaspokojenie potrzeb odbiorców i na wykorzystywanie informacji rynkowych. Marketing powinien więc być konsekwentnie stosowany i producenci muszą postępować zgodnie z jego zasadami.



Bank Własności Pracowniczej S.A.

oferuje:

KREDYTY PRYWATYZACYJNE - TYLKO NA 10%!

ponadto:

- opracowywanie prospektów emisyjnych, druk, emisja i plasowanie akcji i obligacji oraz usługi powiernicze;
- przygotowywanie przedsiębiorstw do prywatyzacji (m.in. analiza prawna, ekonomiczna, wycena metodami majątkowymi i dochodowymi);
- opracowywanie programów restrukturyzacyjnych i naprawczych;
- wyszukiwanie inwestorów krajowych i zagranicznych;
- bieżąca analiza stanu finansowego przedsiębiorstwa.

Szczegóły:

- Biuro Przekształceń Własnościowych, Biuro Operacji Kapitałowych:
00-940 Warszawa,
ul. Sienkiewicza 12,
tel. 26-56-95; fax. 26-56-86



Działania marketingowe dotyczą wszystkich rodzajów rynków i wszystkich przedsiębiorstw, które istnieją na rynku, a więc produkcyjnych, handlowych, usługowych (turystyka, banki, instytucje ubezpieczeniowe, informacyjne), usługowych przedsiębiorstw niedochodowych (szkoły, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej), również handlu zagranicznego.

Przyjęcie w przedsiębiorstwie orientacji marketingowej powoduje konieczność rozmieszczenia komórek organizacyjnych i czynności zgodnie z logiką tej orientacji. Przyjmuje ona, że podstawą struktury organizacyjnej są przede wszystkim procesy decydujące o rozwoju przedsiębiorstwa, występujące łącznie z procesami operacyjnymi. Należy tu przede wszystkim analizowanie rynku, informacja rynkowa, potrzeby klientów, przewidywanie popytu.

Te elementy są podstawą do podejmowania decyzji poprzez podmioty gospodarcze. To właśnie jest marketingowa orientacja działania przeciwstawna orientacji produkcyjnej. Ujmowanie działalności marketingowej przedsiębiorstw w ramy organizacyjne, a także organizowanie pracy innych działów ma istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa zorientowanego marketingowo.

Jeśli w przedsiębiorstwie istnieje dział marketingu, ale działa według orientacji produkcyjnej bądź dystrybucyjnej - jego znaczenie dla przedsiębiorstwa będzie znikome.

Proces kierowania zależnie od przyjętej filozofii zarządzania można realizować w sposób scentralizowany lub zdecentralizowany. W wielkich przedsiębiorstwach zachodnich organizacja marketingu zależy właśnie od stopnia centralizacji zarządzania. W koncernach kapitałowych zwykle ma miejsce znaczna decentralizacja. Przejawia się to wyodrębnianiem w ramach koncernu tzw. oddziałów (divisions). Tworzone są one tam, gdzie ze względu na duży stopień różnicowania i wielkości asortymentu firmy oraz na skalę obrotów utrudnione jest bezpośrednie zarządzanie centralne całym koncernem. Organizowane są też wówczas, gdy

przedsiębiorstwo wykupuje akcje innego przedsiębiorstwa lub gdy firma rozszerza program produkcyjny o dodatkowe grupy produktów. Poszczególne oddziały realizują ogólne założenia strategii koncernu, zachowując duży stopień samodzielności. Wykonują one wszystkie funkcje normalnego przedsiębiorstwa, również funkcje marketingowe.

Organizacja działu marketingu zależy także od wielkości przedsiębiorstwa. W strukturze organizacyjnej działu marketingu w wielkich firmach istnieją zwykle dwa poziomy zarządzania marketingu: decyzyjny i wykonawczy. Tworzone są z reguły wyspecjalizowane komórki marketingowe ze względu na szeroki zakres czynności marketingowych, a niektóre funkcje marketingowe są wykonywane przez wyspecjalizowane agencje (reklamowe, badań marketingowych, firmy consultingowe).

Na organizację działu marketingu wpływa także zakres programu produkcyjnego przedsiębiorstwa, zróżnicowanie towarów, wykorzystanie kanałów dystrybucji, formy oddziaływania na rynek oraz to, czy towar ma własną markę.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na pozycję działu marketingu w przedsiębiorstwie jest charakter produktów wytwarzanych przez konkretną firmę i specyfika marketingu tych produktów.

Bardzo rozbudowane są działy marketingowe w przedsiębiorstwach produkujących towary konsumpcyjne, bowiem ważną rolę odgrywa w nich zarówno kształtowanie produkcji z punktu widzenia odbiorców, jak i oddziaływanie na nabywców.

Gorszą pozycję mają komórki marketingu w firmach inwestycyjnych, ponieważ w przypadku maszyn i urządzeń bardzo często decydującą rolę w kształtowaniu produkcji, a nawet w zbyciu odgrywa dział inżynierjno-techniczny. Dział marketingu najmniejszą rolę odgrywa w przedsiębiorstwach produkujących towary masowe, gdyż przedsiębiorstwa te mają niewielki wpływ na kształtowanie produktu i rynku.

Praca działu marketingu zależy także od rodzaju klientów - ich

rozmieszczenia geograficznego, częstotliwości nabywania produktów, korzystania ze środków masowego przekazu (reklamy). Uwzględnianie tych czynników przejawia się w powoływaniu tzw. kierowników segmentu rynku, w organizacji sieci zbytu, pionu oddziaływania na rynek i badań marketingowych.

Komórki działu marketingu i jego pozycja w strukturze organizacyjnej, sposób jego organizowania w krajach zachodnich, a także w Polsce w znacznej mierze zależy od stosunku dyirekcji firmy do marketingu.

Organizację marketingu należy traktować indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa, na każdym etapie jego rozwoju, uwzględniając specyfikę jego warunków oraz cele.

W procesie ewolucji rozwoju organizacji marketingu w krajach zachodnich można wyróżnić kilka etapów.

Pierwszy etap cechował brak odrębnych komórek, które miałyby wykonywać określone funkcje marketingowe. Wyodrębniona była jedynie funkcja dystrybucji. Z czasem pojawiła się konieczność zatrudnienia specjalistów w zakresie badania rynku, analizy sprzedaży, kosztów reklamy i promocji. Byli oni podporządkowani kierownikowi działu sprzedaży lub innych komórek organizacyjnych.

W następnym etapie powoływano pion marketingu w przedsiębiorstwie. Kierował nim dyrektor ds. marketingu, a w wielkich firmach wiceprezydent (marketing-manager), któremu podporządkowane były komórki zajmujące się wykorzystaniem poszczególnych funkcji marketingowych.

Dopiero kolejny etap rozwoju organizacji marketingu przyjmował za punkt wyjścia w działalności producenta wymagania i potrzeby nabywców. Wywołało to zmiany w organizacji działu marketingowego przejawiające się zwiększeniem pionu badań i planowania marketingowego, tworzeniem komórek kształtowania nowych produktów, powoływaniem kierowników produktów lub segmentów rynku.

Przyjęcie orientacji marketingowej przez całą firmę wiąże się z przejściem do kolejnego etapu w procesie

Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H. Feldhaar

Wewnętrzne służby sprzedaży w przedsiębiorstwie (dział zbytu)

Zadania i sposoby organizacji

Zbadanie rynku, zdobycie klienta - które w dużej mierze jest zasługą zewnętrznych służb sprzedaży - nie wystarczy dla jego utrzymania i prawidłowego zrealizowania zamówień. Dotrzymanie przyrzeczeń związanych z zawartą transakcją handlową, terminowa wysyłka i dostawa zamówionych produktów, szybkie i właściwe załatwianie reklamacji - leżą w gestii wewnętrznej służby sprzedaży (w polskich przedsiębiorstwach - działu zbytu, którego zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności powinien zostać poszerzony o obszar logistyki).

W związku z tym wewnętrzne służby sprzedaży znajdują się w punkcie zetknięcia się struktur organizacji wewnętrznej z otoczeniem rynkowym przedsiębiorstwa. Ich głównym zadaniem jest opracowanie zleceń i zamówień zdobytych przez zewnętrzne służby sprzedaży, a następnie sterowanie ich realizacją poprzez dyspozycje do różnych pionów i komórek przedsiębiorstwa.

Jeśli wewnętrzne i zewnętrzne służby sprzedaży są zorganizowane według kryterium terytorialnego (regionalnego),

podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności między nimi jest jednoznacznie określony. Zewnętrzne i wewnętrzne służby sprzedaży mają zawsze swoich wyraźnie określonych klientów.

Pracownik wewnętrznej służby sprzedaży przyjmuje zamówienie bezpośrednio od klienta lub od zewnętrznej służby sprzedaży, opracowuje je, przekazuje poszczególnym działom i komórkom w przedsiębiorstwie, koordynuje działania i czuwa nad tym, aby złożone zamówienie zostało sprawnie zrealizowane.

Niekiedy można zetknąć się z innym sposobem organizacji służb sprzedaży. Zewnętrzna służba sprzedaży jest zorganizowana według kryterium regionalnego lub grup odbiorców, natomiast służba wewnętrzna według kryterium produktowego. Taki sposób organizacji może jednak zawierać w sobie pewną potrzebę koordynacji działań.

Wynika to z konieczności współpracy pracownika zewnętrznej służby z wieloma pracownikami wewnętrznej służby sprzedaży jednocześnie, stosownie do złożonych zamówień obejmujących różne produkty.

Innym rodzajem trudności - przy tym sposobie organizacji - jest podział zadań między wewnętrzną służbą sprzedaży a działem przygotowania produkcji. Jest on bardziej złożony, wymaga dodatkowych uzgodnień i koordynacji, dłuższe są też kanały informacji, a co za tym idzie, potencjalnie większa możliwość pomyłek.

Zawsze jednak wewnętrzne służby sprzedaży pozostają koordynatorem działań. Błędy tutaj popełnione wywołują skutki zarówno dla klientów, jak i dla przedsiębiorstwa. Klienci są rozczarowani, że pracownik zewnętrznych służb sprzedaży "zbyt dużo obiecywał", natomiast w przedsiębiorstwie nie zawsze są ze sobą optymalnie zintegrowane zlecenia dla produkcji, wykorzystanie mocy wytwórczych, możliwość dotrzymania terminów, transport i gospodarka magazynowa.

Już te przykłady potencjalnych, czy też rzeczywistych trudności wskazują, jak dużymi umiejętnościami koordynacji i współpracy muszą wykazywać się pracownicy wewnętrznych służb sprzedaży. Muszą oni posiadać dużą wiedzę zarówno o przedsiębiorstwie i zachodzących w nim procesach, jak i o rynku -



ZRÓDŁA FINANSOWANIA PRZEDSIĘWZIĘĆ...

ewolucji organizacji działu marketingu.

Badania przeprowadzone w 80 jednostkach gospodarczych, 40 przemysłowych i 40 handlowych wykazały, że w przedsiębiorstwach przemysłowych tylko w ośmiu istniał dział marketingu, gdzie zatrudnionych było nie więcej niż 4-5 osób i kierownik (podlegał dyrektorowi naczelnemu), w dwudziestu działalność

marketingowa była prowadzona wspólnie z działem sprzedaży, działem ekonomicznym lub działem produkcji i handlu (jedno-dwuosobowa komórka - specjaliści do spraw marketingu), w dwunastu pozostałych - działu marketingu nie było w ogóle. Wśród 40 przedsiębiorstw handlowych jedynie w dwóch był dział marketingu, w 23 był podporządkowany innemu działowi

(podobnie jak wyżej) i w 28 nie występował w ogóle.

Na podstawie wyników badań można chyba przyjąć, że **wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonujące w obecnych warunkach gospodarki rynkowej czeka jeszcze długa droga rozwoju organizacji marketingu.**