

Wiesław Rehan

Marketing usług szkoleniowych - współdziałanie wewnątrz organizacji

Dr hab. W. Rehan - Międzynarodowa Szkoła Handlu w Rydni

Struktura i zadania działu marketingu

Marketing w instytucji szkoleniowej może obejmować węższy lub szerszy zakres działalności. W pojęciu węższym dział marketingu będzie zajmował się sprzedażą wyprodukowanych usług łącznie z ich promocją rozumianą jako rozsyłanie informacji do potencjalnych odbiorców. Będzie więc sprzedawał wyroby firmy. Może także przekazywać informacje "od klienta do producenta", czyli informować dział programowy o sygnałach płynących z rynku. W takim przypadku rola działu marketingu jest ograniczona do podmiotu rejestrującego impulsy rynku oraz sprzedającego przygotowane usługi wykładowców, programy i ich realizację. Marketing w pojęciu szerszym oznacza integralne połączenie z rynkiem, aktywne uczestniczenie w działalności firmy. Dział marketingu podejmuje wówczas wiele różnych przedsięwzięć, takich jak:

- kreowanie popytu na usługi szkoleniowe;
- współdziałanie przy układaniu programów i poszukiwaniu wykładowców odpowiadających potrzebom klientów;
- dążenie do rozwoju organizacji oraz poszerzenia sfery bezpośrednich i pośrednich, formalnych i nieformalnych kontaktów z instytucjami i ludźmi otoczenia zewnętrznego;
- realizacja badań mających na celu lepsze rozpoznanie istniejących i przyszłych potrzeb;
- wzmocnienie kontaktów ze środkami masowego przekazu;
- zakładanie banków danych oraz budowa terenowej sieci informacyjnej.

W strukturze instytucji szkoleniowej musi być jasno określone i wydzielone

miejsce dla jednostki o bardzo szerokich kompetencjach, która realizuje niezmiernie ważne funkcje. Zaliczyć do nich można:

- kontakty z klientami (ten obszar warto podzielić na poszczególne rynki, aby dać pracownikom szansę na pracę aktywną, samodzielną i odpowiedzialną).
- reklamę i informacje o kursach, programach i wykładowcach;
- zakładanie i rozwijanie centralnych oraz lokalnych baz danych;
- kontakty z prasą oraz instytucjami takimi jak: władze centralne i lokalne, partie polityczne, stowarzyszenia, organizacje i związki zawodowe;
- badania marketingowe (o różnicowanej tematyce, zakresie i skali);
- relacje wewnątrzorganizacyjne.

Współpraca z działem programowym

Szybkie reagowanie na potrzeby rynku oraz aktywne kreowanie sfery popytu wymagają bardzo sprawnej i efektywnej współpracy działu marketingu z działem programowym (o ile jego istnienie przewidziano w strukturze instytucji szkoleniowej). Słabość działu programowego, niemożliwość podjęcia wyzwania rynku i konkurencji stawia pod znakiem zapytania sprawne funkcjonowanie organizacji. Sygnały płynące z rynku pozostają bez odpowiedzi, co nie tylko stwarza korzystną sytuację dla konkurencji, ale podważa również zaufanie do możliwości programowo-organizacyjnych danej instytucji.

Jeżeli komórka programowa jest niesprawna i niewydolna, to najlepiej ją zlikwidować. W takiej sytuacji inne struktury przyjmują dotychczasowe obowiązki działu programowego. Istnieje wiele instytucji lub osób prywatnych, które z powodzeniem zastąpią niesprawny element danej organizacji.

Teoretycznie możliwe jest także wyeliminowanie działu marketingu z układu

funkcjonalnego instytucji szkoleniowej. Jego rolę podjąć mogą - o ile istnieją - sprawne agencje pośredniczące, wyszukujące klientów gotowych zapłacić za usługi szkolenia ustaloną cenę. Także inne funkcje nawet najszerszej rozumianego marketingu usług szkoleniowych można zastąpić pracą wyspecjalizowanych instytucji lub osób prywatnych. Trudno jednak wówczas mówić o pełnej identyfikacji z firmą, o świadomym i pełnym poświęceniu oddaniu jej interesom. Wyłączenie działu marketingu ze struktury funkcjonalno-organizacyjnej instytucji szkoleniowej nie może przynieść dobrych rezultatów. Marketing jest siłą napędową i jednocześnie podmiotem utrzymującym instytucję na rynku. Złe funkcjonowanie działu marketingu lub, co jeszcze gorsze, jego nieobecność, w warunkach gry rynkowej zwykle prowadzi do upadku przedsiębiorstwa.

Współpraca z działem dydaktycznym

Na układ wzajemnych zależności składają się:

- wpływ jakości realizacji programu merytorycznego;
- wpływ organizacji procesu dydaktycznego;
- wpływ oddziaływań pozamerytorycznych (atmosfera dydaktyczna, samopoczucie uczestników podczas szkolenia);
- ujawniane podczas szkolenia opinie o procesie rekrutacji i promocji;
- stopień zgodności z rzeczywistością ustaleń i zobowiązań wobec klientów;
- stopień tożsamości kierunku kreowania pozytywnego obrazu instytucji.

Analiza układu wzajemnych odniesień działów marketingu i dydaktycznego napotyka liczne trudności. Oba te działy funkcjonują w stałym ruchu, a istota ich pracy jest różna. Jeśli elemen-

ty składowe wzajemnych zależności nie są zgodne w prezentowaniu obrazu firmy lub sprzyjają powstawaniu napięć wewnętrznych lub dysfunkcyjności, to należy podjąć proces naprawczy wewnątrz instytucji szkoleniowej.

Współpraca z działem finansowym

Konieczna jest także stała współpraca i wzajemna informacja pomiędzy działami marketingu i finansów. Styl funkcjonowania działu finansów, sposób pobierania należności od klientów, ustalanie aktualnego cennika usług oraz kryteriów przyznawania ulg, techniki w zakresie informowania klientów o wysokości opłat za kurs oraz koszty funkcjonowania działu marketingu powinny należeć do zakresu spraw będących pod stałą uwagą obydwu działów.

Niezbędna jest także bieżąca analiza i informacja dotycząca efektywności poszczególnych przedsięwzięć szkoleniowych oraz dostarczanie działowi marketingu danych o aktualnej kondycji finansowej firmy. Niezwykle pożyteczne jest stałe badanie wydatków na marketing w świetle chłonności finansowej poszczególnych typów kształcenia, charakteru kursu, rodzaju klientów. Decyzja o skali zaangażowania finansowego w sferze produkcyjnej w istotny sposób wpływa na rentowność określonego przedsięwzięcia. Umiejętne określenie wielkości zaangażowania finansowego w poszczególnych etapach działalności marketingowej z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych segmentów rynku jest istotne dla pomyslnego sfinansowania podjętego zadania.

Współpraca z administracją

Dobra praca działu marketingu zależy od sprawności administracji. W ramach profesjonalnego układu organizacyjnego administracja powinna stworzyć warunki do sprawnej pracy działu marketingu. Lokalizacja, zapewnienie odpowiednich warunków pracy, sprawność układu telekomunikacyjnego, transport, materiały biurowe, techniczne wyposażenie działu - powinny należeć do stałej troski działu administracyjnego. Każda chwila stracona przez dział marketingu, zastępowanie w najprostszyc

wanie administracji o rozpoczynających się kursach, pozostawienie dostatecznie dużo czasu na ich techniczne przygotowanie, zaznajamianie z wymaganiami rynku dotyczącymi poziomu realizowanych usług. Dział marketingu może być także przydatny administracji w jej niektórych kontaktach zewnętrznych, sprzyjąc efektywnemu wykorzystaniu istniejącego potencjału instytucji szkoleniowej.

Transfer informacji zewnętrznych

Istnienie instytucji szkoleniowej jest szczególnie uzależnione od sprawnego systemu wychwytywania i opracowywania informacji płynących z zewnątrz. Różne są źródła ich pochodzenia, sposoby uzyskania, kryteria weryfikacji. Zawsze jednak stanowią krwiociąg organizacji, a sprawność ich wykorzystania współdecyduje o sukcesie instytucji szkoleniowej.

Oto główne kanały transferu informacji zewnętrznych poprzez struktury działu marketingu (sposoby pozyskiwania sygnałów rynkowych):

- kontakty z konkurencją - bezpośrednio lub pośrednio - zbieranie opinii, analiza posiadanych dokumentów;
- współdziałanie ze środkami masowego przekazu;
- konstruowanie własnego systemu zdobywania informacji (sieć "mini-wywiadowni");
- kontakty z wybranymi klientami - nośnikami informacji i opinii;
- badania marketingowe (wykorzystanie sieci ankietarskiej);
- spotkania z przedstawicielami instytucji zagranicznych zorientowanych w realiach rynku;
- wykorzystanie instytucji wyspecjalizowanych w zdobywaniu i gromadzeniu informacji;
- współdziałanie z zaprzyjaźnionymi instytucjami;
- analiza literatury przedmiotu oraz dostępnych materiałów informacyjno-propagandowych i dokumentów.

Marketing i rozwój instytucji

Rzecz należy do podstawowych kanonów działania organizacyjnego. Dokonuje się w różnych ogniwach danej instytucji. W każdym jednak przypadku niezbędne jest, aby odbywał się za pośrednictwem działu marketingu, w ramach jego struktur i z wykorzystania

niem wiedzy oraz doświadczenia jego pracowników. Chodzi o to, aby rozwój dokonywał się w kierunku zgodnym z tendencjami rynku i aby nie zachodziła w przyszłości konieczność weryfikacji niefortunnej koncepcji rozwoju.

Wydaje się, że do najważniejszych aspektów rozwoju instytucji szkoleniowej za pośrednictwem działu marketingu należą:

- wybór najważniejszych środowisk i klientów - głównych podmiotów rynku szkoleniowego;
- konstrukcja systemu instytucji wspomagających - partnerów gry rynkowej;
- rozbudowa struktury i sieci informacyjnej;
- stałe prowadzenie analiz i badań marketingowych;
- ustawiczne kształcenie własnych kadr;
- weryfikacja partnerów zagranicznych;
- profesjonalna reklama i promocja;
- rozwój kontaktów ze środkami masowego przekazu;
- dbałość o wybór właściwych kanałów dystrybucji własnych wydawnictw.

Rzecz należy do podstawowych kanonów działania organizacyjnego. Dokonuje się w różnych ogniwach danej instytucji. W każdym jednak przypadku niezbędne jest, aby odbywał się za pośrednictwem działu marketingu, w ramach jego struktur i z wykorzystania

Rzecz należy do podstawowych kanonów działania organizacyjnego. Dokonuje się w różnych ogniwach danej instytucji. W każdym jednak przypadku niezbędne jest, aby odbywał się za pośrednictwem działu marketingu, w ramach jego struktur i z wykorzystania