

Jan Beliczyński

Sposoby organizowania działalności reklamowej (I)

Na skuteczność i efektywność kampanii reklamowej, oprócz wielu innych czynników — często poruszanych w literaturze przedmiotu — wpływa także właściwy sposób zorganizowania działań reklamowych. Specjaliści zajmujący się kampanią reklamową często nie dostrzegają tego problemu. Przeważnie kładą oni większy nacisk na: planowanie reklamy, działania kreatywne, tworzenie środków reklamy i ich umieszczanie w środkach przekazu (mediach), a to nie wystarcza, aby działania reklamowe były skuteczne. W polskiej literaturze przedmiotu daje się zauważyć niewiele opracowań na temat sposobów organizowania działalności reklamowej. Zaniedbywanie tego zagadnienia wynika między innymi z niedostrzegania faktu, iż działania reklamowe należy rozpatrywać w aspekcie procesu zarządzania. Pierwsza część artykułu jest próbą ukazania różnych wzorcowych sposobów organizowania działalności reklamowej w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. Natomiast druga część przedstawia rozwiązania strukturalno-organizacyjne agencji reklamowych, organizacji środków przekazu, organizacji produkujących środki reklamowe oraz instytucji świadczących usługi badań marketingowych dla potrzeb działań reklamowych, czyli podmiotów biorących bezpośredni i pośredni udział w całościowym procesie działalności reklamowej.

Proces zarządzania reklamą wyraża się w podejmowaniu kompleksowych decyzji dotyczących analizy, planowania, organizowania, realizacji oraz kontroli działań reklamowych [1], które wymagają między innymi odpowiedniej organizacji wewnętrznej podmiotów uczestniczących w działalności reklamowej oraz powiązań pomiędzy nimi. Najczęściej działania reklamowe umiejscowione są w określonej, powołanej do tego formalnej strukturze organizacyjnej. Integruje ona wszystkie zadania reklamowe i podporządkowuje je jednemu kierownictwu, jak również określa kolejno: podział pracy w ramach działalności reklamowej, stopień typowości i ograniczenia dowolności działań reklamowych, rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, liczbę szczebli organizacyjnych i rozpiętość kierowania działalnością reklamową oraz zakres, w którym działania reklamowe zarejestrowane są w odpowiednich dokumentach. Odpowiednie struktury organizacyjne instytucjonalizują sposób działań reklamowych. Wyznaczają one również zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności, określają uporządkowanie hierarchiczne jednostek organizacyjnych, realizujących zadania reklamowe, oraz rodzaj korelacji między nimi.

Należy zwrócić uwagę, iż w całościowym procesie zarządzania działalnością reklamową przeważnie uczestniczą następujące podmioty:

● instytucje zlecające reklamę („reklamodawcy”), do których zaliczamy przedsiębiorstwa lub organi-

zacje w swojej działalności nie nastawione na zysk¹⁾,

- wszelkiego rodzaju agencje reklamowe,
- organizacje środków przekazu,
- organizacje produkujące środki reklamowe, oraz
- instytucje świadczące usługi badań marketingowych na potrzeby planowania działań reklamowych²⁾.

Modelowe rozwiązania strukturalno-organizacyjne działalności reklamowej poszczególnych podmiotów reklamy są bardzo zróżnicowane i zależą od wielu czynników, tzw. strukturotwórczych. W przypadku przedsiębiorstwa organizacja (w znaczeniu czynnościowym) działalności reklamowej zależy od czynników charakteryzujących samo przedsiębiorstwo („reklamodawcę”), tj.: od jego wielkości, typu działalności, celu i zakresu działania, programu asortymentowego, rozmiaru działalności reklamowej, roli reklamy w marketingu-mix przedsiębiorstwa i od stopnia zaangażowania najwyższego szczebla zarządzania. Natomiast w przypadku pozostałych podmiotów rozwiązania strukturalne uzależnione są przede wszystkim od ich wielkości, zakresu realizowanych funkcji, celu oraz skali działania. Rozwiązania strukturalne wszystkich podmiotów działalności reklamowej uzależnione są również od czynników sytuacyjnych, np.: charakteru obsługiwanego rynku, działań konkurencji, zachowań nabywców, itp.

Działalność reklamowa przedsiębiorstwa nie od-

bywa się w izolacji, lecz przeważnie jest umiejscowiona w pionie marketingowym i uzależniona jest od współdziałania z pozostałymi pionami organizacyjnymi. Służba działalności reklamowej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa przeważnie jest zorganizowana w jednej z poniższych form:

- komórki (bądź komórki) funkcjonalnej, podporządkowanej bezpośrednio z-cy dyrektora ds. marketingu,
- kilku komórek liniowych tworzących pion organizacyjny reklamy (w przypadku dużych przedsiębiorstw),
- komórki sztabowej dyrektora naczelnego lub z-cy dyrektora ds. marketingu.

Małe przedsiębiorstwa, ze względu na niewielki zakres i skalę swojej działalności, działalność reklamową realizują w ograniczonym zakresie. W niewielkim również stopniu korzystają z usług agencji reklamowych i z tej racji zaliczane są do grupy tzw. małych reklamodawców. Zadania reklamowe umiejscowione są przeważnie w jednoosobowej komórce marketingu lub sprzedaży podporządkowanej bezpośrednio dyrektorowi.

W małej firmie osoba, której powierzono działania marketingowe, realizuje również czynności związane z kierowaniem działalnością reklamową. Najczęściej czynności te ograniczają się do podstawowych działań reklamowych³⁾. Gdy zakres działalności reklamowej jest szerszy, małe przedsiębiorstwa współpracują najczęściej z agencją reklamową. W takiej sytuacji zadania kierownika ds. marketingu polegają głównie na przygotowywaniu dla agencji tzw. *briefingu* — wstępnych założeń kampanii reklamowej oraz koordynacji działań reklamowych z agencją.

W średniej wielkości przedsiębiorstwach szerszy zakres działalności reklamowej oznacza konieczność tworzenia w dziale marketingu odrębnej komórki — stanowiska ds. reklamy lub promocji. Realizuje ona znacznie szerszy zakres zadań reklamowych. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo zleca agencji reklamowej wykonanie niektórych działań reklamowych, stanowisko to może również spełniać rolę stałego łącznika przedsiębiorstwa z agencją. W niektórych przypadkach komórka reklamy nazywana jest komórką promocji, z tej racji, iż oprócz działań reklamowych, realizuje pozostałe działania promocyjne w zakresie, np.: *public relations*, promocji sprzedaży, itd.

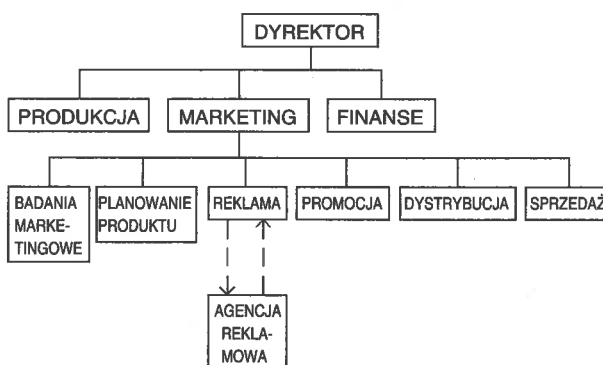
Duże przedsiębiorstwa w zasadzie mają w ramach pionu marketingowego oddzielne działy reklamy, podporządkowane dyrektorowi ds. marketingu. Znaczenie i ranga działu reklamy zależy od tych samych czynników, które wpływają na wybór określonej formy rozwiązania strukturalnego służby działalności reklamowej. Działalność działu reklamy polega głównie na współpracy z agencją reklamową (uzgadnianie składników środka reklamy, łącznie z oceną tekstów reklamowych, przygo-

utowanie materiałów reklamowych oraz zlecenie opracowania środków reklamowych)⁴⁾. Niektóre duże przedsiębiorstwa posiadają podległy działowi reklamy własny zakład poligraficzny, który przygotowuje większość drukowanych środków reklamowych.

Pewne obowiązki w zakresie działań reklamowych są wspólne dla większości kierowników służby działalności reklamowej. Do nich należą:

- zbieranie informacji niezbędnych do prowadzenia działań reklamowych,
- planowanie działań reklamowych,
- dobór, wspólnie z zarządem przedsiębiorstwa, agencji reklamowej do współpracy oraz ocenianie jej działalności,
- współpraca z agencją i nadzór jej działalności,
- koordynacja działań reklamowych z pozostałymi działami marketingowymi i funkcjami przedsiębiorstwa.

Typowe usytuowanie organizacyjne działalności reklamowej w dużym zachodnim przedsiębiorstwie przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Organizacyjne usytuowanie działalności reklamowej w dużym zachodnim przedsiębiorstwie

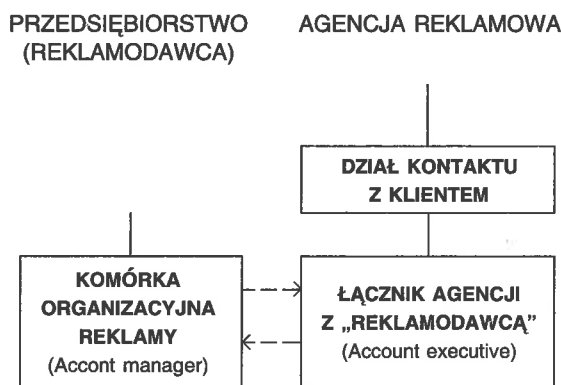
Źródło: [2].

Przedstawione na rys. 1. rozwiązania strukturalne narzucają odpowiednie zadania działalności reklamowej przedsiębiorstwa. Dyrektor wraz z najwyższym szczeblem zarządzania podejmuje podstawowe, najważniejsze decyzje reklamowe. Personel sprzedażowy oraz dział badań marketingowych dostarczają informacji użytecznych dla procesu tworzenia środków przekazu reklamowego. Ten ostatni dział pomaga również wybrać do współpracy właściwą agencję reklamową i ocenia przedkładane przez nią propozycje realizacji kampanii reklamowej. Kierownik działu produkcji dostarcza informacji dotyczących produktu, niezbędnych do działań kreatywnych. Administracja pomaga w koordynacji różnych działań reklamowych i nadzoruje współpracę z agencją, natomiast dział finansowy ostatecznie zatwierdza budżet reklamowy. Jak widać, w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa

i zakresu działalności reklamowej, poszerza się zakres koordynacji działań reklamowych. Do podstawowych zalet takiego rozwiązania należy zaliczyć specjalizację czynności, umożliwiającą koncentrację zasobów i kwalifikacji na danym odcinku działalności reklamowej, natomiast do wad – możliwość wystąpienia zakłóceń w przepływie informacji dotyczących działań reklamowych pomiędzy wyspecjalizowanymi komórkami przedsiębiorstwa.

Struktury organizacyjne służby działalności reklamowej niektórych dużych zachodnich przedsiębiorstw łączą w sobie elementy różnych rozwiązań modelowych. Bierze się przy tym pod uwagę takie czynniki, jak: realizowane zadania reklamowe, segmenty grup odbiorców, marka produktu⁵⁾. Należy również zwrócić uwagę, iż niektóre duże przedsiębiorstwa zachodnie do realizacji zadań reklamowych wyodrębniają jednostki organizacyjne, które zarówno w realizowanych funkcjach, jak i w strukturze przypominają niekiedy agencje reklamowe⁶⁾.

Na czas przygotowania i realizacji kampanii reklamowej mogą pojawiać się w przedsiębiorstwie doraźne rozwiązania organizacyjne o typowej strukturze zadaniowej (patrz rys. 2). Nie są one oparte na stałym systemie formalizacji działań. Pełnią rolę łącznika pomiędzy przedsiębiorstwem a agencją i obejmują ze strony agencji dział kontaktu z klientem oraz komórkę reklamy przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Nieformalna organizacja zadaniowa działalności reklamowej

Źródło: Opracowanie własne.

Łącznik agencji w zasadzie jest najbardziej wprowadzony w specyfikę przedsiębiorstwa zlecającego reklamę. Zbiera on informacje związane z reklamowanym produktem oraz dane dotyczące potrzeb i oczekiwań „reklamodawcy” odnośnie działań reklamowych. Do podstawowych jego zadań należy uruchomienie działań reklamowych na rzecz przedsiębiorstwa w poszczególnych działach agencji oraz ich koordynowanie. Pracownik z przedsiębiorstwa, tzw. *account manager*, odpowiedzialny jest za współpracę z agencją. Do jego obowiązków należy przygotowanie na potrzeby agencji wstępnych zało-

żeń kampanii z własnego punktu widzenia, tzw. *briefingu*, oraz zatwierdzanie tych działań reklamowych, które są zgodne z polityką i interesami „reklamodawcy” [4].

Jan Beliczyński

PRZYPISY

- ¹⁾ W potocznym języku biznesu powszechnie przyjęło się, iż przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe, organizacje nie przynoszące zysku, oraz indywidualne osoby (np.: politycy), które zgłaszają zapotrzebowanie na określone usługi w zakresie działań reklamowych w stosunku do co najmniej jednego z pozostałych podmiotów działalności reklamowej, nazywane są „reklamodawcami”, lub zleceniodawcami reklamy.
- ²⁾ W procesie działalności reklamowej pośrednio uczestniczą również tzw. instytucje nadzorujące i kontrolujące prawidłowość oraz rzetelność działań reklamowych, np.: agendy rządowe, federacje konsumentów, konkurencja, oraz zrzeszenia „reklamodawców”, właściciele środków przekazu i agencji reklamowych.
- ³⁾ W tym przypadku działania reklamowe sprowadzają się do przeprowadzenia ograniczonych badań marketingowych na potrzeby działań reklamowych, planowania i wyznaczania budżetu reklamy, opracowania scenariuszy reklam, tworzenia oprawy artystycznej, wyboru środków przekazu dla celów reklamowych (najczęściej, ze względów finansowych – drukowanych) i kontroli działań reklamowych.
- ⁴⁾ Środek reklamowy to forma, w jakiej reklama ukazuje się swojemu odbiorcy i przekazuje przesłanie (informację reklamową). Pod tym pojęciem rozumie się np.: film reklamowy, ogłoszenie reklamowe, reklamowe nagranie dźwiękowe, plakat reklamowy, list reklamowy, ulotkę reklamową, itp. Środki przekazu (media) to kanały komunikacyjne wykorzystywane w działaniach reklamowych, np.: radio, prasa, telewizja, poczta, telefon, media typu „*outdoor*”. W nich umieszcza się środki reklamowe w celu dotarcia reklamy do jej adresatów. Środki przekazu reklamowego to środki reklamy umieszczone w środkach przekazu w celu jego rozpowszechniania. Np.: reklama telewizyjna, tzw. *spot*, to środek przekazu reklamowego, powstały w wyniku umieszczenia filmu reklamowego w telewizji.
- ⁵⁾ W literaturze przedmiotu można znaleźć szczegółowe rozważania na temat struktur organizacyjnych służby działalności reklamowej zachodnich przedsiębiorstw na przykładzie m.in. General Mills oraz Procter & Gamble (USA). Por.: [3].
- ⁶⁾ Przeważnie pion taki stanowi odrębną agencję typu *in house agency*, będącą własnością przedsiębiorstwa reklamującego produkt. Jednak te najbardziej zaawansowane sposoby zorganizowania działań reklamowych są bardzo kosztowne.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AAKER D.A., MYRES I.G., *Advertising Management*, Prentice Hall Int. Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1987, s. 2.
- [2] DUNN W.S., BARBAN A.M., KRUGMAN D.M., REID L., *Advertising. Its Role in Modern Marketing*, The Dryden Press, Chicago 1990 (seventh ed.), s. 168.
- [3] ARENS W.F., BOVEE C.L., *Contemporary Advertising*, Richard D., Irwin Inc., Homewood Ill. 1994 (fifth ed.), s. 88.
- [4] NAGŁOWSKI P., SMOLAK M., *Od marketingu do reklamy, Vademecum wygranej*, Sorborg, Warszawa 1992, s. 59–67.

Autor jest asystentem w Katedrze Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie