

*Mieczysław Ciurla, Milleniusz Nowak*

# O orientacji rynkowej polskich przedsiębiorstw

Trwający od kilku lat w Polsce proces przechodzenia gospodarki od centralnie planowanej do rynkowej spowodował zmianę układu sił na rynkach, zmuszając dzisiaj niemal wszystkie przedsiębiorstwa do głębokich reorganizacji.

Zmiana warunków funkcjonowania polskich przedsiębiorstw zmusza do zmiany orientacji działalności przedsiębiorstw na orientację rynkową jako podstawowy element strategii działania. Rynkowo zorientowane przedsiębiorstwo oznacza zbiór procesów dotyczących wszystkich aspektów funkcjonowania, dzięki którym firma jest „bliżej klienta”, umacnia w ten sposób swoją pozycję rynkową i ukierunkowuje swoje procesy na wytwarzanie korzyści dla klienta. Orientacja na klienta zmusza przedsiębiorstwo do zreorganizowania wszystkich działów i wydziałów. Znajomość klienta oraz dążenie do zadowolenia go stały się stałym wyznacznikiem marketingowego działania.

Orientacja marketingowa wymaga zrozumienia partnerów wymiany oraz przygotowania oferty odpowiednio do ich potrzeb i oczekiwań. Z tego powodu ważne stają się aspekty orientacji rynkowej:

- aspekt informacyjny,
- aspekt organizacyjny.

Dotychczasowy model zarządzania polskimi przedsiębiorstwami cechuje się brakiem systemu pozyskiwania informacji, jak również nieadekwatnymi do wymogów gospodarki rynkowej strukturami organizacyjnymi.

Funkcjonuje przekonanie, że przedsiębiorstwo zorientowane rynkowo winno pozyskać i skutecznie wykorzystać informację rynkową poprzez analizę rentowności produktów, rynków docelowych, grup klientów, wielkości zamówień, promocję itd. Tymczasem działalność przedsiębiorstw w tym zakresie ma charakter działań doraźnych i powierzchownych.

Nie może być bowiem mowy o zorientowaniu na rynek, jeśli firma w wystarczającym stopniu nie generuje informacji rynkowej. Innym problemem jest też korzystanie z informacji rynkowej przez inne sfery zarządzania przedsiębiorstwem, a nie tylko przez działy marketingu. Luki w systemie informacyjnym są często przyczyną braku wykorzystania tych informacji w pozostałych sferach zarządzania. Ponadto wykorzystanie informacji ryn-

kowej (w tym reagowanie na nią) oraz efektywne zastosowanie instrumentarium marketingu uwarunkowane jest odpowiednim wewnętrznym zorganizowaniem przedsiębiorstwa. A przecież restrukturyzacja przedsiębiorstw ma polegać właśnie na wprowadzaniu nowoczesnych metod zarządzania, których stosowanie jest uwarunkowane zarówno posiadaniem informacji rynkowej, jak i właściwym wewnętrznym zorganizowaniem. Przesadą okazuje się pokładanie nadziei w automatyzacji i komputeryzacji w zakresie rozwiązywania problemów informacyjnych dla celów marketingowych. Większość programów komputerowych, nastawiona jest na specyficzną branżę i strukturę organizacyjną, opartą na podziale pracy. Specjaliści od komputeryzacji powiadają, że nieuzasadnione jest wprowadzenie komputerów czwartej, piątej generacji do organizacji, której generację trudno określić.

Tendencje wprowadzania nowoczesnych systemów przetwarzania danych, systemów kontroli wynikają z braku potrzeby, a może świadomości konieczności zmian nieefektywnej organizacji, i są wynikiem łatwości wprowadzenia i uzyskania poczucia nowoczesności.

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw zorientowanych rynkowo winna być innowacyjność struktur organizacyjnych. Dotąd jednak można zauważyć brak potrzeby działania w tym kierunku. Sytuacja ta wynika z ogromnych obciążeń, jakie musi ponieść przedsiębiorstwo, a znaczna część przedsiębiorstw dysponuje ograniczonymi zasobami ludzkimi i finansowymi.

Tymczasem wewnętrzna organizacja, kultura organizacyjna to czynniki ważniejsze niż jasna strategia, np. w sprawie produktu, ponieważ to będzie odróżniać przedsiębiorstwo w oczach klienta od podobnych sobie konkurentów, co prowadzić może do uzyskania atutu konkurencyjności. Dlatego procesy reorganizacyjne nie mogą dotyczyć tylko wybranych działów lub procesów, ale obejmować muszą cały aspekt organizacyjny.

Charakterystyczne dla firm zorientowanych rynkowo jest, iż wszystkie sfery zarządzania (marketing, finanse, produkcja, kadry, logistyka itd.) posiadają realne kompetencje (i z nich korzystają) do partycypowania w podejmowaniu najważniejszych decyzji strategicznych i operacyjnych, two-

rząc gęstą sieć kontaktów między sobą. Należy sobie zdać sprawę z faktu, że tworzenie sieci kontaktów jest szczególnie uzależnione od umiejętności i motywacji pracowników. Przyjmowanie odpowiedzialności, samodzielne działanie muszą być przebudowane, nie są bowiem czymś zwykłym po wielu latach zhierarchizowanego stylu zarządzania.

Tak więc dla firm zorientowanych rynkowo istotne jest stosowanie struktur organizacyjnych w układzie produktowym (markowym) lub rynkowym, a nie funkcjonalnym. Stąd też powinny istnieć w firmie osobne stanowiska menedżerskie odpowiedzialne za konkretne produkty (marki), rynki docelowe, grupy klientów itd. Reorganizacja przedsiębiorstwa w kierunku orientacji rynkowej ma charakter ciągły i polegać winna na zapewnieniu funkcjonowania każdej jednostki przedsiębiorstwa w sposób zorientowany na zaoferowanie klientom produktów wyróżniających się konkurencyjnie. Dlatego powinno się kształtować firmę tak, aby uzyskać w efekcie sieć partnerskich związków o charakterze strategicznym pomiędzy jednostkami wewnętrznymi firmy oraz jej klientami i różnymi partnerami zewnętrznymi.

Można już mówić o koncepcyjnym i faktycznie dokonującym się zwrocie polegającym na koncentrowaniu zakresu działań marketingowych na rzecz partnerskich związków (relacji) firmy z klientami, ulokowanymi w jej otoczeniu oraz w jej wnętrzu.

Orientacja rynkowa, jak również działalność marketingowa nie powinny się ograniczać do stosunkowo niewielkich liczb specjalistów, zgodnie z klasycznym rozkładem kompetencji. Formułuje się postulat, aby praktycznie każdy menedżer oraz każdy inny pracownik dążyli do zrozumienia klientów, ich potrzeb i oczekiwań, oraz do aktywnego współdziałania w celu spełnienia tych potrzeb przez firmę. Takie podejście powinno mieć również formalny wymiar. Powinno ono być odpowiednio zdefiniowane, a następnie ujęte w postaci regulaminu organizacyjnego, którego treść powinna mieć charakter rynkowy. Jeśli firma docenia ważność strategicznych, długookresowych relacji zarówno z klientami, jak i dystrybutorami, to powinna poświęcać większą uwagę na posiadanie przez swoich pracowników i rozwijanie umiejętności menedżerskich, niezbędnych do efektywnego utrzymania takich związków.

W dalszym ciągu pokutuje w naszych przedsiębiorstwach przekonanie, że ważne zmiany, takie jak wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej, to wyłącznie sprawa kierownictwa. Tymczasem właściwy dobór działań organizacyjnych przez kierownictwo i uzgodnienie ich wspólnie z pracownikami wpływa na jakość wprowadzonych rozwiązań organizacyjnych i ich akceptację przez załogę. Zmiany wewnętrzne powinny być niewidoczne dla klientów, a rezultaty muszą być postrzegane pozytywnie.

Znaczna część przedsiębiorstw dokonujących zmian organizacyjnych skupia uwagę na strukturach formalnych. Rzadko najwyższe kierownictwo zmienia procesy i postawy, jakie utrwały się w przedsiębiorstwie. Znaczna hierarchizacja przedsiębiorstw, mimo nacisków na jej zmniejszenie, stwarza sprzyjające warunki do przekazywania konfliktów w górę hierarchii, przyzwyczajają pracowników do czekania na decyzje kierowników. Gdy reorganizacja prowadzi do nowego rozdziału kompetencji lub naruszenia długoletnich zwyczajów w pracy, dochodzi wtedy do oporu, bądź ociężałego wprowadzenia zmian.

Wprowadzenie orientacji rynkowej, a z nią procesów restrukturyzacji, stawia przed kadrą kierowniczą nowe zadania, nowe wymagania, które wynikają z uzyskanej formalnej autonomii jednostek gospodarczych i likwidacji znacznej liczby ośrodków decyzyjnych, w wyniku czego zdecydowanie zmienia się proces zarządzania. Obserwuje się silne tendencje decentralizacyjne, zmiany w systemie i hierarchii wartości pracowników, dążenie do większej demokracji i samourzeczywistnienia, tworzenie klimatu innowacyjnego, zwiększone tendencje do kontroli finansowej firmy oraz dążenie do strategicznego planu rozwoju. Zdajemy sobie sprawę z faktu, że rozwijające się instytucjonalnie otoczenie, zróżnicowane rynki zbytu i wzrost konkurencji powodują, że powstaje dynamiczne pole działania organizacji, w którym dominującą będzie inna orientacja, inne struktury organizacyjne i inne reguły postępowania i zachowań.

Dla menedżerów wprowadzających strategię działań marketingowych bardzo ważne jest inspirowanie ludzi do działania zespołowego. Praktyka gospodarcza wskazuje, że znaczna część dokonań oparta jest na współdziałaniu, co oznacza, że jest konieczna dla większości działań w przedsiębiorstwie, a szczególnie przy zmianie orientacji przedsiębiorstwa na orientację rynkową. Myślenie tradycyjnymi kategoriami jest jeszcze popularne w znacznej części firm jako wynik zapatrzenia się w stare sukcesy, co powoduje, że menedżerowie stali się mało elastyczni i powolni w dostosowaniu się do zmian w układzie konkurencji, na rynku i w sieci dystrybucyjnej. W przedsiębiorstwach menedżerowie muszą zrozumieć, że orientacja marketingowa to więcej niż zestaw funkcji i technik. To przede wszystkim nastawienie intelektualne, siła motywująca, obecna w całym przedsiębiorstwie, umożliwiająca przedsiębiorstwu komunikowanie się z otoczeniem i odwrotnie.

Autorzy – dr inż. Mieczysław Ciurla jest pracownikiem naukowym Instytutu Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, mgr inż. Milleniusz Nowak jest doktorantem Instytutu Zarządzania Politechniki Wrocławskiej