

Diagnoza użyteczności działu badań marketingowych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2012.12.010>

Piotr Tarka

Przeład Organizacji, Nr 12 (875), 2012, ss. 43-46

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że właściwa organizacja badań marketingowych w ramach struktury organizacyjnej firmy zapewnia jej pożądaną informację. Co więcej, badaniami marketingowymi powinno się zarządzać tak samo, jak innymi funkcjami marketingu. Zarządzanie tego typu można jednakże rozumieć dwuaspektowo. W zasadzie firma stoi przed dylematem, czy organizować badania marketingowe samodzielnie w ramach własnej struktury organizacyjnej, przyjmując wszelkiego typu formalne kryteria organizacji badań, tj. założenie komórki ds. badań marketingowych, czy zlecać je na zewnątrz, oddelegowując chociażby okresowo wybranych pracowników odpowiedzialnych w firmie za koordynację zadań badawczych, w szczególności komunikację z zewnętrznym podmiotem gospodarczym realizującym dla niej badania. To, czy firma zdecyduje się na pierwszy lub drugi wariant, zależy w istocie rzeczy od rodzajów strategii marketingowych realizowanych w firmie, rodzaju branży, charakteru obsługiwanych segmentów rynku, dostępności usług obcych czy skali i rozmiarów działania firmy.

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć przynajmniej kilka przesłanek racjonalności wyboru realizacji badań samodzielnie *versus* ich zlecenie firmom zewnętrznym. Zaliczamy do nich m.in. [Duliniec, 1994; Prymon, 2009]:

- realizację projektu badawczego, w zależności od stopnia zawansowania projektu i wymaganych do jego obsługi specjalistycznych umiejętności np. w zakresie analizy danych
- wielkość projektu badawczego – mniejsze i bardziej proste projekty należałoby realizować samodzielnie, w zależności od tego, czy firma ma wystarczający personel badawczy i
- koszt materiałów i baz danych – w sytuacji, kiedy koszty zakupu danych są tańsze niż koszty ich samodzielnego wytworzenia poprzez zlecenie badań na zewnątrz.

Niezależność firm od podmiotów zewnętrznych w organizacji badań marketingowych

Firma, decydując się na wariant pierwszy, ma w gruncie rzeczy do wyboru dwa podejścia oparte na centralizacji bądź decentralizacji badań marketingowych¹ w ramach utworzenia działu badań wraz z określonymi na stałe zadaniami w strukturze organizacyjnej. Istnieje jeszcze wariant trzeci, który może mieć charakter zadaniowy, w ramach

którego w firmie są wybierane osoby odpowiedzialne za badania marketingowe w przedsiębiorstwie, niekoniecznie na stałe, tzn. bez formalnego powoływania komórki badań w strukturze organizacyjnej.

Sam wybór przez firmę organizacji badań marketingowych opartych na centralizacji lub decentralizacji zależy od wielu różnorodnych czynników, do których będziemy zaliczać: wielkość przedsiębiorstwa i zróżnicowanie działań marketingowych, znaczenie badań marketingowych w przedsiębiorstwie, specyfikę, częstotliwość i zakres zapotrzebowania przedsiębiorstw na informacje, zakres oraz stopień złożoności wykorzystywanych metod badawczych. Jednocześnie powinniśmy mieć na uwadze:

- **zakres i zróżnicowanie oferowanych produktów na różnorodnych rynkach oraz potrzeby informacyjne firmy**, przy założeniu, że im szerszy asortyment produktów i różnorodność obsługiwanych segmentów, tym bardziej organizacja badań w przedsiębiorstwie powinna mieć charakter zdecentralizowany, np. poprzez oddzielnie funkcjonujące w strukturze komórki badawcze w poszczególnych regionach czy krajach oddziałów firmy. W odwrotnej sytuacji, firma powinna zdecydować się na wariant centralizacji badań marketingowych [Huber i Daft, 1987; Campbell, 1988];

- **funkcję wewnętrzną badań marketingowych**, która determinuje stopień wykorzystania wyników badań przez decydentów w firmie i stopień rozwiązania problemu badawczego. Jeśli więc organizacja poszukuje rozwoju nowych kierunków strategicznych działań i formułuje strategiczne cele marketingowe w różnych kontekstach zarządzania marketingowego, to centralizacja jest najlepszym rozwiązaniem. Wpływa ona na wyodrębnienie komórki ds. badań marketingowych wraz z szefem ponoszącym odpowiedzialność za poszczególne informacje dostarczane odpowiednim jednostkom biznesu. Dyrektor ds. badań marketingowych jest wówczas podporządkowany dyrektorowi ds. marketingu lub dyrektorowi zarządzającemu, a silny dział badań obsługuje całą firmę. Kiedy jednak badania marketingowe służą firmie głównie w celu podejmowania bieżących decyzji w ramach poszczególnych działań marketingowych, właściwym dla nich rozwiązaniem jest decentralizacja poszczególnych typów komórek badawczych w ramach pionów i funkcji przedsiębiorstwa (np. sprzedaży, produkcji itp.) [Nutt, 1990; Hart, 1992; Maltz i Kohli, 1996];

- **zmiennosc warunków działania**, charakterystyczną ze względu na dynamiczne i nieprzewidywalne

otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstw, zmuszające menedżerów do pozyskiwania nowych, aktualnych informacji na temat stanu tego otoczenia. Reakcja firmy na warunki zewnętrzne jest w zasadzie tylko możliwa poprzez zdecentralizowany układ komórek organizacyjnych w firmie. Decentralizacja zapewnia firmie uwolnienie się od ograniczeń i barier formalnych w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji. Nie trzeba bowiem ustosunkowywać się w ramach zaistniałego stanu rzeczy lub sytuacji na rynku wobec decyzji podejmowanych na wyższych szczeblach w organizacji i oczekiwać zwrotnych odpowiedzi. W takich okolicznościach firma nie może zwlekać z realizacją badań marketingowych. Odwlekanie podjęcia decyzji o przewidywalnych kierunkach działania grup konsumenckich, podmiotów konkurujących itp. W takich też branżach właściwym rozwiązaniem jest utworzenie komórki badawczej dla całego przedsiębiorstwa [Tushman i Nadler, 1978; Menon i Varadarajan, 1992; Jaworski i Kohli, 1993];

● **efekt skali**, w ramach którego centralizacja działań badawczych pozwala firmom na skupienie wszystkich kompetencji, wiedzy i *know-how* (np. wykorzystywania zaawansowanych metod i technik wielowymiarowej analizy danych, projektowania złożonych kwestionariuszy wywiadu czy ankiet do badania postaw konsumenckich itp.) w jednym miejscu. W ten sposób wiedza nie ulega rozproszeniu i jest skonsolidowana. Z kolei w ramach decentralizacji badań marketingowych wiedza ulega znacznemu rozproszeniu, a koordynacja czynności badawczych pomiędzy różnymi pionami i działami badań jest w znacznej mierze utrudniona.

Powyższe wzorce organizacji badań marketingowych według zasad opartych na decentralizacji bądź centralizacji mają przede wszystkim służyć skutecznemu współdziałaniu komórki odpowiedzialnej za badania z menedżerami podejmującymi decyzje marketingowe w pozostałych działach.

Outsourcing badań marketingowych – poza własną strukturę organizacyjną

Wariant drugi dotyczy już działań badawczych opartych na *outsourcingu*, w ramach którego firma zleca badania marketingowe na zewnątrz wyspecjalizowanym firmom, tzw. agencjom badawczym. Realizacja ta, choć nie musi pozostawać w sprzeczności z ich równoczesną organizacją w ramach własnej struktury organizacyjnej firmy²⁾, rządzi się jednak swoimi prawami. Dla firm, które miały niewielkie jak dotąd doświadczenie i nie miały regularnej styczności z usługami badawczymi oferowanymi przez zewnętrzne firmy, jest to nie lada wyzwanie, sprowadzające się głównie do wyboru trafnego wykonawcy zapewniającego firmie maksimum korzyści.

Zlecenie badań marketingowych podmiotom zewnętrznym może mieć charakter systematyczny lub okazjonalny. W obu jednak przypadkach głównymi powodami realizacji badania przez dostawców zewnętrznych są przede wszystkim bogate doświadczenie i kwalifikacje pracowników, których firma zlecająca badanie najwzyczajniej nie ma. Poza tym wybór agencji badawczej jest podyktowany obiektywnymi czynnikami kosztotwórczymi. Może się bowiem okazać, że agencja, dysponując odpowiednią

siecią ankieterską i wysokiej klasy specjalistami, jest w stanie realizować badanie szybciej i po niższych kosztach niż sam zleceniodawca. Inną, również racjonalną przesłanką może być wykonanie badania przez firmę w ramach z jednej faz, w której agencja badawcza gromadzi dane, które następnie firma – zleceniodawca samodzielnie przetwarza.

W sumie na wybór zewnętrznego wykonawcy wpływ ma wiele czynników. Na przykład możemy wymienić: wiarygodność dostarczonych wyników badania, kompetencje (kwalifikacje, doświadczenie, specjalne wyposażenie i szybkość działania agencji badawczej), koszty, możliwości samodzielnej realizacji badań w ramach własnej struktury organizacyjnej, a w szczególności [Sudman i Blair, 1998]:

- rekomendacje ze strony innych firm polecających daną agencję badawczą,
- zdolność kapitałową agencji w zakresie realizacji poszczególnych etapów i zadań badawczych,
- charakterystykę i ewidencję jakości prac ankietatorów,
- możliwości i kompetencje personelu w agencji w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii badawczych w sferze gromadzenia danych (poprzez internet, środki audiowizualne), a także przetwarzania tych danych (wykorzystanie oprogramowania i sprzętu komputerowego, w tym specjalistycznych laboratoriów i studiów CATI itp.),
- weryfikację stosowanych narzędzi badawczych (tj. kwestionariuszy wywiadu, ankiet, obserwacji), za pośrednictwem których są gromadzone dane,
- ocenę metody doboru próby.

Dylematy wyboru wariantu organizacji badań marketingowych

Wybór przez firmę odpowiedniego wariantu organizacji badań marketingowych rodzi wiele poważnych konsekwencji, których efektem końcowym są przede wszystkim jakość i wiarygodność informacji warunkujące poziom trafności decyzji marketingowych. Pierwszy wariant (oparty na organizacji badań marketingowych w ramach własnej struktury organizacyjnej firmy) ma w istocie charakter wyboru opartego na alternatywach. Z kolei wariant drugi skoncentrowany na zleceniach badań na zewnątrz nie stoi w zasadzie w sprzeczności z wariantem pierwszym. Wariant pierwszy wylania się w organizacji w miarę, jak ta dojrzeje do prowadzenia działalności zorientowanej marketingowo i w miarę, jak powiększają się jej rozmiary (wielkość) oraz zdolności w zakresie rozwoju zasobów informacyjnych przy pomocy własnych środków. Faktem jest, że w małych firmach badaniami marketingowymi z reguły zajmują się kierownik ds. marketingu lub specjalnie oddelegowane do tych zadań osoby. W takich firmach najczęściej wykorzystuje się wewnętrzne zasoby informacyjne lub najłatwiej osiągalne przez firmę zewnętrzne dane wtórne. Sporadycznie firmy tego typu decydują się na pozyskiwanie danych pierwotnych, które pod względem kosztów przewyższają znacząco koszty pozyskania danych wtórnych.

W firmach o średniej i dużej skali działania, ze względu na większe potrzeby informacyjne oraz zakres prowadzonej działalności marketingowej tworzy się niekiedy samodzielne komórki ds. badań marketingowych. W komórkach tych wyznacza się

kierownika badań oraz określa się zadania i funkcje badawcze sprawowane przez poszczególnych pracowników w ramach odpowiednich stanowisk, takich jak analityk czy badacz. W miarę, jak powiększa się coraz bardziej zasięg działania firmy i rozwijana jest równorzędnie struktura organizacyjna (np. w formie struktury macierzowej) według poszczególnych programów marketingu-miks, regionów geograficznych itp., rośnie waga, a tym samym i poziom użyteczności działu badawczego odpowiedzialnego za realizację badań zgodnie z potrzebami informacyjnymi pozostałych komórek organizacyjnych.

Reasumując, wybór wariantu pierwszego lub drugiego z całą pewnością wynika z wielkości posiadanych przez firmę zasobów finansowych, a także jej swoistego rodzaju dojrzałości w zakresie rozwoju i zarządzania całą organizacją na podstawie informacji, a nie intuicji. Faktem jest również to, że posiadanie własnego departamentu w ramach struktury organizacyjnej (zajmującego się badaniami marketingowymi) niesie liczne korzyści poszczególnym użytkownikom informacji, o czym autor niniejszego tekstu zdążył się już przekonać, przeprowadzając badania emiryczne na próbie 100 dużych przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w Polsce. Przedmiotem badań była diagnoza postaw menedżerów wyższego szczebla w odniesieniu do użyteczności działu badań marketingowych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw [Tarka, 2011]. Wyniki emiryczne zaprezentowano w tabeli 1.

Wnioski

Jeszcze kilkanaście lat temu dział badań marketingowych (jeśli w organizacji w ogóle występował) był często krytykowany za brak zrozumienia problemów menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem. Kierownicy z wielu powodów, m.in. z braku zaufania do badaczy, krytykowali pracowników działu badań marketingowych, obwiniając ich za nieudolność w zakresie generowania informacji na czas, zbyt dużą koncentrację na technikach badawczych zamiast na wynikach i klarowności informacyjnego przekazu, za ukrywanie ważnych wyników w żargonie technik analitycznych, a także nawet za brak wyobraźni i kreatywności marketingowej w przygotowywanych raportach z badań w kontekście praktycznych aplikacji wyników do działalności marketingowej firmy. Krytyka ta miała zresztą miejsce głównie w organizacjach o scentralizowanej strukturze organizacyjnej, w których zmiany dokonywały się powoli, a rola działu badań marketingowych paradoksalnie podlegała bezpośrednio dyrektorowi zarządzającemu.

Obecnie umieszczenie badań marketingowych podlegających bezpośrednio kierownictwu najwyższego szczebla wynika bardziej ze zrozumienia wagi i roli, jaką ten dział powinien w organizacji spełniać. Jednakże zdarza się i tak, że umieszczenie komórki ds. badań marketingowych wysoko w hierarchii struktury organizacyjnej firmy wywołuje u niektórych pracowników pozostałych komórek organizacyjnych irracjonalne zachowania będące przejawem ludzkiej zazdrości, a nawet sabotażu prac badawczych w firmie. Paradoksalnie też, im większego znaczenie nabierają informacja i dział kierujący badaniami marketingowymi w takich firmach, i im

Tab. 1. Użyteczność działu badań marketingowych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw

Pozycje	Średnia	Wariancja
1.	4,59	0,49
2.	3,45	0,39
3.	1,58	0,57
4.	1,94	0,70
5.	1,89	0,66
6.	2,52	0,88
7.	2,16	0,82
8.	1,49	0,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań emirycznych, N = 100.

Legenda: Stwierdzenia/pozycje poddane ocenie przez badanych menedżerów na skali 5-stopniowej, gdzie [1] – „Zdecydowanie się zgadzam”, [2] – „Zgadzam się”, [3] – „Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam”, [4] – „Nie zgadzam się”, [5] – „Zdecydowanie się nie zgadzam”.

Lista ocenianych pozycji:

1.	Z mojego doświadczenia dział badań marketingowych w firmie dostarcza dane niezgodne z rzeczywistością.
2.	Mam jednakowe przekonanie co do wiarygodności wyników dostarczanych zarówno przez dział badań marketingowych, jak i agencję badawczą.
3.	W tak złożonym środowisku, w jakim działamy obecnie, realizacja działań marketingowych byłaby znacznie utrudniona, gdyby nie istniał w naszej strukturze dział zajmujący się badaniami marketingowymi.
4.	Bez istnienia działu ds. badań marketingowych w naszej firmie popełnialibyśmy wiele błędów decyzyjnych.
5.	Gdyby w naszej firmie nie istniał dział badań marketingowych, w gruncie rzeczy podejmowalibyśmy niefortunne decyzje, a firma stałaby w miejscu.
6.	Funkcja badań marketingowych jest ściśle zintegrowana z firmową działalnością zorientowaną marketingowo.
7.	Dział badań marketingowych odgrywa kluczową rolę w inicjowaniu zmian w strategiach marketingowych całej firmy.
8.	Dział badań marketingowych często sugeruje kierownictwu wyższego szczebla podjęcie alternatywnych (korzystniejszych) wariantów działania na rynku.

bardziej informacje dostarczane kierownictwu są kluczowe w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów, tym większe są oznaki wrogości ze strony innych działów. I nie ma znaczenia, że dostarczane informacje wprowadzają firmę na ścieżkę rozwoju informacyjnego i zdobywania wiedzy na temat otoczenia zewnętrznego.

dr Piotr Tarka
Katedra Badań Marketingowych
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu

PRZYPISY

¹⁾ Z reguły centralizacji towarzyszy formalizacja wpływająca na zwiększenie stopnia dokładności organizacji badań marketingowych w sferze procesów badawczych. Wysyła ona czytelny sygnał do wszystkich członków organizacji, że wykorzystane przez nią

informacje z badań marketingowych stanowią istotny czynnik dla menedżerów w procesach decyzyjnych. Centralizacja i wynikająca z niej pośrednio formalizacja działań badawczych wymuszają także na kierownictwie wyższego szczebla osobiste zaangażowanie się w proces planowania, organizacji i kontroli badań marketingowych. Menedżerowie muszą mieć pewność, że wszystkie czynności badawcze są wykonywane na wysokim poziomie jakości, od niego zależą bowiem jakość i użyteczność informacji, którą posługują się w procesach decyzyjnych. Osobiste zaangażowanie jest również przejawem ich osobistych zainteresowań w sferze badań marketingowych i kultury organizacyjnej opartej na faktach, tj. danych i informacjach, a nie intuicji [AVLONITIS, 1985; JOHN I MARTIN, 1984; MALTZ I KOHLI, 1996]. Z kolei decentralizacja badań marketingowych odnosi się do utworzenia komórek badań w działach lub pionach firmy w zależności od przyjętych w strukturze firmy kryteriów kompetencyjnych, tj. np. według podziału geograficznego, produktowego itp.

²⁾ Na przykład sytuacja tego typu może odnosić się do firm, w których pojawia się okresowe spiętrzenie zadań badawczych wykonywanych własnym sumptem przez firmę.

BIBLIOGRAFIA

- [1] AVLONITIS G.J., *Product Elimination Decision Making – Does Formality Matter?*, „Journal of Marketing” 1985, vol. 49 (Winter).
- [2] CAMPBELL D.J., *Task Complexity: A Review and Analysis*, „Academy of Management Review” 1988, vol. 13 (January).
- [3] DULINIEC E., *Badania marketingowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1994.
- [4] HART S.L., *An Integrative Framework for Strategy-making Processes*, „Academy of Management Review” 1992, vol. 17 (February).
- [5] HUBER G.P., DAFT R.L., *The Information Environments of Organizations*, in: F.M. JABLIN, L. PUTNAM, K.H. ROBERTS, L.W. PORTER (eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Sage, Newbury Park, CA 1987.
- [6] JAWORSKI B.J., KOHLI A.K., *Market Orientation: An Antecedents and Consequences*, „Journal of Marketing” 1993, vol. 57 (July).
- [7] JOHN G., MARTIN J., *Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output*, „Journal of Marketing Research” 1984, vol. 21 (May).
- [8] MALTZ E., KOHLI A.K., *Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries*, „Journal of Marketing Research” 1996, vol. 33 (February).
- [9] MENON A., VARADARAJAN P.R., *A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms*, „Journal of Marketing” 1992, vol. 56 (October).
- [10] NUTT P.C., *Strategic Decisions Made by Top Executives and Middle Managers with Data and Process Dominant Styles*, „Journal of Management Studies” 1990, vol. 27 (March).
- [11] PRYMON M., *Badania marketingowe w aspektach menedżerskich*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [12] SUDMAN S., BLAIR E., *Marketing Research*, McGraw-Hill, Boston 1998.
- [13] TARKA P., *Skuteczność badań marketingowych i marketing intelligence*, „Marketing i Rynek” nr 4/2011.
- [14] TUSHMAN M., NADLER D., *Information Processing as Integrating Concept in Organizational Design*, „Academy of Management Review” 1978, vol. 3 (July).

Diagnosis of the Marketing Research Department Utility in the Organizational Structure

In hereby article author makes diagnosis on the relevance and utility of the marketing research department in the organizational structure of the enterprise. The text highlighted the dilemmas standing for companies within the choice of adequate models for marketing research. There were discussed two alternative options for the action to be undertaken by enterprises, including the consequences of their adoption. The first concerns the implementation and organization of marketing research within its own organizational structure, depending on the size of companies. The second option is a model based on outsourcing, where enterprises choose to contract research and analytical activities to external entities – the so-called market research agencies. This range of issues discussed in the text is derived from empirical research conducted by the author.

