Adolf MICHALAK

ALOKACJA MARKETINGU W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

W ostatnich latach w polskiej praktyce gospodarczej zapanowała prawdziwa moda na marketing. Można śmiało zaryzykować twierdzenie, że o ile na pytanie: czy stosować marketing, została już udzielona odpowiedź twierdząca, to nie do końca rozstrzygnięty pozostał problem miejsca marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa stosują w tym względzie różnorodne rozwiązania w zależności od warunków, w jakich działają, oraz strategii i taktyki działania. Wybierają w tym celu formuły strukturalne, które gwarantują uzyskanie najlepszych efektów, tak z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia. Celem artykułu jest wskazanie ujęć modelowych usytuowania marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zaprezentujemy formy organizacyjne eksponujące najbardziej charakterystyczne cechy poszczególnych odmian. Chodzi nie tyle o pokazanie konkretnych przykładów, ile wymienienie głównych możliwości, których ogromne bogactwo wariantów i mutacji składa się na rzeczywistość gospodarczą krajów zaawansowanych w stosowaniu marketingu. Taka systematyczna prezentacja uzmysłowi całą różnorodność odmian alokacji marketingu w strukturach organizacyjnych (od klasycznej do nowoczesnych form organizacyjnych, tzw. trzeciej fali) i być może skłoni do refleksji nad możliwością ich wykorzystania w praktyce naszych przedsiębiorstw.

1. Marketing w klasycznej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie jest najczęściej uzależniona od typu formalnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która może być różna. Tradycyjnie najczęściej jest to struktura klasyczna, tj. liniowa, funkcjonalna, sztabowo-liniowa.

Typologia tych struktur klasycznych ze względu na przewagę określonego rodzaju więzi jest w literaturze organizacyjnej od dość dawna utrwalona. Ograniczymy się więc do przypomnienia głównych zawartych tam myśli[1].

---

[1] Zob. **J. Zieleniewski**: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1969, s. 387.

Przedsiębiorstwo ukształtowane według struktury klasycznej charakteryzują trzy podstawowe cechy:

1. Występowanie wyraźnych pionów funkcjonalnych, będących wynikiem zastosowania podziału pracy opartego na specjalizacji i standaryzacji zadań oraz zasady jednoosobowego kierownictwa. W ramach pionów skupione są komórki o charakterze operacyjnycm (liniowym), sztabowym i funkcjonalnym.

2. Nacisk na formalizację jako sposób zapewnienia skuteczności i efektywności działania. Zakłada się, że siła organizacji zależy od jej wyrazistości, jednoznaczności i sztywności w działaniu. Dzięki temu zachowany jest porządek i pewność działania.

3. Rozpatrywanie członków organizacji jako „bierne narzędzia", gotowe działać wyłącznie wg ustalonych reguł. W przypadku wystąpienia działań nieformalnych dąży się do ich wyeliminowania lub poddaje dodatkowej formalizacji.

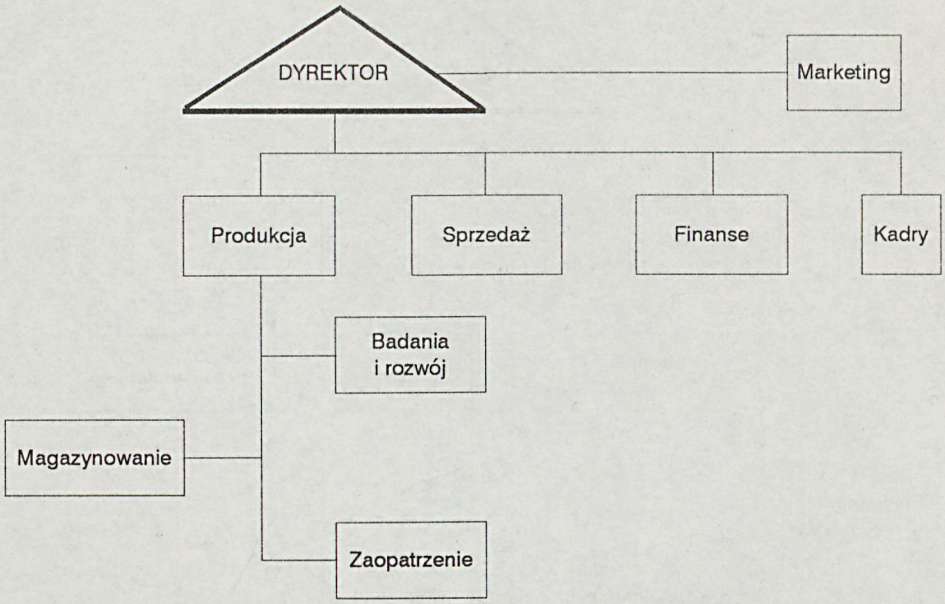
Wymienione cechy struktury klasycznej pociągają za sobą istotne konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstwa opartego na jej zasadach. Przede wszystkim wyraźne wyodrębnienie pionów funkcjonalnych powoduje, w razie potrzeby skoordynowania działalności różnych komórek funkcjonalnych, konieczność zaangażowania najwyższych szczebli hierarchii kierowniczej. Zjawisko to pogłębia się w miarę wzrostu przedsiębiorstwa, jego profilu produkcyjno-handlowego i dynamiki zmian w otoczeniu (np.liczby konkurentów). W efekcie liczba programów produkcyjnych i handlowo-usługowych realizowanych przez przedsiębiorstwo oraz częstotliwość ich zmian jest wyraźnie ograniczona przez możliwości koordynacyjne naczelnego kierownictwa. „Klasyczna" organizacja jest organizacją sztywną, dostosowaną do stabilnych warunków otoczenia i nastawioną na powtarzalność przedsięwzięć gospodarczych. W razie konieczności szybkich i częstych zmian w działalności następuje w krótkim czasie przeciążenie naczelnego kierownictwa i dezorganizacja procesu kierowania. Innym czynnikiem zwiększającym nacisk na naczelne kierownictwo jest wysoki stopień specjalizacji funkcjonalnej powodujący, że nikt poza nim nie ogarnia całości działalności przedsiębiorstwa.

Z drugiej jednak strony struktura „klasyczna" zapewnia – właśnie dzięki specjalizacji i formalizacji – nie spotykaną w innych rozwiązaniach dyscyplinę organizacyjną, pewność i efektywność funkcjonowania (przy założeniu stabilności otoczenia). Stąd też struktura klasyczna jest dzisiaj najczęściej spotykana, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach o niskim stopniu dywersyfikacji produktów, stabilnym lub wolno zmieniającym się otoczeniu.

W zależności od zaawansowania koncepcji marketingu można w strukturach klasycznych wyróżnić dwa typy rozwiązań: rozwiązanie właściwe dla marketingu tradycyjnego oraz rozwiązania oparte na współczesnej marketingowej koncepcji kierowania przedsiębiorstwem (marketing zintegrowany).

W koncepcji marketingu tradycyjnego, poszczególne funkcje marketingowe są realizowane przez różne komórki umieszczone w ramach tradycyjnych pionów funkcjonalnych: produkcji, handlowym, ekonomiczno-finansowym, badawczo-rozwojowym itp. Brak w nich wyodrębnienia funkcji związanych z reklamą, promocją sprzedaży i z badaniami rynku. Dominują komórki zbytu lub sprzedaży,

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu

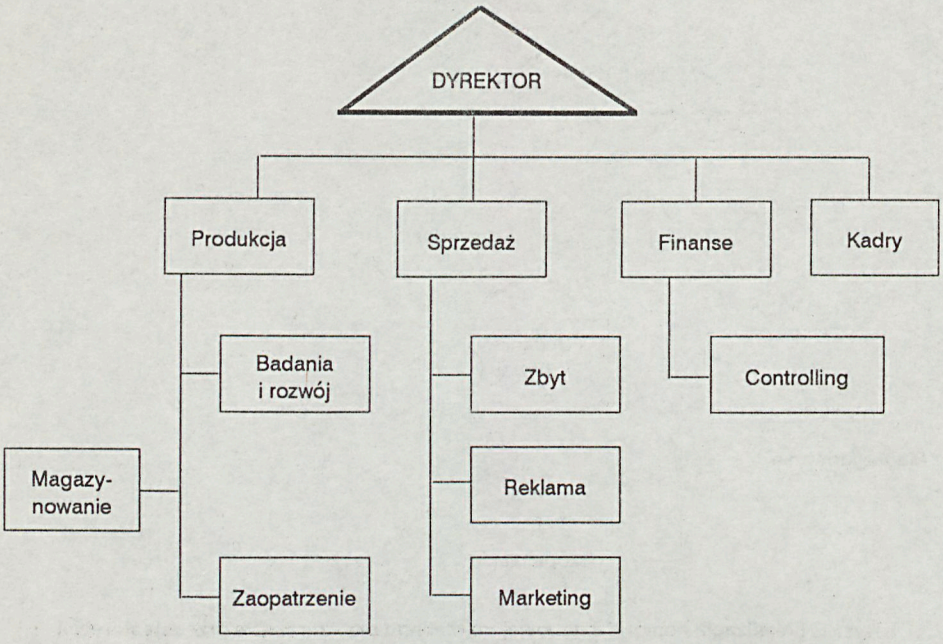


Rys. 1. Lokalizacja komórki sztabowej marketingu przy zarządzie przedsiębiorstwa

a wielu działań marketingowych albo w ogóle się nie podejmuje, albo są rozproszone, pojawiają się przypadkowo i na krótko; brak kierownika całości integrującego te funkcje lub zadania cząstkowe.

Wprowadzenie do zarządzania elementów koncepcji marketingowych zmienia to ukształtowanie. Na poziomie zarządu przedsiębiorstwa tworzy się komórki marketingowe o charakterze sztabowym usytuowane bezpośrednio przy kierownictwie naczelnym bądź komórki funkcjonalne w pionie sprzedaży, przekształcane w miarę ich rozbudowy w pion marketingu. Utworzenie sztabowej komórki marketingowej przy zarządzie przedsiębiorstwa (rys. 1) pozwala usunąć niektóre wady struktury liniowej, a wprowadzić zalety struktury funkcjonalnej.

Głównym zadaniem komórki sztabowej jest przygotowywanie decyzji, zbieranie i przetwarzanie informacji rynkowych, których celem jest zaspokojenie oczekiwań odbiorców. Takie usytuowanie komórki marketingowej zapewnia kierownictwu przedsiębiorstwa dopływ informacji marketingowych dla celów decyzyjnych i kształtowania public relations. Pozwala to na podejmowanie decyzji o horyzoncie taktyczno-strategicznym i wkomponowanie (zintegrowanie) ich w obszar wszystkich funkcji podstawowych przedsiębiorstwa. Sprzyja to bezkolizyjnemu realizowaniu funkcji w ramach poszczególnych pionów przedsiębiorstwa (wytwarzanie, badanie i rozwój, finansowanie, sprzedaż). W praktyce spotyka się jednak często niechęć do takiego usytuowania marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wynika to m.in. z przeciążenia kierownictwa naczelnego obowiązkami skoordynowania decyzji marketingowych z poczynaniami pozostałych komórek (pionów) przedsiębiorstwa. Komórka sztabowa nie ma bowiem prawa wydawania poleceń.



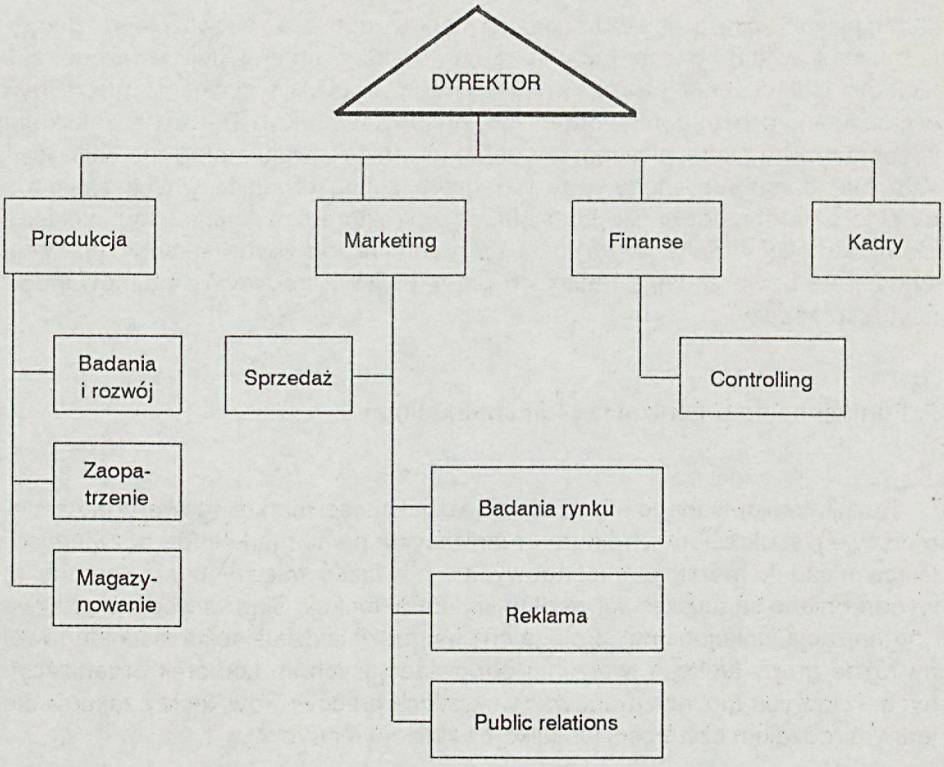
Rys. 2. Lokalizacja komórki marketingowej w pionie sprzedaży

Drugie rozwiązanie, tj. lokalizacja komórki marketingowej – najczęściej w formie działu – w pionie sprzedaży jest często wykorzystywanym w warunkach gospodarki polskiej sposobem wyodrębnienia marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (rys. 2). Taka lokalizacja jest wynikiem narastających trudności w sprzedaży. Wzrost konkurencji i odnotowane wahania, a nawet spadek sprzedaży, prowokują do wprowadzenia wybranych funkcji marketingowych właśnie w tym pionie. Są to najczęściej funkcje badania rynku i reklamy, które nie wywołują konfliktu w ramach pionu, który realizuje bardziej bieżące funkcje związane ze sprzedażą towarów.

Wraz z rozszerzeniem funkcji marketingowych w dziale marketingu (wprowadzenie rozszerzonego mixu funkcji) mogą się pojawić konflikty w ramach pionu sprzedaży (znaczny stopień komplementarności oddziaływań). Ma to szczególne miejsce wówczas, gdy działu marketingu nie wyposaży się w uprawnienia decyzyjne i środki do organizowania i realizowania działalności marketingowej, a działalność ta nie jest brana pod uwagę w decyzjach strategicznych.

Jeśli dział marketingu funkcjonuje nadal w obrębie pionu handlowego, dochodzi do konfliktu pomiędzy nowymi funkcjami marketingowymi a funkcjami tradycyjnymi komórek sprzedaży.

Wskutek inercji dyrektor handlowy kieruje większość nakładów na tradycyjne funkcje sprzedaży, ponieważ wydają się one „fizycznie" konieczne. W tej sytuacji nakłady na marketing nie są doceniane. W rezultacie powstaje sugestia wyodrębnienia działu marketingu z pionu sprzedaży w samodzielny pion marketingu z z-cą dyrektora na czele, przy czym pion sprzedaży funkcjonować może dalej.



Rys. 3. Pion marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

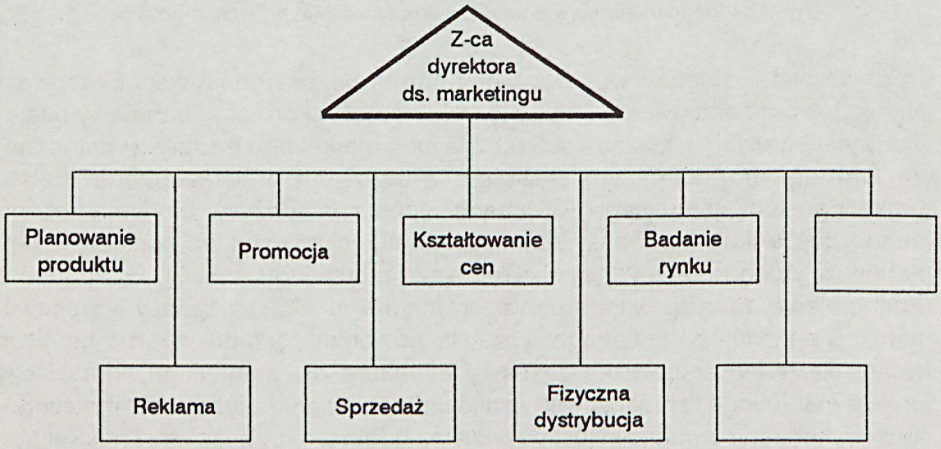
Z oczywistych względów obydwa piony muszą bezpośrednio współpracować. Istnieje też potrzeba uwzględnienia tej współpracy, skoro pion handlowy nastawiony jest bardziej na bieżące potrzeby, a pion marketingu na sprawy długofalowe, strategiczne. Lepszym wyjściem z tego jest przekształcenie działu marketingu funkcjonującego w ramach pionu sprzedaży w pion marketingu jednoczący funkcje sprzedaży z funkcjami marketingowymi lub połączenie obu pionów w jeden podległy z-cy dyrektora ds. marketingu (rys. 3). Powoduje to uruchomienie nowego układu powiązań między funkcją sprzedaży a stosowanym mixem funkcji marketingowych. Na poziomie zarządu przedsiębiorstwa tworzy się jedno stanowisko zastępcy dyrektora ds. marketingu, który łączy funkcje marketingu i sprzedaży. Wysokie umiejscowienie zagadnień marketingowych w hierarchii organizacyjnej pozwala na podkreślenie znaczenia marketingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, zapewnia, że pomysły i informacje marketingowe będą reprezentowane na naczelnym szczeblu zarządzania, gdzie podejmuje się najważniejsze decyzje, sprzyja lepszej koordynacji i kontroli działań marketingowych.

Osoba postawiona na czele pionu marketingu (dyrektor ds.marketingu) kieruje marketingiem w znaczeniu instytucjonalnym. Zakres jego uprawnień i czynności podległego personelu nigdy jednak nie obejmuje całości decyzji i działań

składających się na proces zarządzania marketingowego[2]. Najważniejsze decyzje muszą bowiem pozostawać w ręku najwyższego organu kierowniczego, zaś niektóre czynności, z uwagi na ich pośredni związek z rynkiem, muszą być wykonywane przez komórki organizacyjne innych pionów. To rozwiązanie kryje w sobie pewne niebezpieczeństwo zahamowania rozwoju funkcji marketingowych. Ma to miejsce wtedy, gdy w ramach zmian organizacyjnych zastępca dyrektora ds. sprzedaży czy zbytu staje się dyrektorem ds. marketingu, niekiedy nie rozumiejąc w pełni, czym różni się marketing od zbytu (sprzedaży). W tej sytuacji na nowe zadania patrzy on przez pryzmat tradycyjnie pojmowanego zbytu (sprzedaży).

2. Funkcjonalna organizacja pionu marketingu

Rezultatem opisanego organizowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwie jest określona struktura organizacyjna pionu marketingu odzwierciedlająca układ komórek marketingowych i powiązań między nimi. Komórki te wyodrębniane są najczęściej według kryterium funkcji. Stąd wywodzi się nazwa „organizacja funkcjonalna". Polega ona na podziale działalności marketingowej na różne grupy funkcji i tworzeniu odpowiadających im komórek organizacyjnych, w których można zgrupować wszystkich pracowników, którzy zajmują się jednym rodzajem czynności lub kilkoma zbliżonymi (rys. 4).



Rys. 4. Funkcjonalna organizacja pionu marketingu

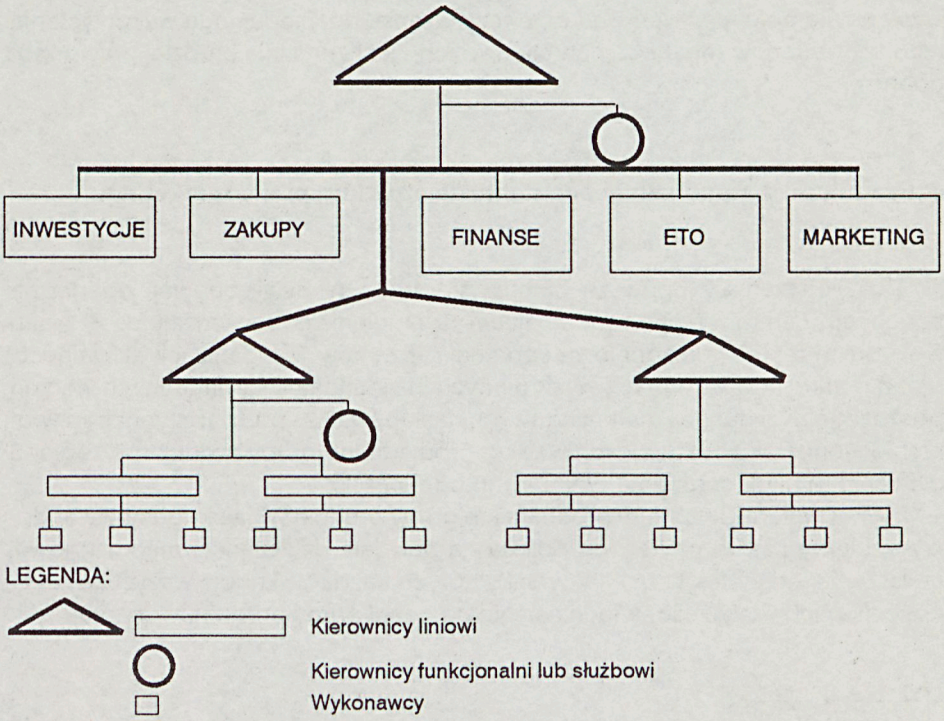
[2] Zarządzanie marketingowe to logiczny ciąg zdarzeń składających się na proces tworzenia skonkretyzowanej w planie marketingowym całościowej koncepcji działań rynkowych przedsiębiorstwa oraz proces jej realizacji w odpowiednio właściwych systemów kierowania i kontroli. (Podstawy marketingu. Pr. zbior. pod red. J. Altkorna. Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 27).

Ideą tej struktury jest, aby wszystkie osoby zajmujące się daną grupą zadań, np. reklamą, pracowały w ramach jednej komórki odpowiadającej za jej realizację w skali całego przedsiębiorstwa. W ten sposób każdy z kierowników komórek odpowiada za jedną z głównych funkcji marketingu.

Organizacja funkcjonalna charakteryzuje się wieloma zaletami. Główną jej zaletą jest prostota i łatwość kierowania oraz jej przejrzystość struktury. Wadą jest zagubienie specyfiki poszczególnych produktów i rynków działania – zwłaszcza przedsiębiorstwa o zdywersyfikowanym profilu produkcyjno-handlowym. Stosowanie funkcji jako kryterium budowy struktury marketingowej będzie więc uzasadnione wtedy, gdy rynek i region działania przedsiębiorstwa oraz wytwarzane i sprzedawane produkty są w dużej mierze ujednolicone.

3. Marketing w strukturze dywizjonalnej przedsiębiorstwa

Przedstawione dotychczas typy struktury (liniowa, sztabowa, funkcjonalna) dotyczą w zasadzie przesiębiorstwa o jednoszczeblowej organizacji kierowania. W dużych przedsiębiorstwach o zdywersyfikowanym profilu asortymentowym, struktura organizacyjna występuje często w formie dwuszczeblowej zwanej dywizjonalną (rys. 5). Nazwa pochodzi od quasi-samodzielnych jednostek wielkich korporacji amerykańskich (divisions).



Rys. 5. Dywizjonalna struktura organizacyjna

Struktura dywizjonalna jest kombinacją klasycznej struktury sztabowo-liniowej, ze zdecentralizowanymi jednostkami organizacyjnymi również sztabowo-liniowymi o wysokim stopniu samodzielności. Występują w niej dwa podstawowe rodzaje jednostek strukturalnych: 1) przedsiębiorstwa (zakłady, filie, oddziały) dysponujące określonym stopniem samodzielności, w prowadzeniu bieżącej i średniookresowej działalności gospodarczej, w tym i działalności marketingowej; 2) komórki organizacyjne centrali jako jednostki macierzystej. Zakłady, filie, oddziały są tworzone według różnych kryteriów (rodzaj produktu, branża, położenie geograficzne). Polskim odpowiednikiem tej struktury jest struktura przedsiębiorstwa wielozakładowego.

Komórki centrali pełnią wobec dywizji głównie rolę doradczą i usługową (operacyjną działalność marketingową prowadzą z reguły poszczególne dywizje). Do kompetencji centrali zarezerwowane są tylko sprawy polityki długofalowej (marketingu strategicznego). Ponieważ komórki centrali często traktowane są jako rozliczane ze swej działalności „centra zysków", w związku z tym poszczególne dywizje mają swobodę wyboru korzystania lub nie z ich usług marketingowych. W ten sposób struktura dywizyjna redukuje, w dużym stopniu, złożoność organizacji marketingu z dwuszczeblowej na jednoszczeblową. Zapobiega to powstaniu patologii organizacyjnej w postaci suborganizacji marketingowej.

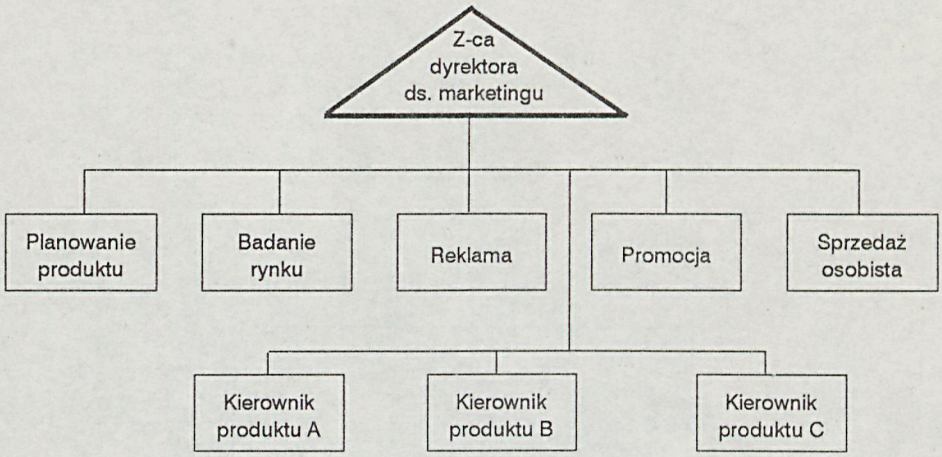
Struktura dywizyjna sprawdza się głównie w odniesieniu do dużych i silnych jednostek gospodarczych, których dywizje są na tyle potężne, że samodzielnie mogą prowadzić działalność marketingową. W przypadku mniejszych jednostek wystąpienie potencjalnych wad tego rozwiązania, np. niepełnego wykorzystania rzadkich zasobów (np. kadr marketingowych), jest znacznie bardziej prawdopodobne.

4. Produktowa, regionalna i segmentowa struktura pionu marketingu

Doświadczenia z upowszechnienia się struktury dywizjonalnej, opartej na koncepcji „centrum zysku" pozwalającej na skupienie odpowiedzialności i zysku w „jednym ręku", pociągnęło za sobą dalsze zmiany w organizacji działalności pionu marketingu. W ramach wyróżnionych już jednostek strukturalnych według poszczególnych funkcji marketingowych nastąpił dalszy podział czynności i tworzenie jednostek strukturalnych według produktu lub grupy produktów, regionu działania (rynku), segmentu rynku (grup odbiorców)[3].

Wykorzystanie kryterium produktu lub grupy produktów jako podstawy budowy struktury pionu marketingu polega na podziale działalności marketingowej i tworzeniu jednostek strukturalnych, z których każda wykonuje wszystkie czynności (lub ich większość) w odniesieniu do danej grupy produktów (rys. 6).

[3] **K. R. Davis**: Marketing Management. New York 1985, s. 726.



Rys. 6. Organizacja pionu marketingu oparta na kryterium produktu

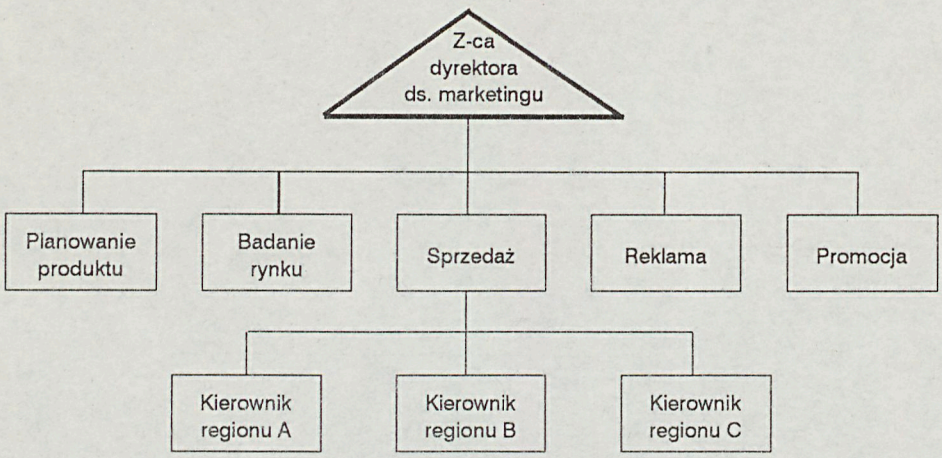
W tym względzie organizacja marketingu jest odmianą formy funkcjonalnej. Wydziela się poszczególne funkcje marketingowe i jednocześnie dla poszczególnych produktów lub ich grup tworzy stałe stanowiska kierowników produktów jako koordynatorów czynności marketingowych w odniesieniu do tych produktów w takim zakresie, w jakim czynności te przyczyniają się do sprzedaży podległego im produktu. Każdy z kierowników produktu odpowiada za jedną z głównych kategorii wyrobów, a funkcjonalni kierownicy świadczą usługi wspomagające kierowników w poszczególnych grupach wyrobów. Zajmują się oni także problematyką planowania i rozwoju produktu, formułowaniem strategii konkurencyjnej dla produktu, opracowaniem planu marketingowego, współpracą z komórką reklamy i promocji, gromadzeniem informacji rynkowych[4].

Organizacja marketingu według produktu zapewnia dużą zdolność adaptacyjną przedsiębiorstwa do sytuacji rynkowej, gdyż kierujący produktem, koordynując i harmonizując różnorodne czynności marketingowe związane z produktem, jest w stanie szybko reagować na pojawiające się problemy na rynku.

Wadą organizacji marketingu opartej na kryterium produktu jest to, że kierujący produktem ma stanowisko o charakterze sztabowym, a więc pozbawione władzy liniowej nad koordynowanymi czynnościami. Współpraca kierującego produktem z innymi komórkami funkcjonalnymi sprowadza się zazwyczaj do perswazji, doradztwa i pomocy. W razie konfliktu z kierownictwem komórek funkcjonalnych musi uciekać się do drogi służbowej. Mimo tej niewątpliwej słabości kierujący produktem mogą, zwłaszcza w przedsiębiorstwach o wysokiej kulturze organizacyjnej, odciążyć naczelne kierownictwo od nawału bieżących, drobnych spraw.

---

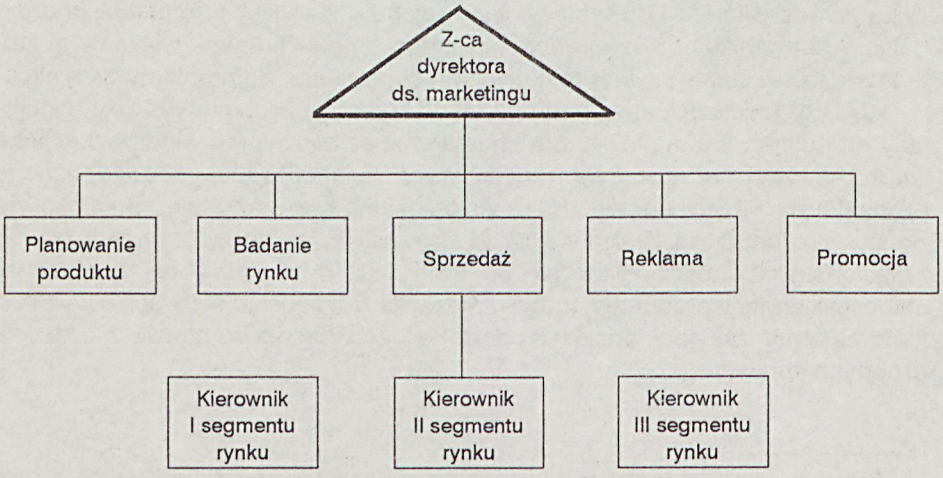
[4] Zob. **P. Kotler:** Marketing Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1988, s. 709.



Rys. 7. Geograficzna organizacja pionu marketingu

W sytuacji różnicowania się działalności przedsiębiorstwa w przekroju przestrzennym (np. rozszerzenie działalności przedsiębiorstwa na różne rynki, charakteryzujące się odmiennymi cechami), działalność pionu marketingu może być organizowana przy przyjęciu kryterium geograficznego (regionu działania). Stosowanie tego kryterium polega – podobnie jak w przypadku kryterium produktu – na powoływaniu kierowników zajmujących się wyodrębnionymi obszarami działania przedsiębiorstwa (rys. 7). Każdy kierownik regionu odpowiada za interesy przedsiębiorstwa w danym regionie. Funkcjonalni kierownicy komórek marketingowych świadczą usługi wspomagające oraz pomagają w koordynacji swoich funkcji.

Ta forma organizacji pionu marketingu znajduje zastosowanie głównie wtedy, gdy profil produkcyjno-handlowy przedsiębiorstwa jest względnie jednorodny,



Rys. 8. Organizacja pionu marketingu według segmentu rynku

a poszczególne regiony wymagają stosowania odmiennej specyfiki marketingowej.

Jeżeli nabywcy zdywersyfikowanego profilu produkcyjno-handlowego przedsiębiorstwa dzielą się na wyraźnie odmienne grupy, podstawą organizowania działalności pionu marketingu może być kryterium segmentu rynku (rys. 8). Powoływani kierownicy poszczególnych segmentów rynku odpowiadają za wykonanie czynności marketingowych w odniesieniu do wyrobów według rodzaju odbiorców, dla których są przeznaczone. Obowiązki kierownika są więc zbliżone do obowiązków kierujących produktem lub regionem z tym, że miejsce produktu i regionu zajmuje obsługiwany segment rynku. Organizacja pionu marketingu oparta na kryterium segmentu rynku jest najbardziej naturalna dla istoty nowoczesnego marketingu, eksponuje bowiem orientację na konsumenta.

Warto zauważyć, że kryterium odbiorcy jest coraz częściej uważane za jedyną drogę zapewnienia orientacji marketingowej przedsiębiorstwa.

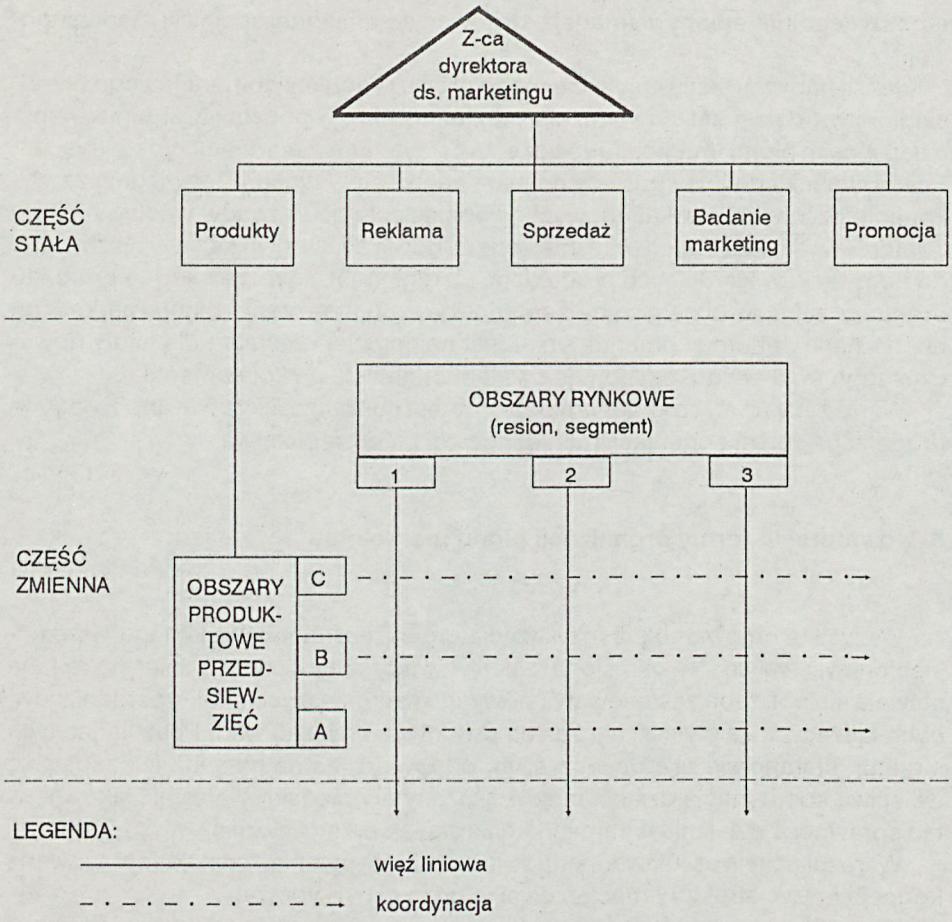
5. Nowatorskie formy organizacji pionu marketingu

Wszystkie omówione już rozwiązania organizacji pionu marketingu w przedsiębiorstwie zawierają określone zalety i wady. Stąd coraz pilniej pożądana stawała się potrzeba zastosowania nowych, doskonalszych struktur organizacyjnych łączących zalety dotychczas omówionych, unikając wad. Poszukując tych struktur, starano się przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie: jak zapewnić właściwą koordynację działań między złożonymi przedsięwzięciami i jak zapewnić sprawność działania w ramach konkretnych przedsięwzięć?

W rezultacie poszukiwań odpowiedzi na te pytania, została opracowana koncepcja tzw. struktury macierzowej, a później hybrydowej.

W strukturze macierzowej nowym czynnikiem jest odejście od dotychczasowego założenia, że formalna struktura organizacyjna powinna jako całość być systemem trwałym i stałym. W strukturze macierzowej, należącej do grupy tzw. struktur organicznych, występują dwie wyraźne części: stała i zmienna (rys. 9). Na część stałą składają się komórki organizacyjne charakterystyczne dla struktur sztabowo-liniowych. Część zmienna to komórki powołane do koordynacji i realizacji konkretnych przedsięwzięć (sterowania produktami, regionami, segmentami rynku). W związku z tym – w odróżnieniu od omówionych wcześniej struktur organizacyjnych jednowymiarowych – struktura macierzowa ma charakter wielowymiarowy (dwu lub więcej).

W strukturze macierzowej nie ma jedności kierowania. Pracownicy podlegają w istocie rzeczy dwóm kierownikom, tzn. są podwójnie podporządkowani: kierownikowi odpowiedniej funkcji i kierownikowi przedsięwzięcia. Jedna z linii podporządkowania ma charakter funkcjonalny przedstawiony na rys. 9 w postaci pionowej linii (kierownicy wcześniej powołanych stałych komórek funkcjonalnych). Druga w postaci poziomej ilustruje zespół roboczy, na którego czele stoi koordynator przedsięwzięcia czy zespołu. Z tego powodu strukturę macierzową



Rys. 9. Struktura macierzowa pionu marketingu

często określa się jako „system wielokrotnego (wielowymiarowego) podporządkowania" (w matematyce macierzą nazywa się układ pionowych kolumn i poziomych wierszy; przez analogię nazwano tak dwuwymiarową strukturę organizacyjną).

Struktura macierzowa jest stosowana w dużych przedsiębiorstwach, które mają mocno zdywersyfikowany profil produkcyjno-handlowy (wytwarzają wiele zróżnicowanych produktów i sprzedają je dla wielu segmentów i na wielu rynkach).

Rozwiązanie to ma pewne wady wynikające z trudności w koordynacji, ale ma też zalety. Do głównych zalet struktur macierzowych zaliczyć należy[5]:

- możliwość realizacji złożonych przedsięwzięć rynkowych;
- podejmowanie decyzji ukierunkowanych marketingowo;

[5] **James A. F. Stouer, Ch. Wankel**: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992, s. 220.

– wykorzystanie specjalistycznej wiedzy pracowników zatrudnionych w różnych komórkach funkcjonalnych, poprzez stworzenie warunków do zespołowego rozwiązywania problemów, np. reklamy, aktywizacji sprzedaży, badania rynku itp.;

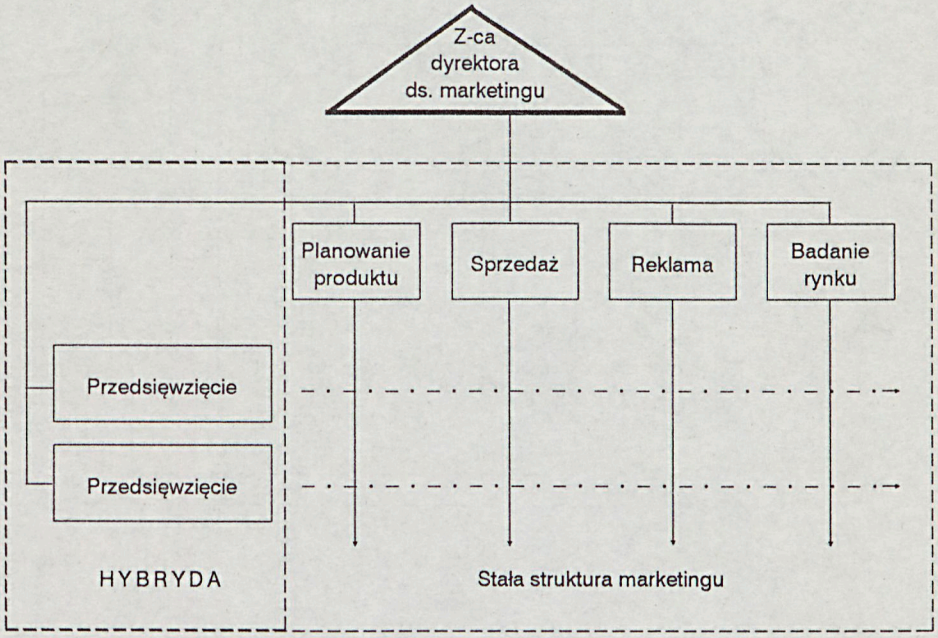
– pobudzanie do współpracy interdyscyplinarnej;

– odciążenie naczelnego kierownictwa;

– stworzenie możliwości przemieszczania ekspertów zgodnie z doraźnymi potrzebami.

Struktura macierzowa, składająca się z mieszanych form organizacji dostosowanych do poszczególnych, zróżnicowanych działalności połączonych wspólnym zarządem, wykazuje silną tendencję do przekształcenia się w strukturę hybrydową. Proces transformacji zachodzi poprzez włączenie do części zmiennej struktury typu macierzowego komórek sztabowych, pomagających kierownikom przedsięwzięcia w wykonywaniu ich funkcji koordynacyjnej, a także poprzez stopniowe podporządkowanie liniowe koordynatorowi niektórych funkcji rynkowych, aż do zupełnego wyłączenia danego przedsięwzięcia ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa lub pionu marketingu.

W przeciwieństwie do koordynatora ze struktury macierzowej kierownik hybrydy ma pełną władzę liniową nad przedsięwzięciem. Obok stałej struktury powstają w ten sposób mniej lub bardziej długowieczne hybrydy (rys. 10). Przedsięwzięcie marketingowe (np. opanowanie nowego regionu, zdobycie nowych odbiorców, wylansowanie produktu) jest zazwyczaj realizowane w ramach hybrydy aż do momentu całkowitego opanowania wszystkich problemów z nim

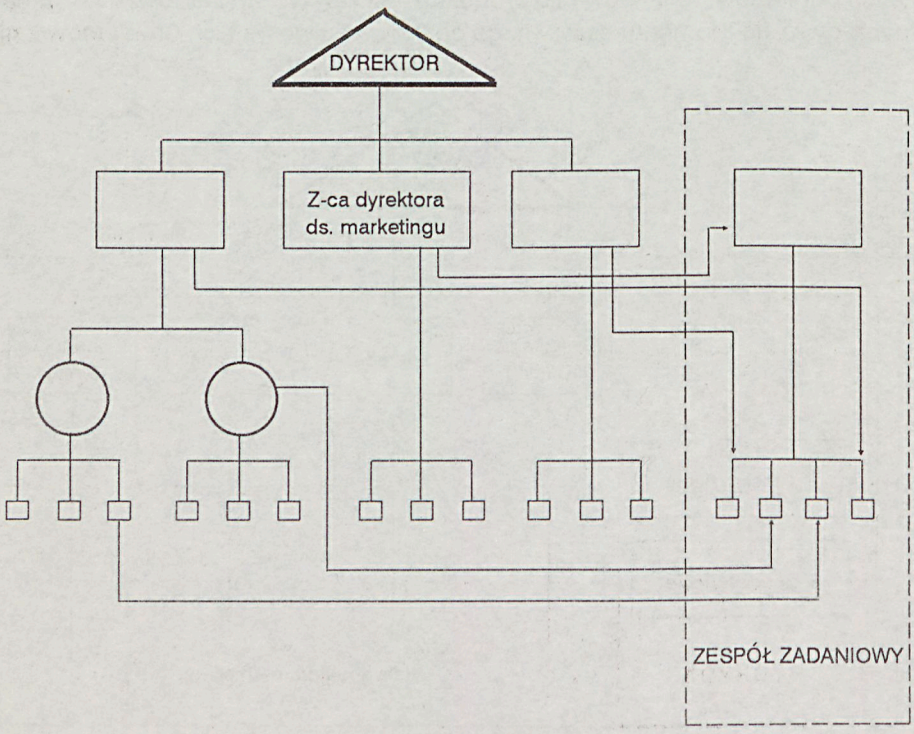


Rys. 10. Struktura hybrydowa

związanych, a następnie przekazywane do kontynuacji w ramach stałej części struktury. W przypadku nieprzekazania przedsięwzięcia do realizacji w ramach stałej części struktury ulega ono autonomizacji, tj. usamodzielnieniu i realizuje własne partykularne cele, mające niewiele wspólnego z zadaniami całego przedsiębiorstwa. Aby temu przeciwdziałać przedsiębiorstwa zamiast tworzenia hybrydy coraz częściej powołują zespoły zadaniowe, których celem jest rozwiązanie złożonego procesu marketingowego. W skład zespołów wchodzą pracownicy z różnych komórek i pionów przedsiębiorstwa (rys. 11) (czasami eksperci spoza przedsiębiorstwa). Zespoły są powoływane *ad hoc* do danego przedsięwzięcia lub problemu. Ich zadanie ogranicza się zazwyczaj do zaproponowania pomysłów i koncepcji, za których realizację jest już odpowiedzialny kto inny.

W pracach zespołu biorą udział poszczególni pracownicy lub kierownicy stałych komórek przedsiębiorstwa (pionu marketingu) jako wykonawcy lub kierownicy zespołu. W niektórych przypadkach kierownik może być pod jednym względem kierownikiem swego podwładnego, pod innym względem podwładnym swego podwładnego.

Czynnikiem powodzenia zespołu zadaniowego jest jego kierownictwo. Kierownik zespołu, oprócz wyposażenia go w odpowiedni zakres formalnych kompetencji i pozycję w hierarchii, winien wyróżniać się cechami gwarantującymi mu uzyskanie w zespole rzeczywistego autorytetu.



Rys. 11. Zespół zadaniowy

6. Kształt pionu marketingu – tendencje i postulaty praktyczne

Przegląd typów struktur organizacyjnych oraz sposobów alokacji w nich komórek marketingowych pozwala przejść – w podsumowaniu dotychczasowych rozważań – do zasygnalizowania zmian i postulatów, które są w najbliższej przyszłości niezbędne dla sprawnego prowadzenia działalności marketingowej.

Pierwsza z nich to przejście od struktur prostych, jednowymiarowych do struktur złożonych, wielowymiarowych. Druga zmiana to takie przekształcenie struktur organizacyjnych, aby możliwe było wieloaspektowe organizowanie funkcji i przedsięwzięć marketingowych oraz elastyczne dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia. Jest to zarazem zmiana pozwalająca na stopniowe dostosowanie struktury do potrzeb marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. Dostosowanie to może być bardziej prawidłowe, jeśli jest poprzedzone pracami nad strategią marketingową przedsiębiorstwa. Każda nowa strategia wymaga nowej albo w ostateczności zrekonstruowanej struktury marketingowej. Pociąga to za sobą zainteresowanie, a czasem nawet nadmierną fascynację, nowatorskimi formami struktur organizacyjnych, zwłaszcza strukturami typu macierzowego i hybrydowego, nie będących w tradycji naszych przedsiębiorstw. Znajdują one zastosowanie przede wszystkim w przedsiębiorstwach o zdywersyfikowanym profilu produkcyjno-handlowym, realizujących przedsięwzięcie o dużym znaczeniu gospodarczym (wejście na nowe rynki, lansowanie nowych produktów). Ich stosowanie musi być poprzedzone wdrożeniem mentalności usługowej do różnych komórek funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Wydaje się, że przy obecnym stanie wiedzy marketingowej i organizacyjnej, najlepszym dostępnym rozwiązaniem jest struktura dualna, w której wraz z klasyczną formą struktury przedsiębiorstwa współistnieją różne formy marketingowej struktury organicznej – zwłaszcza zadaniowej. Możliwości zastosowania bowiem czystych rozwiązań organizacyjnych są w jednostkach typu przedsiębiorstwo wyraźnie ograniczone.

W większości naszych przedsiębiorstw, znajdujących się na etapie marketingu zdezintegrowanego, istnieje pilna potrzeba uporządkowania procesu kierowania działalnością marketingową na podstawie koncepcji pionu marketingowego. Wymaga to odejścia od powoływania sztabowych komórek do spraw marketingu przy dyrektorze przedsiębiorstwa. W jednoszczeblowej organizacji marketingu nie ma miejsca dla specjalnej komórki sztabowej. Jej miejsce jest natomiast w centrali przedsiębiorstwa o dwuszczeblowej formie działalności marketingowej, zwłaszcza typu dywizyjnego. Komórka ta powinna posiadać charakter doradczy i usługowy: nie może spełniać jednak roli nadrzędnego ogniwa zarządzającego działalnością marketingową dywizji. Oznacza to, że przy budowie struktury działalności marketingowej musi być wzięta pod uwagę „misja", jaką strategia marketingowa ma spełnić w przedsiębiorstwie i otoczeniu. Misja ta – przełożona na język praktyki – powinna wyrazić się w określeniu kluczowych działań (funkcji), które muszą być podjęte, aby przedsiębiorstwo było akceptowane przez otoczenie i mogło się dynamicznie rozwijać. Struktura marketingowa

przedsiębiorstwa powinna więc być tak zaprojektowana, aby umożliwiała sprawną realizację tych kluczowych działań (funkcji).

Kolejnym krokiem po identyfikacji działań (funkcji) jest celowe ich połączenie. Powinny one zatem stać się podstawą do poszukiwania odpowiedzi na cztery pytania o strukturę, a mianowicie:

1. Jakie powinny być podstawowe jednostki strukturalne organizacji marketingowej?

2. Które z aktualnych jednostek strukturalnych przedsiębiorstwa należy wykorzystać (przyłączyć) w tworzonej strukturze marketingu? Wykorzystanie tradycyjnych komórek funkcjonalnych może być powodem tarć wewnętrznych i niezrealizowania idei marketingowych.

3. Jaki rozmiar i kształt powinny mieć związki między komórkami marketingowymi oraz między nimi a pozostałymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa? Warto tu zauważyć, że obecnie rozpowszechnia się na świecie model „liniowych" uprawnień komórek marketingowych, tj. uzyskują one uprawnienia decyzyjne. Większość decyzji podejmowanych jest wspólnie przez kilku zainteresowanych dyrektorów pionów funkcjonalnych. Dyrektor ds. marketingu wchodzi w skład zarządu nowoczesnego przedsiębiorstwa i uczestniczy w przygotowaniu planów strategii marketingowej.

4. Czy centralizować czy decentralizować działalność marketingową? Centralizacja oznacza, że większość uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności ulokowanych jest na szczeblu najwyższym. Decentralizacja polega na trwałym przekazywaniu uprawnień i odpowiedzialności w dół hierarchii. Rozwiązanie przyjęte w przedsiębiorstwie powinno maksymalnie odpowiadać warunkom, w jakich działa. Przed podjęciem decyzji o centralizacji należy zatem odpowiedzieć sobie na trzy pytania:

a) W jakim otoczeniu przedsiębiorstwo działa? Jeśli w systemie rynkowym i na rynku dóbr konsumpcyjnych – decentralizacja jest silnie pożądana.

b) Czy przedsiębiorstwo jako całość jest zdecentralizowane? Jeśli tak – decentralizujemy też funkcje marketingowe; jeśli nie – nie czynimy tego, by nie umniejszać ich rangi i nie czynić niepotrzebnego zamieszania.

c) Czy przedsiębiorstwo jest małe, statyczne i spójne? Jeśli tak – funkcje marketingowe powinny być raczej scentralizowane. Im przedsiębiorstwo większe, bardziej dynamiczne i niejednorodne – tym funkcje marketingowe bardziej powinny być zdecentralizowane.

Obecnie tendencje światowe w zakresie zarządzania działalnością marketingową zmierzają raczej w kierunku decentralizacji. Decentralizacja ma tę ogromną zaletę, że umożliwia podejmowanie decyzji blisko rynku. Należy jednak nie popadać w przesadę i nie decentralizować wszystkiego. Pewnych rzeczy się nie decentralizuje, a przede wszystkim dotyczy to formułowania strategii marketingowej i odpowiedzialności za jej realizację.

Na koniec pomyśleć też trzeba, jaki ma być status działu lub pionu marketingu. Jak już wspomniano, w nowoczesnym przedsiębiorstwie dyrektor ds. marketingu jest ważną personą, a marketing w ostatnich latach zyskał rangę strategiczną (szczególnie ważną dla przetrwania, rozwoju i zwycięstwa przedsiębiorstwa na

rynku). Jeśli pragniemy dojść do marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem stopniowo, możemy wpierw powołać w przedsiębiorstwie dział marketingu o znaczeniu taktycznym, który powinien być zlokalizowany w pionie handlowym. W miarę rozwoju funkcji marketingowych dział ten może wchłonąć tradycyjne komórki pionu handlowego aż do jego przekształcenia w pion marketingu na czele z dyrektorem ds. marketingu, włączonym w zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Stopniowo powinno się również zatrudniać kolejnych pracowników, pamiętając o zasadzie, że każde nowo powołane stanowisko marketingowe powinno bezwzględnie być uzasadnione ważnymi zadaniami, które ma do wykonania. W żadnym przypadku nie wolno kopiować gotowych schematów struktur marketingowych, jakich wiele można znaleźć w literaturze, np. amerykańskiej. Marketing ma służyć realizacji celów konkretnego, a nie abstrakcyjnego przedsiębiorstwa. Jeśli pion marketingu miałby tego nie robić, szkoda czasu i pieniędzy.