Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Implikacje marketingowej orientacji w zarządzaniu dla pracy kierowniczej

1. Wprowadzenie

Zmienne warunki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, i wynikająca z nich potrzeba szybkiego i elastycznego sprostania pojawiającym się problemom stały się niejednokrotnie podstawowym sprawdzianem sprawności kadry kierowniczej w zakresie umiejętności radzenia sobie z problemami komplikującymi byt rynkowy organizacji gospodarczych.

W praktyce gospodarczej obserwuje się zjawiska wskazujące na to, że kierownicy przedsiębiorstw różnie radzą sobie z problemami mniej lub bardziej istotnymi dla osiągania sprawności rynkowej. Niemała jest grupa przedsiębiorstw, których kierownicy nie sprostali wymogom sprawnego zarządzania i to z różnych powodów. Nie ulega wątpliwości, że zmiany gospodarcze odciskają swoje piętno przede wszystkim na funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych, ale weryfikują również kadrę kierowniczą. Szeregi kierowników przedsiębiorstw opuszczają powoli, aczkolwiek systematycznie, ci wszyscy kierownicy, którzy nie wzbogacili dotychczas tradycyjnych metod zarządzania, czyli intuicji i doświadczenia, o te metody, które stają się konieczne wobec ekonomicznego nakazu sprostania (biernie i/lub aktywnie) wymogom otoczenia.

Rozwój otoczenia, jego zmienność, ograniczona strukturalizacja i nieprzewidywalność zachowań podmiotów rynkowych oraz zjawisk, a także czynników je determinujących sprawiły, że konieczna stała się przyspieszona edukacja kierownictw przedsiębiorstw. Kto jej nie podjął bądź nie wykorzystał zaszczepionych idei i metod zarządzania, w krótkim czasie ponosił tego konsekwencje.

Obserwacja praktyki gospodarczej, a w szczególności niedoskonałości w zakresie zarządzania (które kolejny raz potwierdzają znane powiedzenie, że nie ma złych przedsiębiorstw, są jedynie te źle zarządzane) stwarza szczególne przesłanki do rozważenia implikacji wynikających z prorynkowej orientacji w zarządzaniu dla pełnienia roli kierownika.

Orientacja marketingowa i jej charakterystyczne cechy stwarzają szczególne okoliczności i wyzwania dla wszystkich kierowników w przedsiębiorstwach. Przede wszyst-

kim dotyczą one kierownictwa naczelnego przedsiębiorstw i ono skupia zainteresowanie w niniejszym opracowaniu.

Na kierownictwie naczelnym w przedsiębiorstwach ciąży obowiązek (i związana z jego realizacją odpowiedzialność) sprawnego przewodzenia zespołom pracowniczym poprzez formułowanie celów, określenie i zapewnianie środków ich osiągania oraz organizacji wewnętrznej i systemu powiązań z otoczeniem.

Szczególne warunki gospodarcze kraju (ewolucja w przedsiębiorstwach w kierunku zarządzania marketingowego) mogą sugerować, że zasygnalizowany problem może mieć charakter pozorny, a kwestie zogniskowane w sformułowanym problemie musiały być już rozstrzygnięte w krajach, których przedsiębiorstwa od lat muszą sobie radzić z konkurentami w walce o klienta, w sytuacji nadmiaru podaży.

Analiza literatury w ww. kontekście pozwala na sformułowanie następujących wniosków.

Przedmiotem zainteresowania są role organizacyjne kierowników rozpatrywane w kontekście ich udziału w realizowaniu funkcji zarządzania. Niemal stałą częścią opracowań są standardowo rozważane funkcje i czynności kierowników ze wskazaniem ich zróżnicowania ze względu na szczebel kierowniczy, czyli miejsce w hierarchii organizacyjnej.

Sporo uwagi dotyczy również sprawowania roli kierownika-przywódcy w odniesieniu do zespołów pracowniczych i sposobów motywowania do realizacji zadań oraz zachowań pracowników, najlepszych dla przedsiębiorstwa. Znaczne zainteresowanie teoretyków i praktyków dotyczyło identyfikacji wymogów i oczekiwań wobec kierowników a rozważanych w kontekście cech psychofizycznych oraz uznawanych wartości i idei, które mają zapewnić skuteczność ich działania.

Brak jest opracowań, w których podejmowano by weryfikację hipotezy o zależnościach między orientacjami w zarządzaniu a pracą kierowniczą określoną poprzez role organizacyjne w strukturze przedsiębiorstwa.

W tym kontekście rozpoznanie związku między orientacją w zarządzaniu a pracą kierowniczą jest zasadne. W szczególności przedmiotem opracowania jest orientacja marketingowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem i jej konsekwencje dla kierownictwa naczelnego.

2. *Orientacja marketingowa w zarządzaniu*

Rozwój sił wytwórczych sprawia, że poszczególnym etapom rozwoju gospodarczego przypisać można symptomatyczne podejścia do zarządzania. Powyższe stwierdzenie nie oznacza bynajmniej konstatacji, że rozwój gospodarczy odbywający się w określonej czasoprzestrzeni równocześnie i jednakowo stymuluje procesy zarządzania i wywołuje w nich zmiany. Wielokierunkowość i zróżnicowanie rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw powoduje odmienne skutki postrzegane również w zakresie zarządzania i sposobów pełnienia ról przez kierowników.

Podmioty gospodarcze funkcjonujące w warunkach przewagi zdolności produkcyjnych, a w efekcie podaży nad popytem zostały zmuszone do zrezygnowania ze

swoistej nonszalancji wobec preferencji i oczekiwań odbiorców i uwzględnienia skutków rynkowej weryfikacji skuteczności działań.

Symptomatyczne dla orientacji produkcyjnej w zarządzaniu racjonalizowanie czynników wytwórczych metodami jej właściwymi, w izolacji od potrzeb klientów, stało się zawodne i niemożliwe, gdy podaż przewyższa popyt, a sztuką stało się stworzenie odpowiadającej klientom, konkurencyjnej w stosunku do ofert innych podmiotów gospodarczych, oferty. Podobnie, jak orientacja produkcyjna, produktowa i technologiczna są przykładami na zdominowanie kierowników w procesie decyzyjnym problemami różnymi od tych, których źródłem są potrzeby klientów i ich zaspokajanie.

Postępowanie zarządzających według zasad orientacji produktowej lub technologicznej sprzyjało podejmowaniu decyzji dotyczących portfela produktów uwzględniających produkty zazwyczaj doskonałe z punktu widzenia swoich cech charakterystycznych, właściwości i zastosowanej do ich produkcji technologii, ale różniące się od tych, których oczekiwali klienci.

Sprostanie wymogom orientacji produktowej lub technologicznej rodziło przekonanie, że „dobry" w sensie technologicznym produkt ma zapewnioną akceptację na rynku i będzie konkurował z produktami innych oferentów.

Praktyka funkcjonowania rynku ujawniła z całą brutalnością, jak istotną rolę odgrywają klienci kreujący popyt, jego wielkość i strukturę. Próby pokonania problemu trudności zbytu produktów, poprzez informowanie (metodami odbiegającymi od profesjonalnych) otoczenia (bez uprzedniej próby jego strukturalizacji, aby informacje kierować do wybranych adresatów) o ofercie, doskonalenie systemu sprzedaży głównie poprzez rozbudowę służb zewnętrznych okazały się w większości przedsiębiorstw również zawodne. Kolejny etap ewolucji kierowania przedsiębiorstwem, zwany często orientacją sprzedażową o ww. cechach wzbogacał kierowników o kolejne doświadczenia. Liderzy spośród nich dokonali kolejno próby sprostania wymogom rynkowym poprzez uświadomienie sobie faktu, że funkcja marketingu staje się konieczna.

Brak zrozumienia istoty orientacji marketingowej i jej zasad sprawił, że „wprowadzane" do struktur organizacyjnych komórki marketingowe nie umożliwiły osiągnięcia spodziewanych rezultatów.

Zasygnalizowane wyżej zjawiska i procesy w przedsiębiorstwach są symptomatyczne dla okresu przechodzenia do orientacji marketingowej w zarządzaniu.

Źródłem orientacji marketingowej są dysproporcje między podażą i popytem na określone produkty, charakteryzujące się przewagą możliwości i zdolności ich oferowania. Aby optymalnie dostosować ofertę do oczekiwań i preferencji odbiorców, decyzje o portfelu produktów i warunkach jego udostępniania mogą być podjęte po uprzednim rozpoznaniu zewnętrznych i wewnętrznych zjawisk, procesów i środków determinujących potencjalne warianty i kryteria wyboru.

Akceptacja orientacji marketingowej wiąże się z przechodzeniem w warunki rynku konsumenta, a jednocześnie ze zjawiskami rozszerzania rynków w ponadnarodowe i globalizacją zachowań. Wiele przyczyn ponadto czyni zarządzanie wg orientacji marketingowej koniecznością. Zwykle wymienia się:

- szybki postęp nauki i techniki, technologiczny i jego elementów składowych, który sprzyja wzrostowi i różnorodności podaży;

- szybkie tempo i skalę nowości zmian, które sprzyjają skracaniu cyklu życia produktu na rynku.

Równocześnie wzrasta kapitałochłonność prac badawczo-rozwojowych oraz inwestycji związanych z uruchomieniem produkcji (handlu, usług) i wprowadzeniem na rynek nowych produktów. Różnicuje się również zbiorowość podmiotów oferujących określone produkty odbiorcom, ale również zbiorowość odbiorców ze względu na potrzeby, które zamierza zaspokoić i czynniki, które ten proces czynią zindywidualizowanym, a często nieprzewidywalnym.

Wymienione przykładowo zjawiska stwarzają określone przesłanki do wzrostu skali ryzyka rynkowego dla przedsiębiorstwa, co sprawia, że oczywiste staje się podejmowanie działań je ograniczających.

Zakres ograniczania niepowodzenia przedsięwzięć rynkowych jest w dużym stopniu określony przez charakter sił oddziałujących na przedsiębiorstwo. Część z nich ma charakter obiektywny, na inne przedsiębiorstwo może poprzez swoje działania wpływać. Wśród tych ostatnich znajdują się: zbiorowości odbiorców oraz tych, którzy podobnie jak przedsiębiorstwo oferują takie same bądź podobne produkty, a także te podmioty, które zachęcone atrakcyjnością sektora, zamierzają oferować takie same lub podobne produkty albo ich substytuty.

Praktyczne odniesienie tezy, że los przedsiębiorstwa rozstrzyga się na rynku, oznacza dla zarządzających, że dobór celów i środków ich realizacji powinien być ściśle podporządkowany potrzebom i wzorom zachowań dotychczasowych i potencjalnych klientów oraz innych uczestników rynku.

W konsekwencji konieczne jest posiadanie kompleksowych i wyczerpujących informacji o rynku działania aktualnym i potencjalnym. W szczególności informacje diagnozujące potrzeby, oczekiwania i preferencje klientów, stan ich zaspokojenia, natężenie zjawisk konkurowania, atrakcyjność sektora są podstawą do określania segmentów obsługi przez przedsiębiorstwo (aktualnie i docelowo) oraz produktów do nich adresowanych. Określenie pozostałych elementów oferty przedsiębiorstwa jest podstawą sukcesu rynkowego, a żaden z instrumentów marketingowych nie może być określony i stosowany w oderwaniu od pozostałych. Koncepcja produktu, jego opakowania, ceny, dystrybucji i promocji musi być pomyślana, wdrażana i kontrolowana jako całość kompatybilnych ze sobą elementów.

Na marketing składają się bowiem wszystkie te działania, które służą przedsiębiorstwu do przystosowania się do otoczenia w sposób twórczy i zyskowny. Jest to zatem nie tylko określona dziedzina wiedzy, sposób myślenia o działaniach przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem.

Myślenie w kategoriach zarządzania marketingowego to świadomość, że aktywa przedsiębiorstwa mają małą wartość bez klientów, a w gospodarowaniu zasobami konieczne jest przestrzeganie (za P.F. Druckerem) zasady, że w bieżącej działalności budujemy przyszłość przedsiębiorstwa. Kluczowym zadaniem staje się zatem przyciąganie i utrzymanie klientów poprzez zapewnienie konkurencyjnej oferty. Z tego powodu symptomatyczne dla zarządzania marketingowego jest myślenie o potrzebach klientów i sposobach ich zaspokajania. Identyfikacja potrzeb klientów i sposobów ich zaspokajania jest podstawą sprostania wymogom osiągania przez klientów zadowolenia. Według Ph. Kotlera zadowolony klient to taki, który kupuje więcej, pozostaje

dłużej lojalny, jest mniej wrażliwy na oferty konkurentów i, wykorzystywane zarówno przez przedsiębiorstwo, jak i innych konkurentów, ceny. Nie bez znaczenia jest również fakt, że obsługiwanie stałych klientów wiąże się z mniejszymi dla przedsiębiorstwa kosztami.

Konkludując wykorzystanie orientacji marketingowej w zarządzaniu cechuje:

- świadoma orientacja na klientów, ich potrzeby i oczekiwania, we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa;
- obserwacja i zrozumienie roli otoczenia (makro i mikro), w którym przedsiębiorstwo działa;
- prowadzenie systematycznych i kompleksowych badań otoczenia w szczególności potrzeb klientów i przewidywanie ich zachowań;
- ustalanie marketingowo zorientowanych celów i strategii;
- oddziaływanie na rynek za pomocą instrumentów marketingowych;
- zapewnienie marketingowo zorientowanej organizacji działalności przedsiębiorstwa;
- koordynowanie przez zarządzających służbami marketingowymi wszystkich działań prorynkowych.

3. Symptomatyczne cechy pracy kierowniczej

P.F. Drucker znacznie rewolucjonizuje pojęcie kierownika, opowiadając się za uznaniem kierownikiem każdego pracownika umysłowego, który z tytułu swego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolności organizacji do osiągnięć.[1] Zwykle mianem kierownika określa się te wszystkie osoby, które zostają wyposażone w uprawnienia do podejmowania decyzji w przedmiotowym zakresie, wynikającym z zakresu czynności, przekazywania decyzji do podwładnych i oddziaływania na ich realizację oraz kontrolowania ich skutków.

Posiadanie autorytetu formalnego jest warunkiem koniecznym do podejmowania decyzji, ale nie ulega kwestii, że organizacja formalna zwykle pozostaje w symbiozie z organizacją nieformalną, w której przywódcy korzystają z autorytetu osobistego, stanowiąc o sposobie zachowania innych osób.

Przedmiotem rozważań w opracowaniu są role organizacyjne kierowników stanowiących formalną strukturę systemu zarządzania. Kierownicy w przedsiębiorstwie tworzą poprzez pełnione role określone zakresami czynności, hierarchię. Każdy z nich wykonuje symptomatyczne dla zarządzania funkcje, ale, udział stanowisk kierowniczych na poszczególnych poziomach zarządzania w ich realizacji jest zróżnicowany. Niejednokrotnie prowadzone weryfikacje empiryczne stanowiły podstawę do uznania funkcji planowania jako domeny działań kierownictwa naczelnego, podobnie jak kontrolowanie. Natomiast organizowanie uznano jako funkcję w prawie równym stopniu obciążającą poszczególne szczeble. Motywowanie w układzie funkcji jest głównie domeną niższych szczebli zarządzania.

[1] *P.F. Drucker: Menedżer skuteczny. Biblioteka Nowoczesności, AE Kraków 1994, s. 17-18.*

Nie przesądza to jednak faktu, że decyzje strategiczne dotyczące rozwoju (misja, cele, strategie działania) w obszarze każdej z funkcji należą do szczebla naczelnego. Na kierownikach szczebla naczelnego spoczywa w głównej mierze odpowiedzialność za sukces rynkowy, tj. zagwarantowanie środków, inicjowanie i podjęcie działań ten sukces warunkujących.

Stanowiska u szczytu drabiny hierarchicznej są wyposażone w zdecydowanie szerszy zakres uprawnień i na nich spoczywa odpowiedzialność za losy przedsiębiorstwa. Stąd logiczną wydaje się kolejna konstatacja dotycząca uwarunkowań sprawności rynkowej przedsiębiorstwa od skuteczności działań jego kierownictwa, w szczególności naczelnego.

Sprawność rynkowa to zdolność przedsiębiorstwa, a więc jego środków rzeczowych, finansowych, ludzkich (wyznawanych przez nich wartości i norm) do zaoferowania klientom oferty produktowej zaspokajającej ich potrzeby, oczekiwania i pragnienia, konkurencyjnej w stosunku do innych ofert, w sposób zapewniający uzyskanie nadwyżki nad poniesionymi nakładami w wielkości zapewniającej jego wzrost ekonomiczny.[2]

Sprostanie wymogom zapewnienia poprzez podejmowane decyzje i stwarzanie warunków do ich realizacji, sprawności rynkowej przedsiębiorstwa wymaga od kierownictwa naczelnego umiejętności nazywanych przez R.L. Katza: umiejętnościami technicznymi, społecznymi i koncepcyjnymi. Jakiekolwiek uogólnienia w precyzowaniu umiejętności naczelnej kadry kierowniczej nie mają jednak innego znaczenia jak tylko przybliżenie ich istoty. Sytuacja konkretnego przedsiębiorstwa i orientacji w zarządzaniu wypełni każdy z rodzajów umiejętności zapewne w zindywidualizowany sposób. Podobny wniosek nasuwają podejmowane wielokrotnie w literaturze przedmiotu próby konceptualizacji cech, którymi muszą charakteryzować się kierownicy, w szczególności naczelnego szczebla. Zwykle precyzuje się szczególne wymogi dotyczące zarówno zdolności do podejmowania decyzji, przekazywania decyzji podwładnym, oddziaływania na ich wykonanie, jak i kontrolowania skutków podjętych i wdrożonych decyzji. W rezultacie próby takie doprowadzają do konkluzji, że każdy z kierowników naczelnych powinien posiadać wszystkie cechy zapewniające sprawność w ww. dziedzinach, co oczywiście jest niemożliwe. Jak stwierdza P.F. Drucker, podaż geniuszy bywa zazwyczaj skąpa, a w nadmiarze występuje jedynie uniwersalna niekompetencja.

Polemiczny charakter wniosku o związku między wymaganiami dotyczącymi umiejętności kierowniczych a skutecznością ich pracy, skłania do rozważania obiektywnych cech pracy kierowników wynikających z pełnionych ról, jako potencjalnych źródeł jej osiągania.

W pracy wykonywanej na stanowiskach kierowniczych wyróżnić można te czynności, które ze swej istoty mają charakter wykonawczy i te, które wynikają z pełnienia roli kierowniczej i nazywane są w opracowaniu pracą kierowniczą. Charakterystyczne cechy pracy kierowniczej można sformułować na podstawie jej kompleksowej identyfikacji. Z identyfikacji kierowania (zarządzania) wynika, że zasadniczo na pracę składa się podejmowanie decyzji, jej przekazywanie i oddziaływanie na podwładnych w celu ich wykonania oraz kontrolowanie przebiegu jej realizacji i skutków decyzji.

[2] *Por. E. Urbanowska-Sojkin: Organizacyjne uwarunkowania sprawności kierowania. Wyd. AE Poznań 1992.*

Podejmowanie decyzji jest jednym z wielu zadań kierowniczych, szczególnym z uwagi na ich konsekwencje dla przedsiębiorstwa, ale przede wszystkim wpływ na jego byt rynkowy. Decydowanie i inicjowanie działań dotyczy wszystkich funkcji kierowniczych. Decyzja jest końcowym elementem procesu, na który składają się:

- identyfikacja sytuacji decyzyjnej, czyli problemu, trudności, których pokonanie i rozwiązanie stanowi o możliwości kontynuowania uprzednio zakłóconej działalności;
- szczegółowe zidentyfikowanie sytuacji decyzyjnej, aby poznać istotę trudności i rozważyć, jakie metody jej rozwiązywania mogą być brane pod uwagę;
- zdefiniowanie szczególnych warunków, które musi spełniać rozwiązanie problemu (kryteria wyboru);
- wybór jednego spośród określonych rozwiązań (decyzja) i określenie działań oznaczających jej implementację;
- określenie systemu sprzężenia zwrotnego, pozwalającego weryfikować trafność wyboru i antycypować poprzez kolejne decyzje skutki oceniane jako niepożądane.

Kolejną cechą i częścią pracy kierowniczej jest przekazywanie decyzji wykonawcom i oddziaływanie na jej wykonanie. Koniecznym elementem tych działań, warunkujących skuteczność, jest jednoznaczne sprecyzowanie decyzji, wskazanie wykonawcy i określenie oczekiwań co do rezultatów jej wdrożenia, a także wskazanie środków realizacji. Często pomocą we wdrażaniu decyzji jest jej operacjonalizacja, przybliżająca wykonawcy zadania, środki do realizacji i warunki, które w trakcie realizacji muszą być spełnione. Efektywność pracy kierowniczej w fazie kontrolowania realizacji decyzji jest wypadkową informowania o jej wdrożeniu oraz skutkach aktywności wykonawców oraz kierownika.

Ostatnie dwie fazy pracy kierowniczej w zasadniczy sposób są współokreślone przez zaangażowanie wykonawców. Stąd znaczenie równoległego oddziaływania motywacyjnego poprzez wykorzystanie bodźców tradycyjnych lub natury pozaekonomicznej. W tym ostatnim przypadku ważne jest odwoływanie się do potrzeb samorealizacji, uznania, władzy poprzez stworzenie warunków do uczestnictwa w procesie decyzyjnym.

Z przedstawionej identyfikacji pracy kierowniczej wynikają kolejne jej obiektywne cechy warunkujące skuteczność kierowników i sprawność przedsiębiorstwa.

Pierwsza z nich to twórczy charakter pracy, wyrażający się w oderwaniu od schematyzmu i rutyny w postrzeganiu problemów, ich kwalifikowaniu i szukaniu wariantów rozwiązań. Twórczy charakter pracy kierowniczej obiektywizuje procedurę identyfikacji problemu i jego przyczyn. Narzuca obowiązek postrzegania w szerszym kontekście, przy uwzględnieniu przyczyn implikujących jego pojawienie się. Podobnie wymusza postrzeganie związków przyczynowo-skutkowych w dynamicznie rozwijających się otoczeniu i przedsiębiorstwie. Myślenie w kategoriach wariantowania rozwiązań problemu i formułowania alternatyw rozwiązań sprzyja twórczemu rozwiązywaniu problemów i skuteczności proponowanych rozwiązań.

Kolejną obiektywną cechą pracy kierowniczej jest uwarunkowanie jej skuteczności poprzez informacje, a szerzej przez system informacyjny zarządzania. Ścisłość związku jest bezpośrednią konsekwencją informacyjnego ze swej istoty charakteru procesu podejmowania decyzji, przekazywania do podwładnych, a następnie kontrolowania realizacji.

Nieodłącznym elementem pracy kierowniczej, związanym także z funkcjonowaniem systemu informacyjnego, jest również organizowanie działań podwładnych. W przy-

padku kierownictwa naczelnego organizacji, rozstrzygnięcia dotyczące sposobu zorganizowania i powiązań z podmiotami otoczenia są wiążące dla pozostałych stanowisk kierowniczych i podległych im pracowników. Znajdują one wyraz w formalnej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, będącej uporządkowaniem działań odpowiadających realizacji założonych misji i celów.

Przedstawione cechy pracy kierowniczej są zbieżne z identyfikacją H. Mintzberga dotyczącą ról kierowników, nawiązującą do ról decyzyjnych, informacyjnych i międzyludzkich (społecznych).

Omówione w zarysie cechy pracy kierowniczej w wystarczający sposób ją charakteryzują i umożliwiają rozpoznanie implikacji orientacji marketingowej.

4. Rola, funkcje i zadania kierowników w zarządzaniu marketingowym

Marketingowa orientacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem wyznacza szczególne role, funkcje i zadania kierowników. Powyższe stwierdzenie przede wszystkim dotyczy kadry naczelnej (kierownik naczelny i jego zastępcy).

Przyjęte umownie uproszczenie dotyczące identyfikacji kierowników naczelnych, pozwala odejść, dla celów niniejszego opracowania, od koniecznego postrzegania zróżnicowania ról: właściciela, przedsiębiorcy, menedżera i kierowników, z uwagi na posiadane kompetencje.

Kierownicy naczelni są odpowiedzialni za sprecyzowanie misji i celów przedsiębiorstwa. Proces formułowania misji i celów przedsiębiorstwa odbywa się wprawdzie wewnątrz niego, ale podstawą do określenia są procesy i zjawiska zewnętrzne, a także możliwości przedsiębiorstwa.

Z orientacji marketingowej, a więc ze świadomości, że źródłem sukcesu i powodzenia przedsiębiorstwa są klienci i ich potrzeby, które zostają zaspokajane przez ofertę handlową, wynikają określone konsekwencje przygotowania i przebiegu procesów decyzyjnych w obszarach poszczególnych funkcji zarządzania.

Podjęcie decyzji strategicznych dotyczących misji i celów kierunkowych oraz strategii, a dalej ich operacjonalizacji dla potrzeb zarządzania taktycznego i operacyjnego, jest możliwe tylko wówczas, gdy ich podstawą są kompleksowe informacje dotyczące stanu i perspektyw otoczenia oraz przedsiębiorstwa.

Kadra kierownicza musi rozpoznać siły z makrootoczenia, które będą stanowiły ramy dla działalności przedsiębiorstwa i sektora, w którym funkcjonuje. Podstawowym źródłem informacji o bezpośrednio działających zjawiskach i procesach jest mikrootoczenie, w szczególności otoczenie konkurencyjne. Podstawą precyzowania decyzji strategicznych dotyczących misji i celów oraz wyboru strategii rozwoju dla przedsiębiorstwa, strategii, dla jego jednostek organizacyjnych i wtórnych strategii funkcjonalnych i instrumentalnych jest rozpoznanie możliwości przedsiębiorstwa w kontekście układu sił w sektorze. Szczególnie istotne jest rozpoznanie przewag konkurencyjnych innych oferentów zarówno w obszarze funkcji marketingu, jak i innych, które warunkują powodzenie w obszarze działań rynkowych. Nie bez znaczenia dla zagrożenia bytu przed-

siębiorstwa i realizacji założonych celów są konsekwencje znacznej atrakcyjności sektora dla innych potencjalnych oferentów zarówno tych samych produktów, jak i substytutów. Zagrożenie ze strony potencjalnych oferentów jest szczególnie istotne, ponieważ w przeciwieństwie do konkurentów, których poczynania można w części zaobserwować i przewidzieć, charakteryzują się dużą nieprzewidywalnością.

Z istoty orientacji marketingowej wynika szczególny obowiązek dla kierowników rozpoznania nie tylko sfery podażowej (konkurenci aktualni i potencjalni), ale przede wszystkim sprostania wymogom atrakcyjności oferty rynkowej poprzez jej dostosowanie do potrzeb nabywców. Jej podstawą jest uprzednie zidentyfikowanie potrzeb nabywców i określenie na podstawie diagnozy sił w sektorze i perspektyw ich kształtowania się, segmentów, do których adresowana jest oferta handlowa jako kompozycja mixu marketingowego, czyli produktu i opakowania, ceny, systemu dystrybucji i promocji.

Przedsiębiorstwo może zastosować w oddziaływaniu na wybrane segmenty odbiorców zróżnicowane i konkurencyjne w stosunku do innych oferentów strategie w poszczególnych obszarach działań, tj. w zakresie produktu, ceny, dystrybucji i promocji. Warunkiem skuteczności działań prorynkowych jest respektowanie zasad orientacji marketingowej przez wszystkich członków kierownictwa naczelnego, kierowników jednostek i komórek organizacyjnych. W związku z powyższym, z istoty orientacji marketingowej wynika konieczność odrzucenia przez kierowników poszczególnych służb izolacji od pozostałych służb i uznania nadrzędności rozstrzygnięć wymaganych przez rynek w stosunku do tych, które mają charakter partykularny i wiążą się z interesami określonych obszarów działań przedsiębiorstwa. Wobec możliwości zaistnienia sprzeczności w interesach poszczególnych służb, w orientacji marketingowej w pełni, w szczególności w jej początkowym stadium, ujawnia się istota zarządzania rozumiana jako rozstrzyganie i łagodzenie konfliktów.

Wprawdzie ciężar odpowiedzialności za realizowanie zadań zapewniających akceptację przedsiębiorstwa na rynku spoczywa na kierownikach, to ich praca w szczególności znajdująca odzwierciedlenie w rolach interpersonalnej i informacyjnej, jest skuteczna tylko wówczas, gdy pozostali pracownicy będą w tym zakresie współdziałali.

Konsekwencją wyboru misji, celów kierunkowych i strategii działania jest operacjonalizacja znajdująca odzwierciedlenie w konkretnych celach i podejmowanych dla ich realizacji działaniach, znanych potocznie jako marketing operacyjny. Powyższe przełożenie stanowi wprawdzie immanentną część pracy kierowniczej, ale jest ona szczególna w zarządzaniu marketingowym, ze względu na konieczność równoczesnego rozważania uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych w całej ich złożoności, w aspekcie statycznym i dynamicznym. Kierownicy naczelni pełnią w orientacji marketingowej szczególną rolę liderów w kreowaniu działań strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstwa. Symptomatyczne dla tej orientacji staje się wypełnianie tradycyjnych funkcji kierowania/zarządzania. Konsekwencją rozstrzygnięć strategicznych są plany działania przedsiębiorstwa, w tym plan marketingowy, kompatybilny w stosunku do pozostałych planów odcinkowych.

Szczególne wymagania dotyczące informacyjnego wspomagania pracy kierowniczej (podejmowania decyzji) w marketingowej orientacji zarządzania dotyczą nie tylko funkcji planowania, ale również pozostałych. Czyni to zasadnym i koniecznym dyspono-

wanie systemem informacji marketingowej. Stanowić on powinien w swej strukturze organizacyjnej, informacyjnej, technicznej i funkcjonalnej narzędzie zarządzania marketingowego. Nie jest ryzykowna teza, że sprawność zarządzania marketingowego, a więc skuteczność pracy kierownictwa naczelnego zależy od informacyjnego wspomagania. Ale z kolei inicjatywa i aktywność w zakresie jego tworzenia i rozwoju należy do kierowników. Praca kierownicza wymaga bezwzględnego wspomagania pod karą nieskuteczności działań, wykorzystywania informacji traktujących o zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowaniach działań oraz perspektywach ich kształtowania się.

Wśród innych zbiorów, system informacji marketingowej musi posiadać te, które komentują zjawiska rynkowe w kontekście ich rzeczywistych i potencjalnych skutków dla gospodarki przedsiębiorstwa.

Określenie struktury informacyjnej systemu informacji marketingowej, aby spełniała swe statutowe funkcje, musi zatem poprzedzać analiza potrzeb informacyjnych wynikających z charakteru i rodzaju podejmowanych decyzji.

Orientacja marketingowa narzuca również szczególne wymagania wobec kierowników w zakresie sprawowania przez nich funkcji motywowania. Z idei orientacji wynika, że zarządzanie będzie skuteczne, tylko i wyłącznie wówczas, gdy jej zasady będą powszechnie znane i akceptowane przez wszystkich kierowników i pracowników.

W sprawowaniu funkcji motywowania praktycy odwołują się zwykle do motywów ekonomicznych, których skuteczność jest niepodważalna, ale ogromnym źródłem motywacji są potrzeby tzw. wyższego poziomu, które mogą być zaspokajane nie tylko poprzez środki materialne. Bliskie orientacji marketingowej jest wykorzystywanie różnego rodzaju zjawisk, procesów, zachowań, które pozwalają wzmocnić identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem i dokonać internalizacji celów. Szczególną wśród nich rolę pełni udział pracowników w procesie decyzyjnym oraz podejmowaniu decyzji, uzasadniony posiadanym zakresem uprawnień. Ze względu na szczególne uzależnienia skuteczności działań marketingowych od dostosowywania się do wymogów otoczenia bądź antycypowania ujemnych dla przedsiębiorstwa zjawisk decentralizacja jest konieczna. Przedmiotem dyskusji i rozważań powinien być jej zakres. Rozwiązania organizacyjne stanowią obok norm, reguł zachowań podstawowy instrument koordynacji działań.

Szczególną częścią pracy kierowniczej jest organizowanie. W orientacji marketingowej nie może zabraknąć służb marketingowych odpowiedzialnych za jej planowanie, wdrażanie i kontrolowanie. Świadomość determinującego wpływu otoczenia na skuteczność działań rynkowych nakazuje postrzegać racjonalną organizację działań marketingowych jako:

- zapewniającą kadrze kierowniczej uprawnienia do podejmowania decyzji w przedmiotowym zakresie;
- koordynującą i skupiającą poprzez swoje służby wszystkie działania marketingowe w przedsiębiorstwie;
- przekonującą, inspirującą i aktywizującą pozostałe służby do jej stosowania.

Na kierownikach naczelnych spoczywa odpowiedzialność powołania i określenia wymogów, które muszą spełniać organizacja marketingu i system zarządzania działalnością marketingową oraz więzi organizacyjne z pozostałymi komórkami przedsiębiorstwa. Respektowanie zasad orientacji marketingowej wymaga, aby ż marketingu

uczynić funkcję centralną o znaczeniu strategicznym dla bytu rynkowego przedsiębiorstwa i jego kondycji ekonomicznej. Nie oznacza to jednak izolacji od pozostałych funkcji, wprost przeciwnie - jej skuteczność jest warunkowana przez współpracę z pozostałymi częściami organizacyjnymi. Niezmienna jest bowiem zasada, że sprawność przedsiębiorstwa jest wypadkową sprawności wszystkich działań podejmowanych przez ludzi wewnątrz i na zewnątrz, środków, w które są wyposażeni, oraz sposobu, w jaki są zorganizowani, pod warunkiem, że ich dobór i współdziałanie jest logiczną konsekwencją sformułowanych, w metodologicznie poprawnych procedurach misji, celów i strategii działania.

Konkludując, podkreślenia wymaga fakt, że orientacja marketingowa czyni rolę kadry kierowniczej szczególną. Największa należy do kierownictwa naczelnego. Respektowanie zasad orientacji marketingowych wyraża się w:

- sposobie podejmowania decyzji rozwiązujących problemy w obszarze funkcji kierowniczych,
- informacyjnym wspomaganiu decyzji kierowniczych,
- przystosowaniu organizacji wewnętrznej i systemu powiązań z . otoczeniem do realizowania zadań rynkowych i motywowania pracowników,
- realizowaniu zadań koordynowania i kontrolowania działań w kontekście rezultatów rynkowych i wykorzystywanych dla ich powstania zasobów przedsiębiorstwa.

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Implications of marketing orientation in management for a manager's job

Summary

The article concentrates on results of the implementation of marketing orientation in enterprises. Marketing orientation creates some special challenges for all managers in the firm, especially for the top level managers. The consciense that the success of the firm is verified on the market creates the necessity of strict observation of marketing orientation rules by the managers. Especially it concerns the decision making process, information support of the decisions, organisation of marketing activities, system of marketing controlling and motivation of employees.