

# **Dylematy lokalizacyjne funkcji marketingowej w strukturze przedsiębiorstw; aspekt teoretyczny i praktyczny oraz próba diagnozy**

## **Location dilemmas of marketing function in enterprises structure; theoretical and practical aspect and an attempt of diagnosis**

**Dariusz Sobotkiewicz**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy, Wydział Zarządzania i Informatyki, ul. Sejmowa 5A, 59-220 Legnica, psb@op.pl.

### **Abstract**

In the article an attempt was made to identify possible variants of marketing function's location in the structure of administrative and multiadministrative enterprises. The focus was on practical structural solutions in marketing zone and also there were identified typical barriers which make the development of marketing function impossible.

**Key words:** *marketing function, organizational structure*

### **Wstęp**

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw coraz większą rolę w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej odgrywa wdrażanie trafnych rozwiązań ze sfery marketingu. Nie ulega wątpliwości, że wybór właściwego rozwiązania w zakresie alokacji funkcji marketingowej w strukturze organizacyjnej podmiotu gospodarczego jest jednym z głównym czynników determinujących osiągnięcie sukcesu w sprzedaży. Problem lokalizacji funkcji marketingowej w strukturze przedsiębiorstwa jest szczególnie ważnym zagadnieniem, gdyż od odpowiedniego usytuowania funkcji na mapie struktury zależy skuteczność i efektywność realizowanych zadań.

Celem artykułu jest próba identyfikacji lokalizacji funkcji marketingowej w strukturze przedsiębiorstw z branży przemysłowej oraz zidentyfikowanie barier uniemożliwiających rozwój marketingu w badanych podmiotach gospodarczych.

## 1. Warianty lokalizacji funkcji marketingowej w strukturze przedsiębiorstw

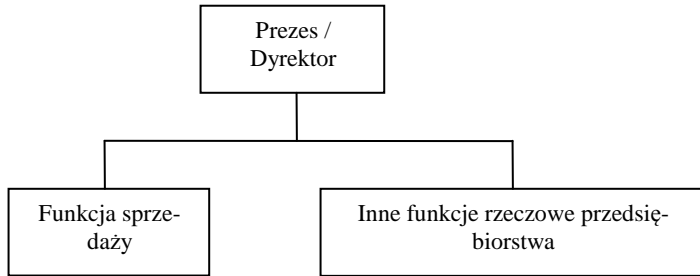
Na początku rozważań warto przedstawić wyniki badań w zakresie rozwiązań strukturalnych dotyczących funkcji marketingowej. Z badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii i w Polsce nt. „Ocena funkcjonowania marketingu w firmach” (Kramer i Kramer 2001) wynika, że funkcja marketingowa, realizowana głównie przez dział marketingu, osiąga noty zaledwie dostateczne (2,8 w skali 5 – punktowej). Ponadto badania wykazały, iż kierownicy różnych komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie narażeni są na zmiany decyzji pod wpływem informacji napływających z komórki marketingowej. Można zatem stwierdzić, że wykonywanie zadań składających się na funkcję marketingową powinno odbywać się nie tylko przez personel komórki marketingowej, ale także pracowników innych komórek w przedsiębiorstwie. Wówczas cele marketingowe będą realizowane w ramach różnych funkcji przedsiębiorstwa, nie tylko marketingu, ale także produkcji, logistyki, finansów, etc.

Jak wynika z prowadzonych badań pod koniec lat 90 ubiegłego wieku, tworzenie komórek organizacyjnych marketingu w polskich przedsiębiorstwach jest daleko zaawansowane? Prawie 76% badanych firm ma wyodrębnione komórki marketingu. W 31,2 % firm ma miejsce formalne oddzielenie funkcji sprzedaży od czynności marketingowych, natomiast 38,1 % marketing jest połączony z komórką ds. sprzedaży. W 10% firm sprzedaż stanowi część pionu marketingu. Porównując uzyskane wyniki z rezultatami wcześniejszych badań, zauważyć można, iż wzrasta liczba firm posiadających wyodrębnione komórki marketingowe (Altkorn 1999).

W przedsiębiorstwach jednozakładowych zadania z zakresu funkcji marketingowej mogą być realizowane w jednostce ds. marketingu lub w innych jednostkach organizacyjnych firmy. W przypadku wyodrębnienia funkcji marketingowej w strukturze przedsiębiorstwa powołana do jej realizacji komórka (lub też dział, sekcja, biuro) może być usytuowana na różnych poziomach zarządzania. Menedżerowie przedsiębiorstw mogą także korzystać z usług zewnętrznych firm marketingowych. Wyłączając tym samym całą lub część funkcji ze struktury przedsiębiorstwa.

Na podstawie wyników uzyskanych z prowadzonych pilotażowych badań empirycznych oraz z rezultatów przeprowadzonych studiów nad literaturą przedmiotu można wskazać siedem wariantów rozmieszczenia funkcji marketingowej w strukturze podmiotu gospodarczego. W celu ich weryfikacji, a więc wykazania, że występują one w podmiotach gospodarczych w trzeciej części opracowania zaprezentowano praktyczne rozwiązania strukturalne w tym zakresie.

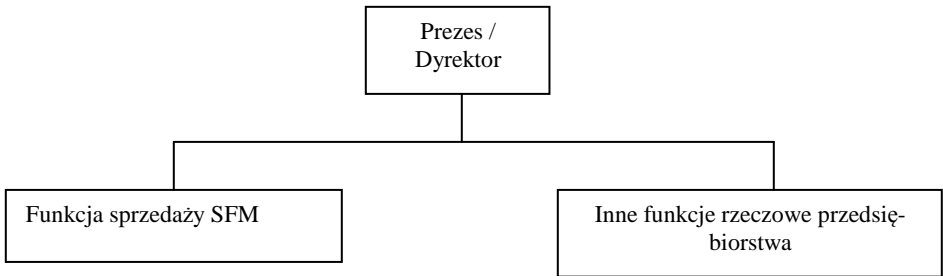
Możliwe warianty lokalizacji funkcji marketingowej w strukturze podmiotu gospodarczego zaprezentowano na rysunkach 1- 7.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 1.** Wariant 1 - Funkcje przedsiębiorstwa bez wyodrębnionej funkcji marketingowej

W podmiocie gospodarczym nie realizuje się zadań z zakresu marketingu. Nie są one także wykonywane przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne.



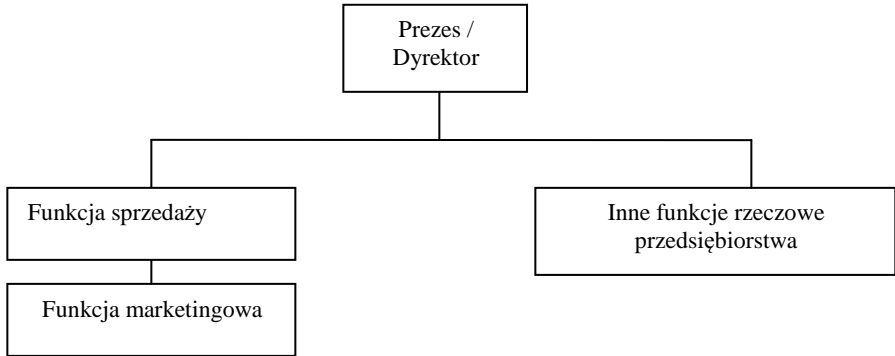
SFM – subfunkcje funkcji marketingowej<sup>1</sup>

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 2.** Wariant 2 - Alokacja niektórych elementów składowych funkcji marketingowej w ramach funkcji sprzedaży

<sup>1</sup> Do subfunkcji funkcji marketingowej zalicza się: badania marketingowe, kształtowanie produktu, cen, dystrybucji i promocji.

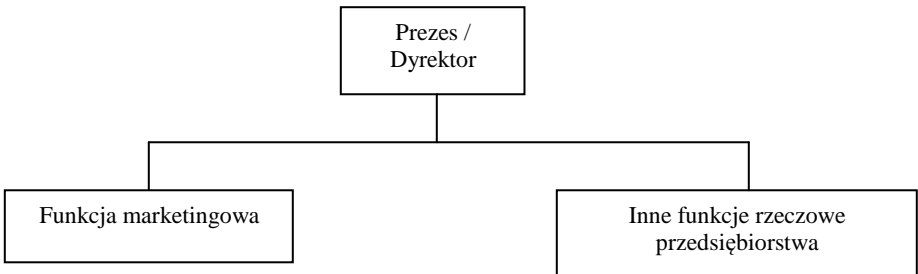
W przedsiębiorstwie w ramach funkcji sprzedaży realizowane są niektóre elementy funkcji marketingowej. Najczęściej badania marketingowe, promocja oraz reklama.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 3.** Wariant 3 - Lokalizacja funkcji marketingowej na niższym szczeblu zarządzania

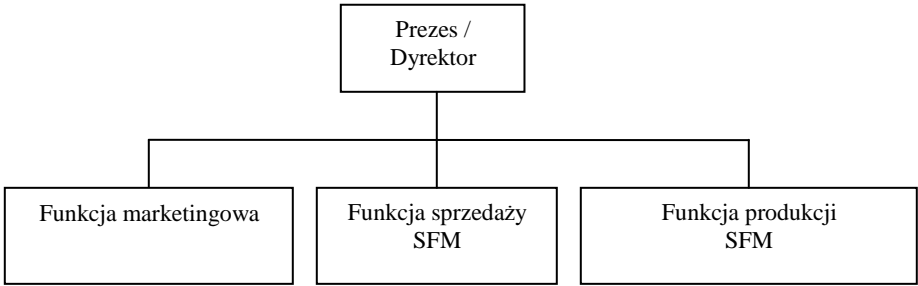
W dziale sprzedaży, oprócz realizacji typowych funkcji sprzedażowych personel wykonuje także zadania z zakresu marketingu. Odbywa to się w specjalnie powołanej jednostce marketingowej podlegającej działowi sprzedaży. W związku ze służbową podległością, menedżerowie marketingu nie mają bezpośredniego wpływu na ważne decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 4.** Wariant 4 - Lokalizacja funkcji marketingowej na równorzędnym poziomie zarządzania z innymi ważnymi funkcjami przedsiębiorstwa

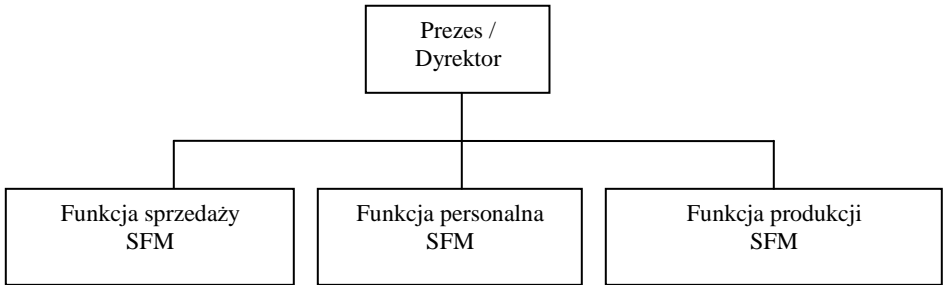
Nadanie odpowiedniej rangi funkcji marketingowej poprzez usytuowanie jej wysoko w hierarchii zarządczej wyposaża menedżerów marketingu w niezbędne uprawnienia decyzyjne oraz sprzyja wpływaniu na ważne decyzje podejmowane w jednostce gospodarczej. Marketing obok takich funkcji jak: produkcja, finanse, personel, logistyka, kadry staje się jednocześnie ważną i równorzędną funkcją.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 5.** Wariant 5 - Podział funkcji marketingowej między jednostkę ds. marketingu i pozostałe jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa

Funkcja marketingowa jest realizowana zarówno w jednostce marketingowej oraz w pozostałych działach przedsiębiorstwa. Zadania z zakresu produktu mogą być wykonywane w dziale produkcji, cena może być domeną jednostki finansowej, dystrybucja – logistyki. Taki podział funkcji może sprzyjać pogłębionej specjalizacji zadań. Z tym, że, traci na znaczeniu funkcja marketingowa na tle pozostałych funkcji przedsiębiorstwa. Ogranicza się jednostce marketingowej wpływanie na istotne decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie.

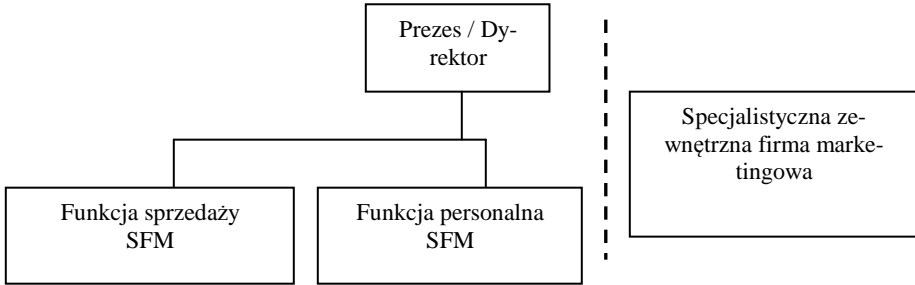


SFM – subfunkcje funkcji marketingowej

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 6.** Wariant 6 - Podział funkcji marketingowej między różne jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa

Niewątpliwie wariant szósty alokacji funkcji marketingowej może wydawać się kontrowersyjny ze względu na brak jednostki marketingowej specjalizującej się w wykonywaniu zadań z zakresu marketingu w przedsiębiorstwie. Należy jednak pamiętać, że cele marketingowe powinny być akceptowane i realizowane w ramach różnych obszarów funkcjonalnych organizacji, gdyż tylko wówczas możliwe będzie profesjonalne wykonywanie zadań marketingowych przez personel przedsiębiorstwa. Za wdrożeniem tego rozwiązania organizacyjnego przemawiają jeszcze dwa istotne argumenty, a mianowicie brak wystąpienia sytuacji konfliktowych jakie mają miejsce w codziennej działalności między działem marketingu a innymi działami przedsiębiorstwa jak i wzrost rangi osoby odpowiadającej za zarządzanie marketingiem i za spójność działań marketingowych do dyrektora czy też prezesa.



SFM – subfunkcje funkcji marketingowej

Źródło: opracowanie własne.

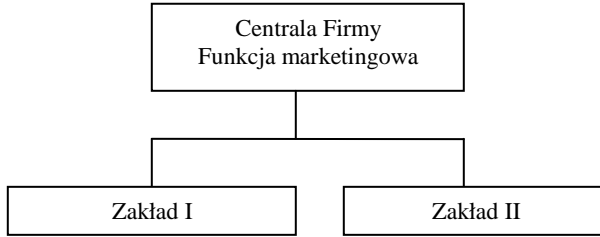
**Rys. 7.** Wariant 7 – *Outsourcing* w zakresie funkcji marketingowej. Funkcja marketingowa jest wykonywana tylko przez zewnętrzne firmy

Zadania z zakresu marketingu wykonywane są przez specjalistyczne zewnętrzne firmy marketingowe. Istotną korzyścią tego rozwiązania strukturalnego jest oszczędność kosztów oraz transfer wiedzy marketingowej (*know how*) do przedsiębiorstwa.

W praktyce gospodarczej każdy z wariantów może być stosowany. Jednak przedsiębiorstwa funkcjonujące na silnie konkurencyjnych rynkach, oferujące coraz nowsze produkty ewoluują ku bardziej zaawansowanej organizacji marketingowej, co w konsekwencji oznacza, że dążą do ulokowania funkcji marketingowej jak najwyżej w strukturze przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwach wielozakładowych zadania z zakresu marketingu mogą być wykonywane:

- w centrali firmy (rys. 8);
- w podmiotów zależnych;
- zarówno w centrali firmy jak i w jednostkach zależnych.



Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 8.** Wariant 8 – Funkcja marketingowa realizowana przez centralę firmy

Centrala firmy obsługuje w zakresie funkcji marketingowej podległe jednostki zależne. Prowadzi więc badania marketingowe, tworzy kampanie reklamowe, opracowuje nowe produkty, strategie marketingowe. W zakładach personel różnych jednostek organizacyjnych wdraża decyzje marketingowe podjęte na szczeblu centrali.

## **2. Założenia badawcze i charakterystyka podmiotów gospodarczych objętych badaniem**

Celem badań było rozpoznanie miejsca lokalizacji funkcji marketingowej w strukturze przedsiębiorstw z branży przemysłowej. Wokół tak ustalonego celu zostały sformułowane następujące pytania badawcze:

1. Jaki wariant lokalizacji funkcji marketingowej stosowany jest w badanych przedsiębiorstwach?

2. Jakie bariery utrudniają rozwój funkcji marketingowej w przedsiębiorstwach?

3. Czy przedsiębiorstwa przekazują do realizacji funkcję marketingową (lub jej elementy) jednostkom zewnętrznym?

Kwestionariusze ankiet zarówno dostarczano do siedzib podmiotów gospodarczych jak i wysłano tradycyjną drogą pocztową i pocztą elektroniczną. Badaniu poddano przedsiębiorstwa z województwa dolnośląskiego, zatrudniające powyżej 50 pracowników. Łącznie przebadano 176 podmiotów gospodarczych. Dobór próby miał charakter celowy.

Prezentowane w tej części opracowania wyniki badań nie należy uogólniać na całą populację badaną, gdyż ukazują one jedynie istniejący stan w zakresie roz-



woju funkcji marketingowej w przedsiębiorstwach poddanych badaniu. Całe badanie należy traktować jako pilotażowe, pozwalające jednak na identyfikację określonych tendencji zachodzących w sferze marketingu w przedsiębiorstwach z branży przemysłowej.

Na pytania kwestionariusza odpowiadały osoby mające największy zasób wiedzy na temat działalności marketingowej przedsiębiorstwa, a więc menedżerowie marketingu lub dyrektorzy przedsiębiorstw (zastępcy dyrektorów).

Wśród 176 przebadanych firm 111 stanowiły przedsiębiorstwa jednozakładowe, a 66 wielozakładowe, zatrudniające najczęściej od 50 do 250 lub powyżej 250 pracowników. Wszystkie firmy specjalizują się w produkcji dóbr przemysłowych.

### **3. Weryfikacja empiryczna teoretycznych wariantów lokalizacji funkcji marketingowej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa**

#### *3.1. Lokalizacja funkcji marketingowej w strukturze badanych podmiotów gospodarczych*

W celu rozpoznania miejsca wykonywania zadań z zakresu funkcji marketingowej w przedsiębiorstwach z branży przemysłowej przeprowadzono badania, a otrzymane wyniki stanowią tę część opracowania.

Zestawienie występujących wariantów usytuowania funkcji marketingowej w strukturze organizacyjnej badanych podmiotów gospodarczych zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Organizacja funkcji marketingowej w badanych przedsiębiorstwach

Teoretyczne warianty/ Sposób organizacji funkcji marketingowej w badanych przedsiębiorstwach	Odpowiedzi menedżerów (176 wskazań)
<p style="text-align: center;">Wariant 1</p> <p>W naszej firmie brak jest jednostki organizacyjnej ds. marketingu. Zadania z zakresu marketingu nie są wykonywane</p>	25
<p style="text-align: center;">Wariant 2</p> <p>W naszej firmie zadania z zakresu funkcji marketingowej są wykonywane w jednostce organizacyjnej ds. sprzedaży</p>	7
<p style="text-align: center;">Wariant 3</p> <p>W naszej firmie jednostka organizacyjna ds. marketingu usytuowana jest na niższym szczeblu w strukturze firmy i nie ma wpływu na ważne decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie</p>	12
<p style="text-align: center;">Wariant 4</p> <p>W naszej firmie jednostka organizacyjna ds. marketingu usytuowana jest wysoko w strukturze firmy i ma wpływ na ważne decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie</p>	56
<p style="text-align: center;">Wariant 5</p> <p>W naszej firmie zadania z zakresu marketingu są wykonywane w jednostce organizacyjnej ds. marketingu oraz w takich jednostkach organizacyjnych firmy jak: sprzedaż, produkcja, zaopatrzenie, kadry</p>	28
<p style="text-align: center;">Wariant 6</p> <p>W naszej firmie brak jest jednostki organizacyjnej ds. marketingu a zadania z zakresu marketingu są wykonywane w takich jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstwa jak: produkcja, finanse, zaopatrzenie, jakość, kadry, public relations</p>	40
<p style="text-align: center;">Wariant 7</p> <p>Outsourcing w zakresie funkcji marketingowej. Funkcja marketingowa jest wykonywana tylko przez zewnętrzne firmy</p>	brak
<p style="text-align: center;">Wariant 8.</p> <p>W naszej firmie nie wykonuje się zadań z zakresu marketingu, są one wykonywane w centrali firmy</p>	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wśród badanych przedsiębiorstw z branży przemysłowej wariant 4 jest najczęściej stosowany. Wskazało tak 56 menedżerów. W przypadku tych firm działalność marketingowa jest skoncentrowana w specjalistycznej jednostce marketingowej usytuowanej wysoko w strukturze firmy, a personel ma wpływ na ważne decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. W 40 przebadanych firmach dominuje wariant 6, a więc mimo, iż nie ma działu marketingu realizacja funkcji odbywa się w innych jednostkach organizacyjnych firmy. Zdaniem pozostałych 28 menedżerów w ich przedsiębiorstwach występuje wariant 5. Zadania z zakresu marketingu są wykonywane zarówno w dziale marketingu jak i w pozostałych jednostkach firmy. W kolejnych 25 firmach brak jest w strukturze firmy jednostki marketingowej. Nie są także wykonywane zadania marketingowe. Prawdopodobnie jest to związane ze specyfiką firmy. Większość z tych podmiotów produkuje jeden lub kilka wyrobów przeznaczonych tylko dla jednego konkretnego odbiorcy. To całkowite uzależnienie się i skoncentrowanie produkcji dla jedynego klienta, nie sprzyja realizacji zadań ze sfery marketingu. Najmniej przedsiębiorstw stosuje wariant 2,3 i 8. Natomiast żadne z badanych firm nie wdrożyło wariantu 7.

### *3.2. Bariery w rozwoju funkcji marketingowej w badanych przedsiębiorstwach*

Identyfikacja przeszkód utrudniających skuteczny rozwój funkcji marketingowej w przedsiębiorstwach była kolejnym przedmiotem badań. Strukturę odpowiedzi badanych w tym zakresie zaprezentowano w tabeli 2. Z przeprowadzonych badań wynika, że najważniejszą barierą negatywnie determinującą rozwój funkcji marketingowej w przedsiębiorstwach są ograniczenia finansowe firmy. Z jednej strony uniemożliwiają one tworzenie jednostek marketingowych, z drugiej wdrażanie innowacji w zakresie działalności marketingowej. Kolejną barierą utrudniającą rozwój marketingu w badanych przedsiębiorstwach jest traktowanie określonych funkcji realizowanych w przedsiębiorstwach jako wiodące. Badani wskazywali przede wszystkim na produkcję a następnie na sprzedaż. W ponad 40 podmiotach nie odnotowano żadnych barier w skutecznym rozwoju funkcji marketingowej.

**Tabela 2.** Przeszkody w skutecznym rozwoju funkcji marketingowej w badanych jednostkach gospodarczych

<b>Bariery w rozwoju marketingu w badanych przedsiębiorstwach</b>	<b>Liczba wskazań przez menedżerów<sup>2</sup></b>
Trudności w pozyskaniu specjalistów ds. marketingu	24
Nieodpowiednia liczba firm świadczących specjalistyczne usługi w zakresie marketingu	12
Ograniczenia finansowe firmy	60
Postawa kadry zarządzającej firmą	28
Priorytet uzyskują inne funkcje w firmie, proszę wymienić jakie? - produkcja, sprzedaż	32
Trudność przełamania sposobu myślenia i działania personelu wykonawczego	16
Brak jakichkolwiek przeszkód w rozwoju marketingu w naszej Firmie	44
Inne przeszkody	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonych badań.

### 3.3. Outsourcing w zakresie wybranych elementów funkcji marketingowej w badanych podmiotach gospodarczych

Przedsiębiorstwa z branży przemysłowej korzystają z następujących usług firm zewnętrznych:

- badania rynku,
- szkolenia marketingowe,
- szkolenia z zakresu ofert handlowych,
- szkolenia z obszaru wydajności pracy,
- projektowanie opakowań,
- doradztwo marketingowe,
- tworzenie strony internetowej,
- reklama w Internecie,
- przygotowanie stoiska na targach.

<sup>2</sup> Menedżer wypełniający kwestionariusz ankiety mógł wybrać max. trzy bariery w rozwoju funkcji marketingowej w przedsiębiorstwie. W związku z tym, odpowiedzi badanych nie sumują się do stu.

## Podsumowanie

Zaprezentowane w opracowaniu wyniki badań przedstawiają aktualny stan w zakresie organizacji funkcji marketingowej w przedsiębiorstwach z branży przemysłowej. Dobór przedsiębiorstw miał charakter celowy, w związku z tym nie należy traktować otrzymanych wyników jako pełne, pozwalające tym samym wnioskować na całą populację badaną. Jednak przeprowadzone badanie pilotażowe ma określoną wartość poznawczą, gdyż ukazuje różne podejścia w sferze rozwiązań strukturalnych w zakresie jednej z ważniejszych funkcji przedsiębiorstwa – funkcji marketingowej.

## Piśmiennictwo

1. Altkorn J. 1999 (red.). *Kierunki rozwoju zarządzania marketingowego w Polsce*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
2. Kramer J., Kramer T. 2001. *Wybrane obszary zmian w programach kształcenia menedżerów*. W: A. Czubała, J. W. Wiktor (red.) *Marketing u progu XXI wieku*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.