



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 15

marketing instytucji
naukowych i badawczych
nr 1(15)/2015

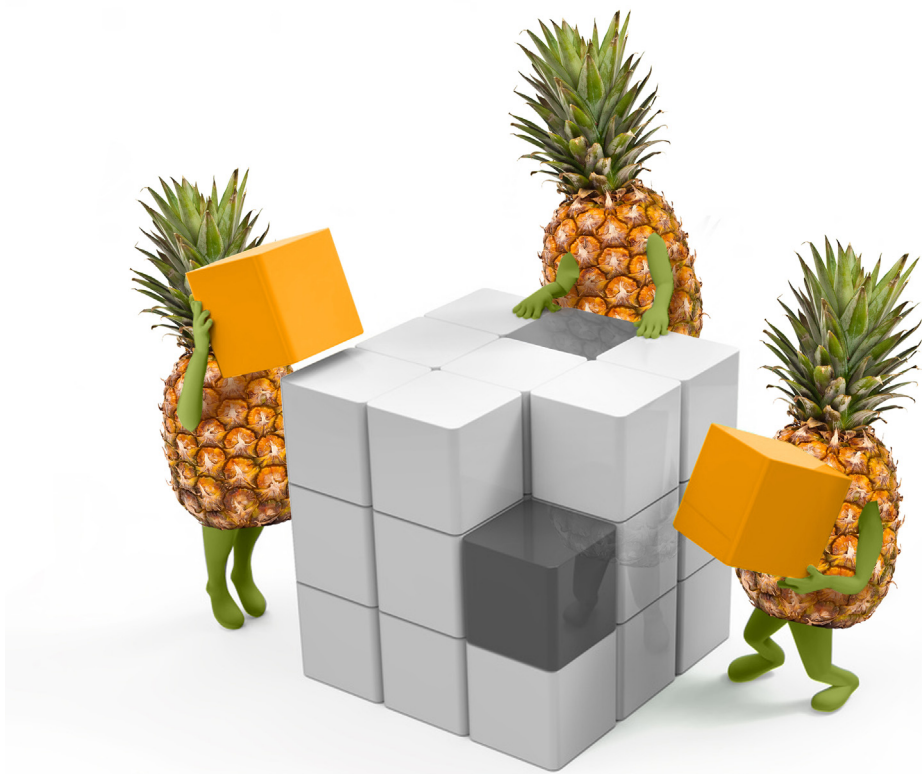


Research
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

marzec 2015



**MIJSCJE MARKETINU WE WSPÓŁCZESNEJ
ORGANIZACJI — CHARAKTER ZMIAN**



Open Access

MIEJSCE MARKETINGU WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI — CHARAKTER ZMIAN

THE POSITION OF MARKETING IN A CONTEMPORARY ORGANIZATION — CHARACTER OF CHANGES

prof. zw. dr hab. Mirosława Pluta-Olearnik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Polska

e-mail: pluta@olearnik.pl

DOI: 10.14611/minib.15.01.2015.05



Streszczenie

Wiedza z zakresu marketingu ewoluuje, czego przykładem są nowe koncepcje marketingu, które pojawiły się w odpowiedzi na wyzwania płynące z otoczenia przedsiębiorstw. Głównym problemem poruszonym w tym artykule jest ocena charakteru i zakresu zmian roli marketingu w przedsiębiorstwach kontekście dostosowania do nowych warunków otoczenia rynkowego, w tym zwłaszcza obejmujących takie zjawiska, jak: działania konkurencji, preferencje konsumentów, a także zmiany technologiczne oraz globalizacja rynków. W pierwszej części artykułu dokonano przeglądu klasycznych rozwiązań umiejscowienia marketingu w przedsiębiorstwie, opisanych w literaturze marketingowej. W drugiej części podjęto próbę ustalenia obecnej roli marketingu w przedsiębiorstwie z perspektywy umiejscowienia tej funkcji w strukturze współczesnej organizacji oraz wskazano zadania stojące przed dyrektorem (liderem) marketingu. Rozważania oparto na wtórnych źródłach informacji — czasopiśmiennictwie marketingowym oraz praktycznych przykładach.

Słowa kluczowe: marketing, preferencje konsumentów, konkurencja rynkowa, marketing w strukturze organizacyjnej, lider funkcji marketingu



Summary

Knowledge from the area of marketing is evolving and what reflects this evolution are new marketing concepts formed in response to the challenges arising from the environment of companies. The main problem discussed in this article is the assessment of the character and scope of the changes in the role of marketing in a company in the context of adaptation to new conditions in the market environment, in particular, covering such phenomena as: rivals' activities, consumers' preferences, as well as technological changes and the globalization of markets. In the first part of the article an overview of classic solutions for the positioning of marketing in a company, described in literature concerning marketing is presented. In the second part an attempt was made to define the current role of marketing in a company from the perspective of the positioning of this function in the structure of a contemporary organization, as well as to define the tasks ahead of the marketing director (leader). The deliberations were based on secondary sources of information — marketing magazines and practical examples.

Keywords: marketing, consumer preferences, marketing competition, marketing in organizational structure, leader of the marketing function

Rola marketingu w przedsiębiorstwie na przestrzeni lat

Rola marketingu ewoluowała na przestrzeni XX i XXI wieku, począwszy od wsparcia sprzedaży produktów w latach 20. XX wieku aż do tworzenia wartości przedsiębiorstwa na początku XXI wieku. Na przestrzeni tego okresu można wyróżnić siedem charakterystycznych sposobów rozumienia roli marketingu w przedsiębiorstwie, to jest od prostej funkcji do całościowej koncepcji. Analiza rozwoju marketingu w ujęciu dynamicznym wskazuje, że:

- okres lat 20.–40. XX wieku to traktowanie marketingu jako funkcji w przedsiębiorstwie odpowiedzialnej za wsparcie sprzedaży dóbr konsumpcyjnych, głównie poprzez wykorzystanie środków promocji,
- lata 50. XX wieku to kreowanie satysfakcji nabywcy poprzez stosowanie podejścia segmentacyjnego i wybór rynku docelowego oraz konstruowanie odpowiedniego marketingu-mix,
- lata 60. XX wieku ukazują dynamiczny rozwój wiedzy o marketingu i postrzeganiu jego roli poprzez pryzmat maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa, co miało z kolei wpływ na rozwój struktur (działów) marketingowych,
- lata 70. XX wieku charakteryzuje wzrost znaczenia planowania strategicznego w przedsiębiorstwach, a w konsekwencji ważny udział marketingu w tworzeniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa (corporate strategy) oraz scentralizowany system podejmowania decyzji marketingowych,
- lata 80. XX wieku to okres decentralizacji decyzji marketingowych i koordynowanie przez marketing różnych funkcji w przedsiębiorstwie np. sprzedaży, finansów, prac badawczo-rozwojowych,
- lata 90. XX wieku przyniosły znaczące zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw związane ze wzrostem konkurencji, potrzebą budowania relacji z klientem, rozwojem Internetu, które wpłynęły na postrzeganie marketingu jako sposobu realizacji celów finansowych przedsiębiorstwa.
- pierwsza dekada XXI wieku to ukazanie roli marketingu w kontekście tworzenia wartości przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza wartości dla nabywcy.¹

Warto też zwrócić uwagę na przebieg rozwoju marketingu w polskich przedsiębiorstwach. Jak zauważa Z. Waśkowski przełom lat 80. i 90. to okres urynkowania wielu procesów gospodarczych w Polsce, z którym wiąże się początek działań marketingowych przedsiębiorstw. Przykładem tej aktywności było powoływanie działów marketingu w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, często charakteryzujących się przypadkowym doborem kadr, brakiem kompetencji marketingowych tych komórek, a także brakiem zrozumienia dla tych działań przez kierowników innych komórek organizacyjnych. Był to zarazem okres nabywania doświadczeń marketingowych, rozwoju wiedzy i umiejętności pracowników komórek marketingowych (Waśkowski, 2014, s. 90–95). Następnie na przełomie XX i XXI wieku rozwinął się w polskich przedsiębiorstwach tzw. marketing operacyjny, charakteryzujący się agresywną promocją, w tym stosowaniem anglojęzycznych nazw (marek) przez polskich przedsiębiorców. Pierwsza dekada XXI wieku to z kolei rozwój badań rynkowych i marketingowych, których wyniki wykorzystywano w konstruowaniu narzędzi marketingu mix i ich dostosowaniu do wyłonionych segmentów nabywców indywidualnych. Jest to również okres, w którym miejsce funkcji marketingu w przedsiębiorstwie nabrało znaczenia strategicznego, a dyrektorzy działu marketingu zasiadali w zarządach firm uczestnicząc w podejmowaniu kluczowych dla przedsiębiorstwa decyzjach. W kolejnych latach XXI wieku obserwuje się dynamiczny rozwój wiedzy marketingowej z jednoczesnym rozproszeniem funkcji marketingu w przedsiębiorstwach, poprzez tworzenie np. stanowisk doradców klientów czy biur obsługi klienta i biur *call center*. Jak zauważa Z. Waśkowski efektem zmian w postrzeganiu roli marketingu jest jego silne powiązanie w ostatnich latach ze sprzedażą i komunikacją rynkową. Skutkiem tego jest także utrata przez marketing znaczenia strategicznego w procesie zarządzania całym przedsiębiorstwem (Waśkowski, 2014, s. 94–95).

W tym miejscu należy zaznaczyć również, że szczególnego znaczenia dla współczesnych podmiotów działających na rynku usług nabrała koncepcja marketingu relacji (zwanego też marketingiem relacyjnym lub partnerskim), która została z sukcesem zaaplikowana przez przedsiębiorstwa usługowe reprezentujące różne formy własności, skalę i obszary działania. Pojęcie marketingu relacji, według jej twórcy Ch. Gronroosa, oznacza działania mające na celu identyfikację, nawiąza-

nie, podtrzymanie i rozwijanie relacji z klientami i innymi podmiotami (*stakeholders*) w taki sposób, aby cele wszystkich stron zostały osiągnięte. Idea marketingu relacji ewoluowała, przy czym do podstawowych wartości tworzenia długoterminowych relacji zaliczono: współpracę, zaufanie, zaangażowanie, komunikację oraz satysfakcję. W rezultacie możemy stwierdzić, że marketing relacji koncentruje uwagę na zarządzaniu relacjami organizacji z podmiotami — interesariuszami z jej otoczenia, o charakterze ciągłym i długotrwałym, a tworzona wspólna wartość pozwala na realizację celów zarówno organizacji jak i jej klientów (Pluta-Olearnik, 2013, s 66–67). Tak rozumiany marketing relacji wpisuje się również w koncepcję marketingu wartości, która zdominowała badania prowadzone w pierwszej dekadzie XXI wieku.

Współczesne wyzwania marketingu

Nawiązując do ostatniej fazy rozwoju marketingu czyli postrzegania jego roli w kontekście tworzenia wartości przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza wartości dla nabywcy, należy zauważyć, że nie oznacza to „automatycznej” zmiany rozumienia marketingu w polskich przedsiębiorstwach w drugiej dekadzie XXI wieku. Jest to konsekwencja utrwalonych w praktyce podejść do marketingu, w tym zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w skalilokalnej, krajowej. Nowe rozumienie marketingu odwołujące się do pojęcia wartości przedsiębiorstwa jest bliższe praktyce działań przedsiębiorstw mających globalny zasięg, notowanych na giełdzie. Jak zauważają liczni badacze tej problematyki w tym okresie nastąpiło jednak narzucenie krótkookresowej perspektywy oceny działań marketingowych, co pozostaje w sprzeczności z długookresowym występowaniem efektów wielu działań marketingowych.

W obliczu wskazanych zjawisk przed współczesnym marketingiem stoją spore wyzwania, wśród których należy wymienić:

- unowocześnienie postrzegania marketingu w przedsiębiorstwach polegające na przyjęciu perspektywy tworzenia wartości, w tym wartości dla nabywcy,
- zrozumienie, że wiele efektów działań marketingowych pojawia się w długim okresie,

- ocena działań marketingowych w przedsiębiorstwie w kontekście ich efektywności, z wykorzystaniem odpowiednich mierników efektywności tych działań (Garbarski, 2011, s. 40).

W tym miejscu warto poświęcić nieco uwagi koncepcji marketingu wartości, która rozwinęła się pod koniec lat 90. XX wieku i ukazała wpływ marketingu na tworzenie wartości dodanej dla przedsiębiorstwa i jego akcjonariuszy. Zwłaszcza koncepcja zaproponowana przez Petera Doyle'a z 2000 roku polemizuje ze wszystkimi kluczowymi elementami pierwotnej wersji marketingu, uznając, że głównym celem marketingu jest wartość firmy dla udziałowców, a najważniejsze aktywa marketingowe wiążą się z wartością marki oraz satysfakcją i lojalnością nabywców. W ramach tej koncepcji marketingu powstają dwie strony efektów: z jednej strony są to efekty kojarzone z przedsiębiorstwem (zysk, wartość firmy, wartość marki, sprzedaż), a drugiej strony efekty są kojarzone z nabywcą (satysfakcja klienta, wartość dla klienta).²

Następnie w 2004 r. Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu zaproponowało nową wersję definicji marketingu, również nawiązującej do pojęcia wartości. Definicja wówczas sformułowana brzmiała: „Marketing to funkcja organizacji oraz zestaw procesów służących tworzeniu, komunikowaniu i dostarczaniu nabywcom wartości, a także zarządzaniu relacjami z nabywcami w taki sposób, aby zapewnić korzyści tej organizacji i jej interesariuszom”.³

Od początku XXI wieku widoczne było przyspieszenie implementacji nowoczesnych technologii w marketingu, a praktyka pod tym względem wydawała się wyprzedzać teorię. Rozwój procesów globalizacji gospodarki a także krytyka środowiska sprawiła, że w roku 2007 Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu ponownie zmodyfikowało definicję marketingu, która otrzymała brzmienie: „Marketing jest działalnością, zbiorem instytucji i procesów służących tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie ofert, które mają wartość dla klientów, kontrahentów także społeczeństwa w ogólności” (Kotler i Keller, 2012, s. 5). Takie ujęcie marketingu można też dedykować instytutom naukowo-badawczym, których oferta rynkowa jest kierowana do klientów oczekujących konkretnej wartości (np. rozwiązanie problemu technologicznego), a wartość produktu (usługi) jest często współtworzona z klientem przy współpracy partnerów.

Organizowanie działalności marketingowej w przedsiębiorstwie

Analiza literatury przedmiotu dowodzi, iż nadal powszechne jest podejście, w którym podstawę do analizy działań marketingowych przedsiębiorstwa stanowi — z punktu widzenia organizacji — scentralizowany dział marketingu. Jednak zmiany rozumienia marketingu na przestrzeni XX i XXI wieku sprawiły, że nastąpiła potrzeba głębszego rozpoznania organizacji funkcji marketingu w przedsiębiorstwach. Ponadto widoczny w praktyce proces odchodzenia przedsiębiorstw od zintegrowanych, hierarchicznych i biurokratycznych struktur na rzecz struktur spłaszczonych, zdeintegrowanych i sieciowych staje się ważnym obszarem badań nad organizacją marketingu. W literaturze przedmiotu można wyodrębnić trzy główne obszary badań nad organizacją marketingu w przedsiębiorstwie, do których należą:

- umiejscowienie marketingu w strukturze organizacyjnej,
- powiązania marketingu z innymi działami, czyli siła i sposób oddziaływania działu marketingu na inne działy,
- zakres i charakter działań marketingowych w ramach struktur określonego przedsiębiorstwa.⁴

Ulokowanie działu marketingu w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa, jego powiązania z innymi działami oraz charakter wykonywanych zadań odzwierciedlają sposób postrzegania marketingu przez kadre zarządzającą. Najczęściej spotykanym rozwiązaniem jest wydzielenie w ramach nowej lub istniejącej struktury organizacyjnej zespołu pracowników odpowiedzialnych za działania marketingowe, którzy tworzą odrębną komórkę (dział) marketingu. Jednakże wybór organizowania działań marketingowych jest uzależniony od wielkości przedsiębiorstwa, przedmiotu i zakresu terytorialnego jego funkcjonowania. Analiza praktycznych rozwiązań dowodzi, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa także zakresem i intensywnością działań marketingowych rozwijają się skoncentrowane struktury organizacyjne, kierowane przez jedną osobę wchodzącą w skład zarządu przedsiębiorstwa (Garbarski, 2011, s. 315).

Badacze tej problematyki zauważają jednak, że w praktyce można również spotkać odmienne rozwiązania, w których nie wyodrębnia się działu

marketingu w strukturze przedsiębiorstwa a zadania marketingowe są rozproszone i realizowane przez różne osoby i komórki wyspecjalizowane np. w funkcji sprzedaży, eksportu, obsługi klienta. Jednak jak zauważono wcześniej, w praktyce dominują podejście, w których działy marketingu stanowią odrębny element struktury organizacyjnej, przy czym konkretne rozwiązania organizacyjne zależą od liczby i specyfiki zastosowanych kryteriów wyodrębnienia działu marketingu.

Wyróżnia się tutaj:

- *Struktury jednowymiarowe*, czyli najprostsze formy organizacji marketingu w oparciu o kryteria odpowiadające działaniom marketingowym (badania marketingowe, rozwój produktów, dystrybucja, komunikacja marketingowa, obsługa klientów), lub w oparciu o kryterium geograficzne działalności albo kryterium grup nabywców (segmentów rynku). Takie rozwiązania stosują głównie firmy małe, działające na niezróżnicowanym rynku, na którym potrzeby nabywców są zaspokajane przez homogeniczne produkty, a więc i działania marketingowe są mało zróżnicowane.
- *Struktury wielowymiarowe*, w których wykorzystuje się dwa kryteria (tzw. struktura macierzowa) lub trzy kryteria wyodrębnienia komórek marketingu (tzw. struktura tensorowa). Struktura macierzowa stosowana jest w dużych przedsiębiorstwach, działających na wielu rynkach, oferujących szeroki asortyment produktów (przykładem mogą być firmy General Electric lub IBM). Z kolei struktura tensorowa oznacza, że pracownicy podlegają trzem (lub więcej) przełożonym, a stosowane kryteria to np. kryterium obszaru geograficznego, produktu oraz funkcji marketingowej. Przykładem takiej struktury organizacyjnej są globalne firmy dysponujące unikatowymi zasobami oraz umiejętnościami jest koncern EXIDE Technologies — jeden z największych na świecie producentów urządzeń gromadzących zapasy energii elektrycznej oraz producent baterii kwasowo-ołowiowych używanych w sieciach energetycznych, w urządzeniach napędowych i transportowych.

W tabeli 1 zaprezentowano możliwe kombinacje modelowych rozwiązań organizacyjnych, które są dostosowane do wielkości, specyfiki przedsiębiorstwa oraz warunków rynkowych, w których prowadzone są działania marketingowe.

Tabela 1. Kryteria wyboru organizacji marketingu w przedsiębiorstwie

Rodzaj struktury organizacyjnej	Liczba kategorii produktów	Podobieństwo kategorii produktów	Liczba rynków geograficznych	Podobieństwo rynków geograficznych	Zróźnicowanie obsługiwanych segmentów
Funkcjonalna	Mała	Duże	Mała	Duże	Małe
Geograficzna	Mała	Raczej duże	Duża	Małe	Raczej małe
Produktowa	Duża	Różne	Różna	Duże	Różne
Segmentowa	Mała	Różne	Różna	Duże	Duże
Macierzowa	Raczej duża	Małe	Raczej duża	Małe	Duże
Tensorowa	Raczej duża	Małe	Raczej duża	Małe	Duże

Źródło: Garbarski, L. (red) (2011). *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: PWE, s. 320.

Kolejną ważną kwestią związaną z organizacją marketingu w przedsiębiorstwie jest charakter powiązań działu marketingu z innymi komórkami organizacyjnymi. Istnieje w literaturze marketingowej zgodność co do tego, że marketing nie jest już domeną jednego działu w firmie, ale jest ogólnofirmowym przedsięwzięciem, które napędza strategię przedsiębiorstwa. Dział marketingu odnotowuje sukces jedynie wtedy, gdy wszyscy w firmie pracują na rzecz klienta (Kotler i Keller, 2012, s. 23). Dobrze obrazuje to powiedzenie Davida Packarda, jednego z założycieli firmy komputerowej Hewlett-Packard: „Marketing jest zbyt ważny, aby pozostawić go działom marketingu” (Kotler i Keller, 2012, s. 19). Oznacza to że wszyscy pracownicy firmy muszą postrzegać klientów jako źródło powodzenia firmy, a dobrze zorganizowana współpraca między działami przyczynia się do skutecznego zarządzania najważniejszymi procesami, jak wdrażanie nowych produktów, zarządzanie relacjami z klientami, proces realizacji zamówień.

Obecnie wiele firm realizuje w praktyce koncepcję zarządzania procesowego koncentrując uwagę raczej na kluczowych procesach niż na działach, ponieważ organizacja działowa może stanowić barierę dla sprawnej realizacji zadań. Jak zauważają P. Kotler i K.L. Keller, firmy wyznaczają liderów procesów, którzy zarządzają interdyscyplinarnymi zespołami, obejmującymi pracowników marketingu i sprzedaży (Kotler i Keller, 2012, s. 676). Co więcej, takie interdyscyplinarne zespoły mogą również sięgać po specjalistów zewnętrznych firm, którzy na rzecz określonego zadania pracują pod kierunkiem lidera wyznaczonego przez kierownictwo firmy. Kolejna część opracowania ukazuje

więc tendencje zmian widoczne w sposobie organizacji marketingu we współczesnych firmach, które nadszają za zmiennym otoczeniem rynkowym oraz nowym podejściem do zarządzania marketingiem uwzględniającym wartość dla firmy i dla nabywcy, a w szerszym aspekcie też wartość dla społeczeństwa.

Przegląd współczesnych rozwiązań organizacji marketingu w przedsiębiorstwie

Struktura organizacyjna przedsiębiorstw podlega nieustannym oddziaływaniom otoczenia, które wymusza poszukiwanie skutecznych rozwiązań, w tym także odnośnie do umiejscowienia funkcji marketingu w całym układzie organizacyjnym. Wśród głównych czynników zewnętrznych, które współcześnie mają wpływ na sposób organizowania działalności marketingowej w przedsiębiorstwie wymienia się:

- *outsourcing* — czyli powierzanie realizacji wybranych przedsięwzięć podmiotom zewnętrznym, wyspecjalizowanym np. w zarządzaniu mediami społecznościowymi czy w badaniach marketingowych,
- *benchmarking* — korzystanie z rozwiązań organizacyjnych najlepszych w danym obszarze np. w zakresie komunikacji marketingowej czy sprzedaży produktów i usług,
- *integracja z dostawcami* — nawiązywanie współpracy z dostawcami (partnerami w biznesie) w celu powiększania wartości dodanej dla klientów,
- *splaszczanie struktur organizacyjnych* — skracanie zależności służbowych przez redukcje szczebli i podporządkowanie struktury organizacyjnej strukturze klientów,
- *reengineering* — budowanie struktur organizacyjnych umożliwiających integrację zasobów i umiejętności wokół procesów np. sprzedaży, komunikacji marketingowej,
- *uelastycznianie struktur organizacyjnych* — modyfikowanie struktur organizacyjnych pod kątem lepszego dostosowania działań marketingowych do potrzeb rynku i klientów,
- *elektronizacja (wirtualizacja) komunikacji* — zdynamizowanie struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie i możliwość włączenia podmiotów zewnętrznych do realizacji marketingu (Kotler, Keller, Brady, Goodman i Hansen, 2009 s. 770).

Wskazane wyżej warunki zewnętrznego nie mają wpływu na stosowane obecnie w przedsiębiorstwach rozwiązania organizacyjne, w tym dotyczące funkcji marketingu. Do stosowanych w praktyce form organizowania działalności marketingowej, które mają lepiej spełniać rosnące wymagania w zakresie skuteczności i efektywności marketingu zalicza się:

- *marketingowe zespoły projektowe (zadaniowe)* — budowane na potrzeby krótkookresowych przedsięwzięć, które mają płytką strukturę organizacyjną i gromadzą przedstawicieli działu marketingu oraz innych działów przedsiębiorstwa np. produkcji, finansów, a także — w miarę potrzeby — zewnętrznych konsultantów,
- *wirtualne zespoły marketingowe* — zbudowane z grupy osób funkcjonujących w świecie rzeczywistym, rozdzielonych przez czas i przestrzeń, współpracujących ze sobą dla realizacji wyznaczonych celów marketingowych przedsiębiorstwa, wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne, w tym też specjalnie zaprojektowane media społecznościowe,
- *rozwiązania marketingowe w organizacjach sieciowych* — wykorzystujące kompetencje zewnętrznych podmiotów np. dostawców, partnerów i klientów w tworzeniu oferowanej wartości.⁵

Jak wspomniano wcześniej, konieczne staje się poszukiwanie nowych form organizacji marketingu, które zastąpiłyby klasyczny model działania oparty na wewnętrznych zasobach przedsiębiorstwa, scentralizowany. Nowe rozwiązania są bardziej elastyczne, wykorzystują specjalistyczne zasoby zewnętrzne (np. w budowaniu zespołów zadaniowych), stosują elektroniczne kanały komunikacji (np. w budowaniu wirtualnych zespołów marketingu), oraz bazują na zbudowanych relacjach z podmiotami zewnętrznymi (np. z dostawcami, partnerami, klientami). Jak zauważa G. Mazurek, wirtualne zespoły marketingu to przykład „rekonfiguracji organizacji działań marketingowych i zasobów niezbędnych w tej działalności” (Mazurek, 2012, s. 547). W tabeli 2 zestawiono cechy charakteryzujące wirtualne zespoły marketingu, jako nowe struktury organizacyjne mogące zastąpić stosowane scentralizowane rozwiązania.

Tabela 2. Charakterystyka wirtualnego zespołu marketingu

Obszar	Uszczegółowienie
Centrum decyzyjne	Realizacja działań i zadań koordynowanych przez kierownika marketingu, ale planowanych i organizowanych wspólnie z innymi podmiotami
Przyczyna powstania	Skupianie się w działaniach na realizacji konkretnego celu
Perspektywa działania	Perspektywa efektywnościowa, tj. projekt jest prowadzony zadaniowo i ma określone miary sukcesu
Finansowanie	Kierownik marketingu zarządza budżetem zespołu, który jest ściśle określony i rozliczany za osiągnięty efekt
Podmioty uczestniczące	Pracownicy działu, podmioty wykonujące usługimarketingowe, inni partnerzy–pracownicy innych działów, konsultanci, agencje specjalistyczne (np. interaktywne), klienci
Rola uczestników	Partnerska, wszyscy współtworzą rozwiązanie, którego sukces przekłada się na sukces każdego z podmiotów
Miejsce działania	Wirtualne środowisko, w tym m.in. media społecznościowe (platformy społecznościowe, blogi, grupy)

Źródło: Mazurek, G. (2012). *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext, s. 136.

Przedstawiona w tabeli 2 koncepcja wirtualnego zespołu marketingu posiada zalety odpowiadające współczesnym wymogom otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa, czyli:

- gromadzi podmioty specjalizujące się w danej dziedzinie (w tym: agencje interaktywne, dostawców usług internetowych, agencje social media, konsultantów ds. marketingu),
- cechuje ją szybkość i elastyczność działania dzięki funkcjonowaniu w wirtualnym środowisku,
- umożliwia dostęp do wyspecjalizowanych zasobów istniejących na zewnątrz przedsiębiorstwa bez konieczności ich posiadania,
- posiada orientację efektywnościową tj. posiada określony budżet, zadania, mierniki oceny osiągniętych efektów.

Ponieważ nie ma rozwiązań idealnych, zatem należy też wspomnieć o ograniczeniach związanych z działaniem takiego wirtualnego zespołu marketingu, tj.:

- utrata samodzielności działania i kontroli nad zadaniami przekazanymi partnerom,
- ograniczone zaufanie między partnerami wymiany,
- możliwy oportunizm wynikający z odmiennego definiowania własnych korzyści,
- konflikt interesów,
- potencjalna asymetria osiąganych korzyści,
- trudność koordynacji działań podejmowanych przez inne współpracujące podmioty (Mazurek, 2014, s. 548).

Reasumując ten wątek rozważań należy zauważyć, że organizacja działań marketingowych wykorzystująca model wirtualnego zespołu marketingu jest trudnym przedsięwzięciem, ale atrakcyjnym ze względu na rosnącą specjalizację w ramach określonej dziedziny wiedzy. Jednak wykorzystanie tych nowych możliwości oznacza w praktyce sięganie do zasobów ulokowanych „na zewnątrz” przedsiębiorstwa.

Jak dowodzą badania zagraniczne, wraz z procesem odchodzenia przedsiębiorstw od zintegrowanych, hierarchicznych i biurokratycznych struktur na rzecz struktur spłaszczonych, zdeintegrowanych i sieciowych rośnie zapotrzebowanie na głębsze rozpoznanie organizacji funkcji marketingowych w przedsiębiorstwach (Matysiewicz i Smyczek, 2014, s. 540). Szczególna rola marketingu widoczna jest we wspomnianych tuzłożonych strukturach organizacyjnych, do których należą organizacje sieciowe. Organizacja sieciowa może być definiowana jako układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo bądź też nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów w co najmniej jednym obszarze funkcjonowania i na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana.

Najważniejsze cechy organizacji sieciowej to:

- koordynacja działań oparta na współpracy podmiotów w określonej sferze „wnętrza organizacji” (technologii, infrastruktury, zasobów ludzkich, itp.),

- wspólne podejmowanie decyzji przez podmioty w wyznaczonej sferze współpracy,
- powtarzalność relacji między podmiotami i utrzymywanie ich w dłuższym horyzoncie czasowym dla potrzeb realizacji wspólnych celów strategicznych.

Marketing w organizacji sieciowej pełni rolę integratora — nastawiony jest na tworzenie i utrzymywanie relacji międzyorganizacyjnych, opiera się na współpracy i negocjacjach. Korzyści jakie wynikają dla podmiotów zaangażowanych we współpracę sieciową obejmują m.in. wzrost poziomu ich wiedzy marketingowej, rozwój produktu, rozwój systemu dystrybucji i promocji, redukcję kosztów. W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że z punktu widzenia przyszłości „dział” marketingu będzie tworzony w oparciu o powiązania sieciowe. Jednak dotychczasowe doświadczenia praktyczne wskazują że nadal mamy do czynienia z ustrukturyzowaną lokalizacją marketingu w przedsiębiorstwach, która przyjmuje formę organizacji scentralizowanej i sformalizowanej lub zdecentralizowanej, specjalistycznej. Jednocześnie formułowane są nowe wyzwania w stosunku do osób pełniących rolę dyrektora marketingu w przedsiębiorstwie. Podkreśla się zwłaszcza, że pozycja dyrektora marketingu musi współcześnie wynikać z jego umiejscowienia w strukturze zarządu firmy (na stanowisku wiceprezesa lub członka zarządu), a jego głównym zadaniem jest integrowanie wszystkich komórek wokół potrzeb docelowych segmentów rynku. Ponadto oczekiwania wobec szefa marketingu wiążą się z umiejętnością szacowania efektywności działań marketingowych i to w krótkim okresie, pomimo oczywistego formułowania celów marketingu w wymiarze strategicznym. Innym jeszcze wyzwaniem jest „wyjście” poza strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa i umiejętność formowania marketingowych zespołów zadaniowych z wykorzystaniem outsourcingu i możliwości wirtualnej współpracy. Takie rozwiązania sprzyjają bowiem tworzeniu wartości przedsiębiorstwa i wartości dla klientów, co stanowi istotę działań marketingowych we współczesnej organizacji.

Wnioski

1. O ile niegdyś realizację funkcji marketingu można było ściśle przyporządkować konkretnym pracownikom przedsiębiorstwa (działowi mar-

ketingu), to stopniowo kompetencje pracowników działów marketingu były coraz bardziej zawężane. Generalnie odpowiada to koncepcji budowania orientacji rynkowej całego przedsiębiorstwa, podkreślającej udział wszystkich pracowników w realizacji marketingu przedsiębiorstwa. Obecnie już większość decyzji wymienianych w podręcznikach jako decyzje marketingowe zapada poza działem marketingu. Należy oczekiwać, że proces ten będzie przybierał na sile, a organizacja marketingu będzie musiała dostosować się do widocznej zmiany postrzegania roli marketingu w przedsiębiorstwie. Nie pozostaje to bez wpływu wewnętrzną strukturę organizacyjną.

2. Organizacja marketingu w instytucjach naukowo-badawczych podlega lub będzie podlegała podobnym zmianom. Zważywszy na to, że sektor nauki i badań, w którym działają te instytucje, to w istocie swej specyficzna działalność usługowa, zatem oczekiwania wobec działu marketingu są nawet większe niż w przedsiębiorstwach sfery produkcji czy handlu. Ponieważ produkt badawczy jest złożony, wymaga bezpośredniego zaangażowania osób z wielu działów instytucji naukowo-badawczej, to z pewnością rola marketingu jako integratora różnych innych funkcji jest nie do przecenienia.
3. Ukazane kierunki zmian w organizacji marketingu polegające na wyjściu „na zewnątrz” przedsiębiorstwa w poszukiwaniu specjalistycznych zasobów i kompetencji w otoczeniu to inspirujący kierunek rozwoju marketingu również dla instytucji naukowo-badawczych. W szczególności udział klientów oraz kooperantów w tworzeniu i dostarczaniu produktu badawczego może okazać się cenny i wyraźnie wpływać na ostateczną wartość produktu dla klienta, podwyższając też efektywność działań marketingowych i generując większy zysk dla instytucji. Oczywiście z nowymi rozwiązaniami typu wirtualne zespoły marketingowe czy marketing w organizacji sieciowej wiążą się też ograniczenia, obawy związane z udostępnieniem partnerom własnej wiedzy, umiejętności — taka współpraca wymaga wysokiego poziomu zaufania do partnerów, symetrii w osiąganiu korzyści (marketingowych, finansowych), dobrej koordynacji działań powołanych zespołów.
4. Zmieniają się wymagania (zwłaszcza w obszarze koordynacji) wobec głównych liderów funkcji (procesów) marketingu w przedsiębiorstwie, którymi są szefowie (dyrektorzy) działu marketingu. Pracownicy tych

komórek powinni intensywnie budować nowe umiejętności, jak chociażby sprawna praca w środowisku wirtualnym, czy umiejętność współpracy w interdyscyplinarnym zespole projektowym.

Przypisy

- ¹ Powyższą sekwencję rozwoju marketingu omówiono w książce Garbarski, L. (red) (2011). *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: PWE, s. 37–39.
- ² Zob. Kowal, W. (2010). Ocena koncepcji marketingowych z perspektywy prakseologii. W: S. Figiel (red). *Marketing w realiach współczesnego rynku*, Warszawa: PWE, s. 42–45.
- ³ Szerzej definicje marketingu i ich ewolucję omawia artykuł: Mazur, J. (2010). Przeszłość i przyszłość marketingu. *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH*, (27), 19–42.
- ⁴ Zob. Matysiewicz, J. i Smyczek, S. (2014). Organizacja marketingu w sieciowych jednostkach usług profesjonalnych — koncepcja, uwarunkowania. *Marketing i Rynek*, (8), 540.
- ⁵ Zob. Mazurek, G. (2014). Sieciowe kreowanie wartości a organizacja działalności marketingowej. *Marketing i Rynek*, (8), 545–549; Matysiewicz J. i Smyczek S., (2014). Organizacja marketingu w sieciowych jednostkach usług profesjonalnych — koncepcja, uwarunkowania. *Marketing i Rynek*, (8), 537–543; Garbarski, L. (red), op. cit, s. 324.

Bibliografia

1. Garbarski, L. (red) (2011). *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: PWE.
2. Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. i Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education.
3. Kotler, P. i Keller, K.L. (2012). *Marketing*. Poznań: Wydawnictwo Rebis.
4. Kowal, W. (2010). Ocena koncepcji marketingowych z perspektywy prakseologii. W: S. Figiel (red). *Marketing w realiach współczesnego rynku*, Warszawa: PWE.
5. Mazurek, G. (2014). Sieciowe kreowanie wartości a organizacja działalności marketingowej. *Marketing i Rynek*, (8).
6. Mazurek, G. (2012). *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
7. Matysiewicz, J. i Smyczek, S. (2014). Organizacja marketingu w sieciowych jednostkach usług profesjonalnych — koncepcja, uwarunkowania. *Marketing i Rynek*, (8).
8. Mazur, J. (2010). Przeszłość i przyszłość marketingu. *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH*, (27).
9. Pluta-Olearnik, M. (2013). *Marketing przedsiębiorstw usługowych w procesie internacjonalizacji*. Warszawa: PWE.
10. Waśkowski, Z. (2014). Ewolucja roli marketingu w strategiach polskich przedsiębiorstw. W: A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor. (red). *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*. Warszawa: PWE.

prof. zw. dr hab. Mirosława Pluta-Oleamik — ekonomista, nauczyciel akademicki, specjalista w zakresie zarządzania i marketingu usług, profesor Uniwersytetu Ekonomicznego i Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, autorka ok. 100 publikacji naukowych. Od wielu lat specjalizuje się w problematyce funkcjonowania i rozwoju usług w takich obszarach, jak: usługi bankowe, turystyczne, edukacyjne, naukowo-badawcze, biznesowe. Ponadto prowadzi badania nad internacjonalizacją sektora usług. Autorka wielu książek, m.in.: „Marketing usług”, „Marketing usług bankowych”, „Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego”, „Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem”.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl
www.twitter.com/EuropeanMINIB
www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB