

Dariusz Sobotkiewicz

**USTALENIE POZIOMU SAMODZIELNOŚCI DECYZYJNEJ
KRAJOWYCH ODDZIAŁÓW PRZEDSIĘBIORSTW
ZAGRANICZNYCH W POLSCE
W ZAKRESIE MARKETINGU
(OKREŚLENIE STANU I JEGO OCENA) – RAPORT Z BADAŃ**

1. Wstęp

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena poziomu samodzielności decyzyjnej krajowych oddziałów przedsiębiorstw zagranicznych¹ w zakresie marketingu, a także przedstawienie pożądaných kierunków zmian w tym zakresie.

Krajowe oddziały przedsiębiorstw zagranicznych, sprzedając swoje wyroby na rynku polskim, powinny dostosowywać marketing do warunków lokalnych. Należy zauważyć, że problemy, jakie mogą przy tym powstać, i sposób ich rozwiązania związane są z lokalizacją decyzji z zakresu funkcji marketingowej. Pretendentem do ich podejmowania może być centrala firmy, ewentualnie podporządkowane jej jednostki, w tym krajowe oddziały.

2. Założenia badawcze

Przeprowadzone badania pilotażowe wykazały, iż wielkość produkcji i sprzedaży w krajowych oddziałach przedsiębiorstw zagranicznych najczęściej narzucana

¹ Krajowy oddział przedsiębiorstwa zagranicznego w niniejszym artykule oznacza zagraniczny podmiot gospodarczy o zróżnicowanym statusie prawnym i ekonomicznym, mający ośrodek zarządzający (którym może być np. macierzysta firma, spółka matka), który ma swoją siedzibę poza granicami Polski. W takim rozumieniu przykładem krajowego oddziału przedsiębiorstwa zagranicznego jest oddział zagraniczny, zakład produkcji zagranicznej, spółka córka itd. W Kodeksie spółek handlowych i w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej oddział przedsiębiorcy zagranicznego traktowany jest w węższym znaczeniu niż w niniejszym artykule. Zobacz: [Kidyba 2004, s. 273, art. 155, s. 549, art. 307; 4, art. 5, art. 85-92].

jest przez naczelne kierownictwo firmy macierzystej. Menedżerowie oddziałów, realizujący funkcję marketingową, chcieliby posiadać taki zakres samodzielności decyzyjnej w obszarze marketingu, aby wykonywać bez przeszkód plany sprzedaży. Ich realizacja powinna być oparta na skutecznym marketingu, dostosowanym do warunków polskich, ponieważ wówczas będzie on wspomagał sprzedaż.

Na podstawie obserwacji dokonanych bezpośrednio w przedsiębiorstwach i w oparciu na wynikach badań pilotażowych sformułowano następujące hipotezy:

1. Oddziały wykonują przede wszystkim elementy wykonawcze funkcji marketingowej, a macierzysta firma – planistyczne i kontrolne.
2. Oddziały mają ograniczoną samodzielność decyzyjną zwłaszcza w zakresie projektowania narzędzi marketingu i badań marketingowych.
3. Podejmowane decyzje z zakresu marketingu w macierzystej firmie nie uwzględniają w wystarczającym stopniu warunków lokalnych funkcjonowania oddziałów.
4. Rola służb marketingowych oddziałów sprowadza się do realizowania podjętych decyzji na szczeblu spółki nadrzędnej, bez możliwości uczestniczenia w podejmowaniu decyzji.

W celu weryfikacji powyższych hipotez przygotowano program badawczy obejmujący badania ankietowe oraz wywiad indywidualny i telefoniczny.

Badaniem została objęta działalność marketingowa 30 dobranych celowo zagranicznych podmiotów gospodarczych, których przedmiotem działalności jest produkcja i sprzedaż wyrobów na rynku polskim. Są one usytuowane na drugim szczeblu zarządzania w strukturze ugrupowania gospodarczego.

Dobór próby miał charakter celowy, ponieważ z jednej strony segment badanych przedsiębiorstw jest bardzo wąski, z drugiej zaś chodziło o ukazanie podmiotów gospodarczych różnych pod względem branży, grup docelowych nabywców oraz wielkości wieloinstancyjnych podmiotów gospodarczych² – zarówno pod względem liczby instancji ugrupowania, zatrudnienia, jak i liczby jednostek wewnętrznych tworzących ugrupowanie. Liczba firm spełniających te warunki, a także trudności w uzyskaniu zgody na przeprowadzenie badań (spowodowane, jak się wydaje, bardzo obszernym kwestionariuszem, co jednak było niezbędne do zweryfikowania postawionych hipotez) ograniczała wielkość próby.

W badaniach uczestniczyła kadra kierownicza spółek zależnych, ponieważ dotarcie do menedżerów spółki nadrzędnej było niemożliwe ze względu na różne bariery, do których możemy zaliczyć:

- duże odległości przestrzenne między spółką córką zlokalizowaną na terenie Polski a spółką matką usytuowaną w różnych częściach świata,

² Wieloinstancyjny podmiot gospodarczy składa się z jednostki nadrzędnej i podporządkowanych podmiotów gospodarczych o zróżnicowanym statusie prawnym oraz ekonomicznym i tworzy jeden organizm gospodarczy mający własne cele i zasady funkcjonowania oraz narzucający je i egzekwujący ośrodek zarządzający. Opracowano na podstawie [Koziański 1996, s. 7].

- bardzo wysokie koszty badania, wynikające z przeprowadzenia wywiadu indywidualnego lub telefonicznego,
- nieangażowanie się naczelnego kierownictwa spółek nadrzędnych w jakiegokolwiek badania ze względu na ograniczenia czasowe wynikające z dużej liczby codziennych obowiązków oraz ochronę informacji przed konkurencją.

Respondentami przeprowadzonego badania byli menedżerowie piastujący najwyższe stanowiska w dziale marketingu, a w przypadku braku takiego działu w przedsiębiorstwie badaniu poddani zostali prezesi (wiceprezesi) podmiotu gospodarczego.

Badania zostały przeprowadzone na terenie całej Polski w roku 2003. W tym celu wykorzystano ankietę (badania ilościowe) i wywiad indywidualny (badania jakościowe).

Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, opracowany w dwóch wariantach.

Pierwszy dotyczył charakterystyki podmiotu gospodarczego. Pozwolił on określić strukturę respondentów na podstawie takich kryteriów klasyfikacyjnych, jak: liczba instancji ugrupowania, liczba podmiotów tworzących ugrupowanie gospodarcze, liczba zatrudnionych pracowników w całym ugrupowaniu, branża (reprezentowana przez badane spółki), rok rozpoczęcia działalności gospodarczej w ramach ugrupowania (przez podmioty badane), liczba pracowników ogółem oraz liczba personelu wykonująca funkcję marketingową w jednostkach badanych.

Drugi dotyczył lokalizacji elementów składowych funkcji marketingowej w strukturze ugrupowania gospodarczego oraz identyfikacji i oceny poziomu samodzielności decyzyjnej badanych jednostek w zakresie marketingu. Podzielony został na cztery części:

- część I dotycząca badań marketingowych,
- część II dotycząca planowania w marketingu,
- część III dotycząca wdrażania planów marketingowych,
- część IV dotycząca kontroli w marketingu.

Zadaniem respondenta było zaznaczenie, które z elementów składowych funkcji marketingowej są umiejscowione w badanym podmiocie, w podmiotach usytuowanych w strukturze ugrupowania powyżej badanego podmiotu, na tym samym poziomie i poniżej badanego podmiotu.

W przypadku analizowanych spółek zależnych menedżer, wybierając konkretną subfunkcję funkcji marketingowej, określał, jaki ma poziom samodzielności decyzyjnej w zakresie wykonywania tej subfunkcji oraz oceniał, czy poziom ten jest rozwiązaniem pozytywnym czy negatywnym.

Kwestionariusze ankietowe zostały zweryfikowane przez pilotażowe badania, co pozwoliło skontrolować narzędzie badawcze i na tej podstawie lepiej dostosować je do analizowanego problemu. Wraz z listem przewodnim były one wysyłane do wcześniej wytypowanych firm, które wyraziły zgodę na uczestniczenie w badaniu. Były to przedsiębiorstwa z całego kraju reprezentujące różne branże.

Odrębnym narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu. W zależności od lokalizacji firm na terenie Polski przeprowadzano wywiad indywidualny lub telefoniczny we wszystkich badanych spółkach w celu pogłębienia wiedzy dotyczącej zagadnień z zakresu marketingu, które odnosiły się do problemu samodzielności decyzyjnej, jej zmian oraz przyczyn zmian itd.

Zgodę na przeprowadzenie badań ankietowych połączonych z wywiadem indywidualnym lub telefonicznym (czas łączny badania wynosił ok. 150 minut) zadeklarowało 30 przedsiębiorstw. Wynik ten należy uznać za bardzo dobry, zwłaszcza w sytuacji niechęci naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw do udostępniania informacji o swoich firmach osobom z zewnątrz, szczególnie jeżeli nie przynosi to wymiernych korzyści dla firmy.

Do wytypowania przekrojów struktury podmiotowej wykorzystano:

- 1) liczbę instancji w wieloinstancyjnych podmiotach gospodarczych,
- 2) liczbę pracowników ogółem w wieloinstancyjnych podmiotach gospodarczych,
- 3) liczbę podmiotów tworzących wieloinstancyjne podmioty gospodarcze,
- 4) główną gałąź przemysłu reprezentowaną przez spółki zależne,
- 5) rok rozpoczęcia działalności przez spółki zależne,
- 6) liczbę pracowników ogółem w spółkach zależnych,
- 7) liczbę pracowników wykonujących funkcję marketingową w spółkach zależnych.

3. Charakterystyka respondentów

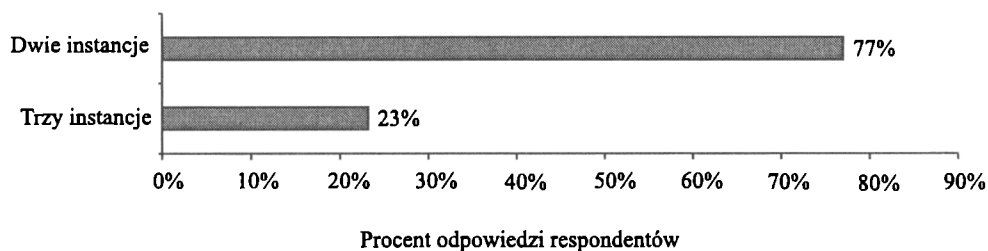
Przedmiotem działalności badanych ugrupowań gospodarczych jest produkcja i handel. Reprezentują one różne branże, a siedziby ich central są usytuowane w różnych krajach. W Niemczech ma swoją siedzibę 25 spółek nadrzędnych, a 5 pozostałych (po jednej w każdym państwie) – w Sandton (w Południowej Afryce), w Szwajcarii, we Włoszech, w Holandii i w Wielkiej Brytanii.

Wewnętrzne jednostki ugrupowania (spółki badane) są tworzone według kryterium funkcjonalnego, przedmiotowego i terytorialnego. Jednak najczęściej dominują podmioty utworzone według kryterium przedmiotowego i terytorialnego, które w skali całego ugrupowania zajmują się produkcją i handlem na określonym terytorium.

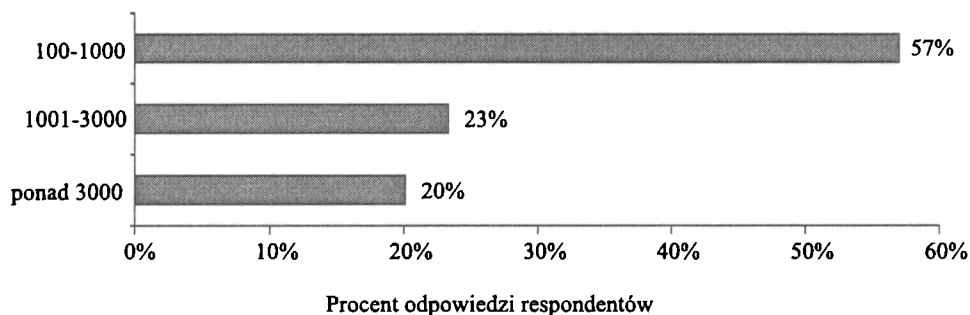
Na rysunkach 1-8 zaprezentowano charakterystykę badanych ugrupowań gospodarczych.

Liczbę instancji w badanych wieloinstancyjnych podmiotach gospodarczych prezentuje rys. 1.

Liczbę pracowników ogółem w wieloinstancyjnych podmiotach gospodarczych przedstawia rys. 2.

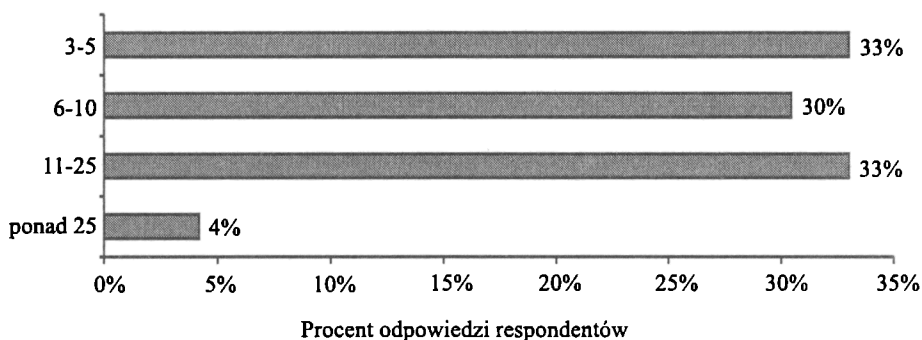


Rys. 1. Liczba instancji w badanych wieloinstancyjnych podmiotach gospodarczych
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



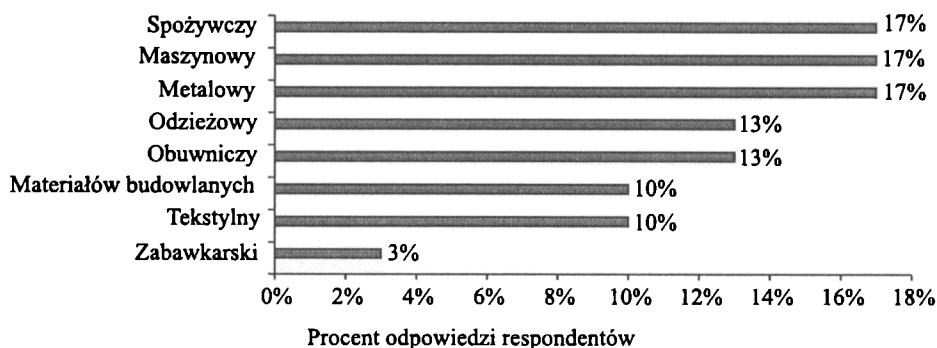
Rys. 2. Liczba pracowników ogółem w wieloinstancyjnych podmiotach gospodarczych
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Liczbę podmiotów tworzących wieloinstancyjny podmiot gospodarczy odzwierciedla rys. 3.



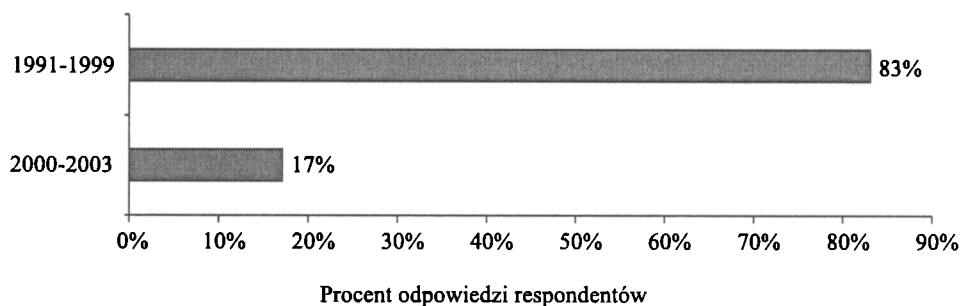
Rys. 3. Liczba podmiotów tworzących wieloinstancyjne podmioty gospodarcze
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Główne gałęzie przemysłu reprezentowane przez spółki zależne (badane) przedstawiono na rys. 4.



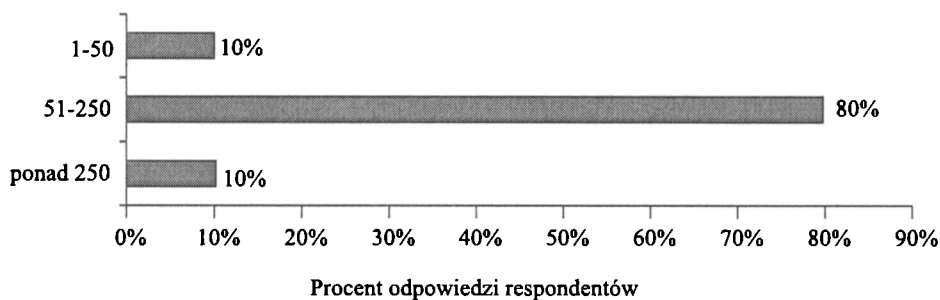
Rys. 4. Główne gałęzie przemysłu reprezentowane przez spółki zależne
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rok rozpoczęcia działalności gospodarczej przez podmioty zależne w Polsce ukazuje rys. 5.



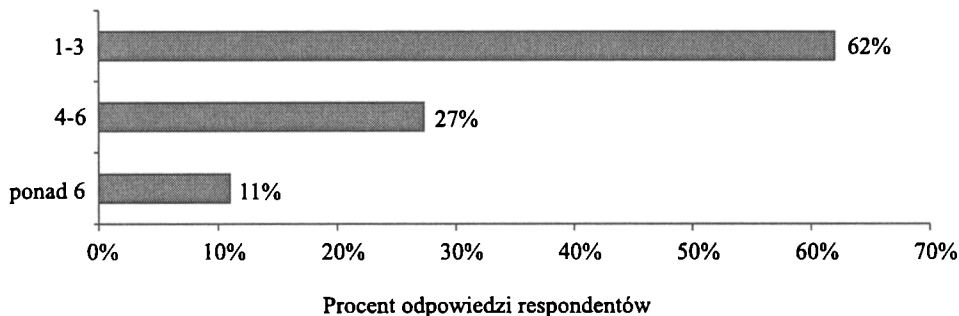
Rys. 5. Rok rozpoczęcia działalności przez podmioty zależne
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Liczbę pracowników ogółem w badanych podmiotach zależnych zaprezentowano na rys. 6.

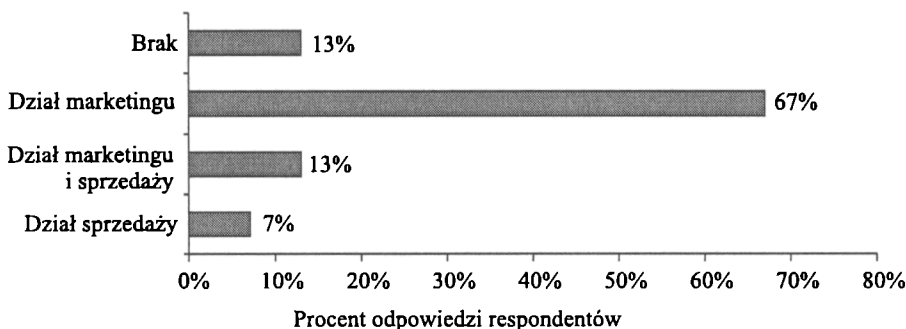


Rys. 6. Liczba pracowników ogółem w podmiotach zależnych
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Liczbę specjalistycznego personelu wykonującego elementy funkcji marketingowej przedstawia rys. 7, a działy realizujące funkcję marketingową – rys. 8.



Rys. 7. Wielkość zatrudnienia w działach wykonujących funkcję marketingową
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 8. Działy realizujące funkcję marketingową w podmiotach zależnych
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Spółki zależne (badane) wyposażone są w nowoczesne parki maszynowe, niektóre z nich rozwijają się bardzo dynamicznie, korzystają z doświadczeń spółek nadrzędnych lub innych podmiotów ugrupowania, które w praktyce stosują z dużym powodzeniem konkretne rozwiązania techniczne, technologiczne oraz z zakresu marketingu i zarządzania. Kadra zarządzająca (zarówno polscy menedżerowie, jak i obcokrajowcy) charakteryzuje się bardzo wysokimi kwalifikacjami i stosunkowo młodym wiekiem.

4. Identyfikacja i ocena poziomu samodzielności decyzyjnej badanych jednostek w zakresie marketingu

Podlegające badaniu elementy składowe funkcji marketingowej zostały wytypowane na podstawie analizy literatury z zakresu marketingu. Menedżerowie bada-

nych spółek wskazywali (w kwestionariuszu ankietowym), które z nich są umiejscowione w najwyższej instancji i w niższych instancjach.

W przypadku, kiedy respondent wskazał, iż konkretny element funkcji marketingowej jest usytuowany w spółce badanej, to także odpowiadał on na pytania: „Jaki poziom samodzielności decyzyjnej w zakresie wykonywania tego elementu Pan/i posiada”? oraz „Jak ocenia Pan/i posiadany poziom samodzielności decyzyjnej w zakresie wykonywania tego elementu funkcji marketingowej”?

Zawarte tu wyniki badań zostały ujęte w czterech obszarach: badań marketingowych, planowania marketingowego, wdrażania planów marketingowych oraz kontroli w marketingu. Następnie dokonano ich analizy.

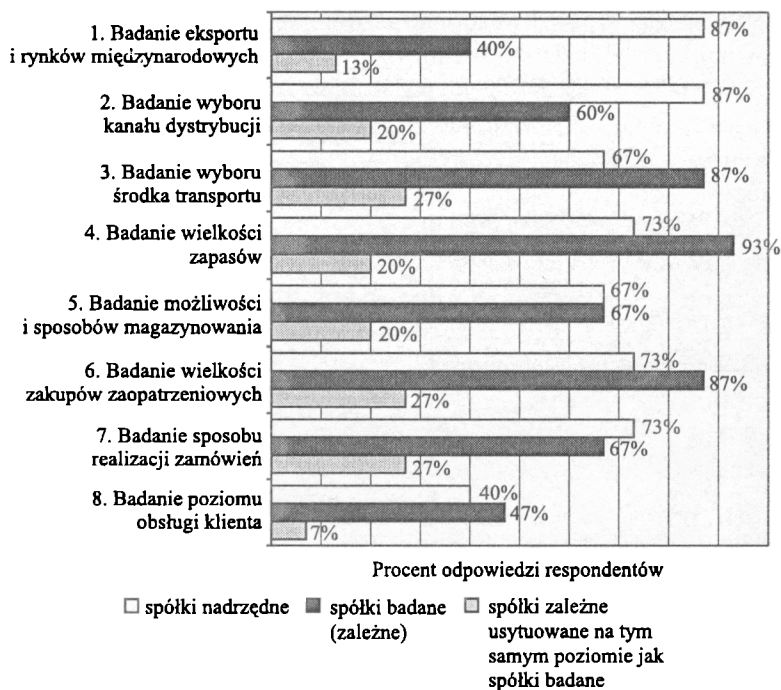
Badania wykazały, iż elementy składowe funkcji marketingowej usytuowane w badanych podmiotach występują także w spółce nadrzędnej. Ponieważ było to badanie jednostronne, tzn. z punktu widzenia naczelnego kierownictwa analizowanych przedsiębiorstw, menedżerowie biorący udział w badaniu mieli czasami trudności ze wskazaniem, czy konkretny element funkcji jest zlokalizowany w spółce matce lub pozostałych spółkach zależnych. Prawdopodobnie wynikało to z braku wiedzy na ten temat.

Ze względu na obszerny materiał badawczy w tej części artykułu zostaną przedstawione szczegółowo wyniki badań dotyczące dystrybucji.

4.1. Badania marketingowe

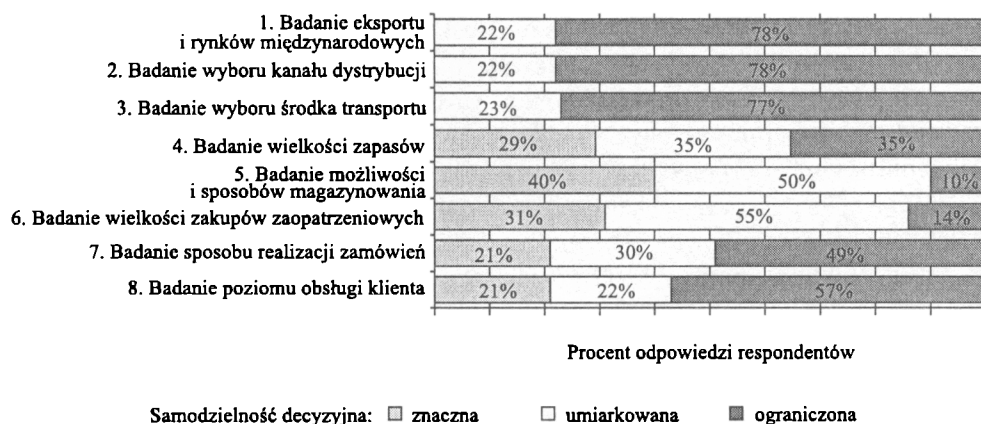
Jednym z głównych zadań wykonywanych przez komórki ds. marketingu jest prowadzenie badań marketingowych. Na rysunkach 9-11 zaprezentowano kolejno lokalizację elementów składowych funkcji badań dystrybucji w strukturze ugrupowania gospodarczego, identyfikację i ocenę poziomu samodzielności decyzyjnej przez menedżerów badanych jednostek w zakresie tej funkcji.

W badanych spółkach w zakresie funkcji badań dystrybucji (rys. 9, 10 i 11) najczęściej usytuowane są subfunkcje: badanie wielkości zapasów (93% wskazań), badanie wyboru środka transportu (87%) oraz badanie wielkości zakupów zaopatrzeniowych (87%). Na uwagę zasługuje fakt, że w zakresie subfunkcji – badanie wielkości zapasów, badanie wielkości zakupów zaopatrzeniowych oraz badanie możliwości i sposobów magazynowania, znaczna część respondentów stwierdziła, iż posiada umiarkowaną lub znaczną swobodę decyzyjną. Według badanych, sytuacja ta korzystnie wpływa na zarządzanie gospodarką magazynową spółek. Ponieważ – jak twierdzili – wykonując codzienne zadania, najlepiej wiedzą, jakie informacje, z jakich źródeł i w jakim czasie należy pozyskać, aby na ich podstawie podejmować trafne decyzje marketingowe. Należy przy tym zwrócić uwagę na krótszy czas prowadzenia badań wynikający z braku konieczności ciągłego porozumiewania się z naczelnym kierownictwem spółki nadrzędnej, która wydaje polecenia lub akceptuje podejmowane decyzje w niższych instancjach. Ponadto można zauważyć, że w zakresie badań eksportu i rynków międzynarodowych 72% bada-



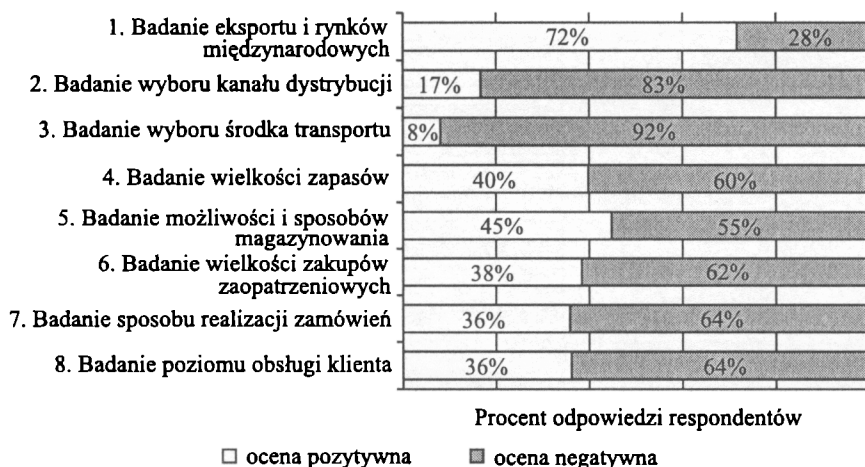
Rys. 9. Lokalizacja elementów składowych funkcji badań dystrybucji w strukturze ugrupowania gospodarczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 10. Identyfikacja poziomu samodzielności decyzyjnej badanych jednostek w zakresie funkcji badań dystrybucji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 11. Ocena poziomu samodzielności decyzyjnej dokonana przez menedżerów badanych jednostek w zakresie funkcji badań dystrybucji

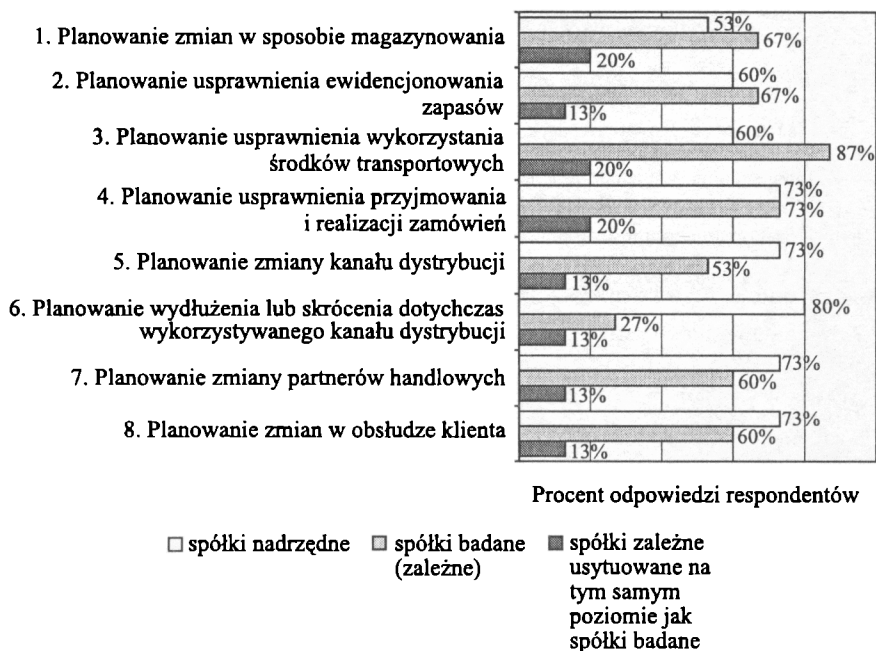
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

nych pozytywnie ocenia zakres uprawnień decyzyjnych, pomimo że tylko 22% dysponuje umiarkowaną, a pozostała część ograniczoną swobodą decyzyjną. Stan taki wynika stąd, że w próbie badawczej znalazły się firmy sprzedające swoje wyroby na rynku zarówno polskim, jak i zagranicznym.

4.2. Planowanie marketingowe

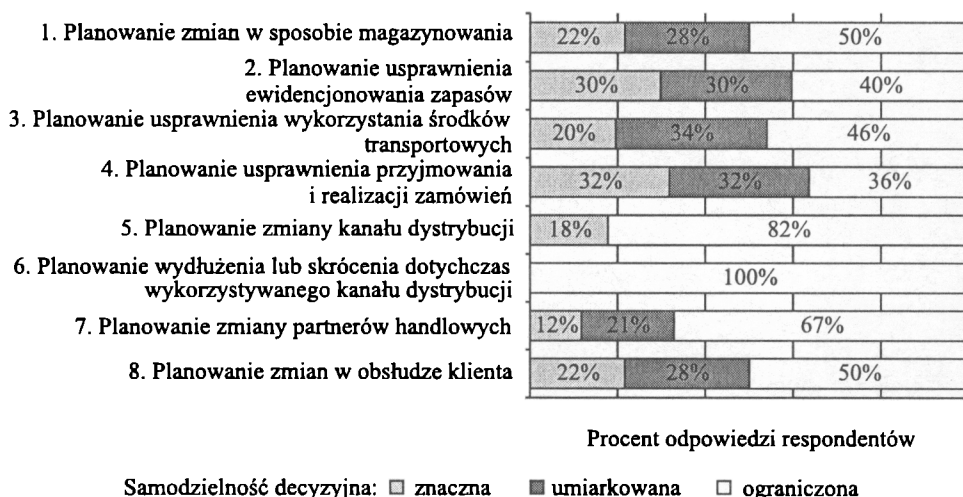
Planowanie działalności marketingowej w przedsiębiorstwie stanowi ważną cechę świadczącą o rozwoju marketingu i marketingowej orientacji firm. W wielo-instancyjnych podmiotach gospodarczych, w zależności od usytuowania komórek marketingowych, sporządzanie planów może odbywać się w różnych instancjach. Z wywiadów przeprowadzonych z menedżerami wynika, iż planowanie produktu, ceny, dystrybucji i promocji odbywa się wspólnie z centralą firmy, przy czym to ona ostatecznie decyduje o planowanych wielkościach. Na rysunkach 12-14 zaprezentowano kolejno lokalizację elementów składowych funkcji planowania dystrybucji w strukturze ugrupowania gospodarczego, identyfikację i ocenę poziomu samodzielności decyzyjnej dokonanych przez menedżerów badanych jednostek w zakresie tej funkcji.

W zakresie funkcji planowania dystrybucji (rys. 12, 13 i 14) najczęściej pojawiającymi się jej elementami w badanych przedsiębiorstwach są: planowanie usprawnienia wykorzystania środków transportowych (87% wskazań) oraz planowanie usprawnienia przyjmowania i realizacji zamówień (73%). Na uwagę zasługuje fakt, iż, w porównaniu z planowaniem produktu, cen i promocji, przy planowaniu dystrybucji menedżerowie posiadają największy zakres uprawnień decyzyjnych.



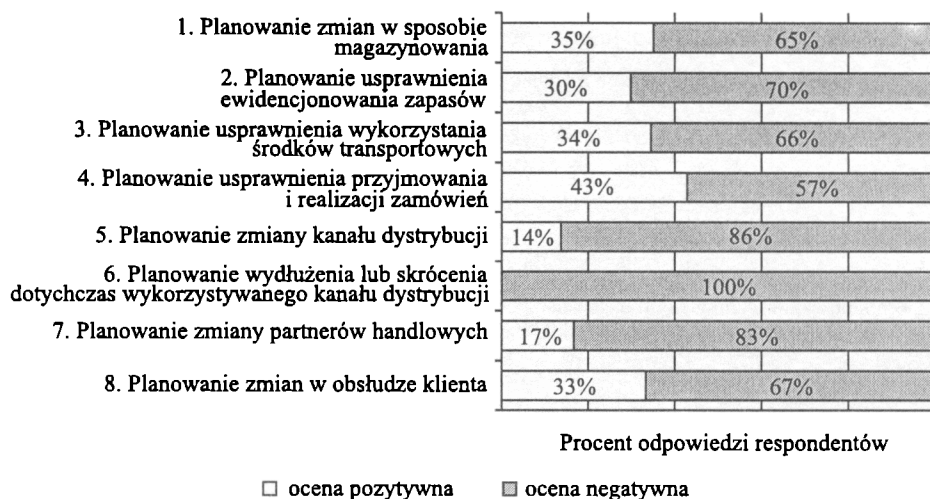
Rys. 12. Lokalizacja elementów składowych funkcji planowania dystrybucji w strukturze ugrupowania gospodarczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 13. Identyfikacja poziomu samodzielności decyzyjnej badanych jednostek w zakresie funkcji planowania dystrybucji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 14. Ocena poziomu samodzielności decyzyjnej dokonana przez menedżerów badanych jednostek w zakresie funkcji planowania dystrybucji

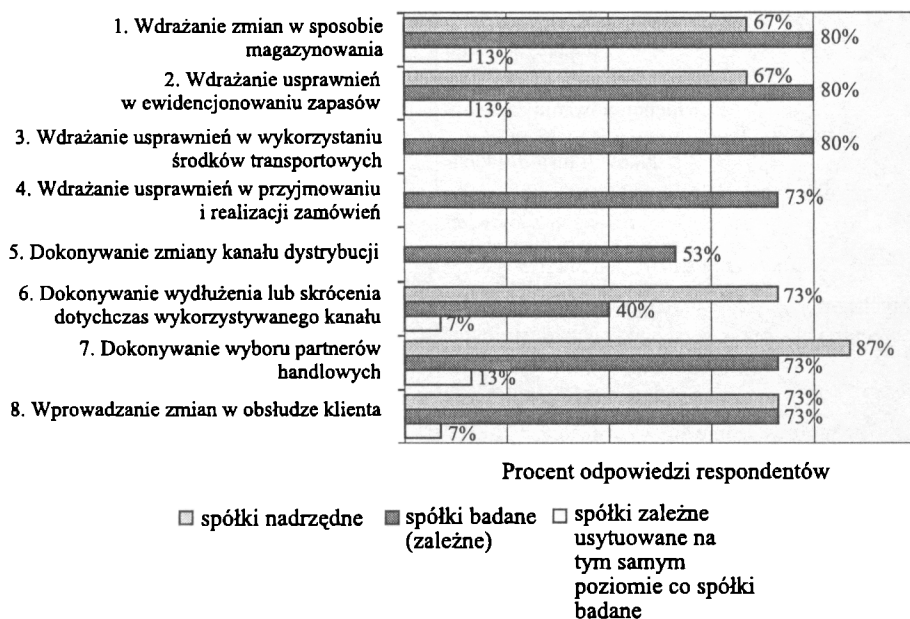
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na przykład w zakresie subfunkcji „planowanie usprawnienia ewidencjonowania zapasów” 30% badanych dysponuje znaczną samodzielnością decyzyjną; tyle samo – umiarkowaną. Podobna sytuacja występuje w przypadku planowania usprawnienia przyjmowania i realizacji zamówień. W opinii badanych, sytuacja ta korzystnie wpływa m.in. na obniżenie kosztów działalności podmiotów gospodarczych oraz poprawę jakości obsługi klientów.

4.3. Wdrażanie planów marketingowych

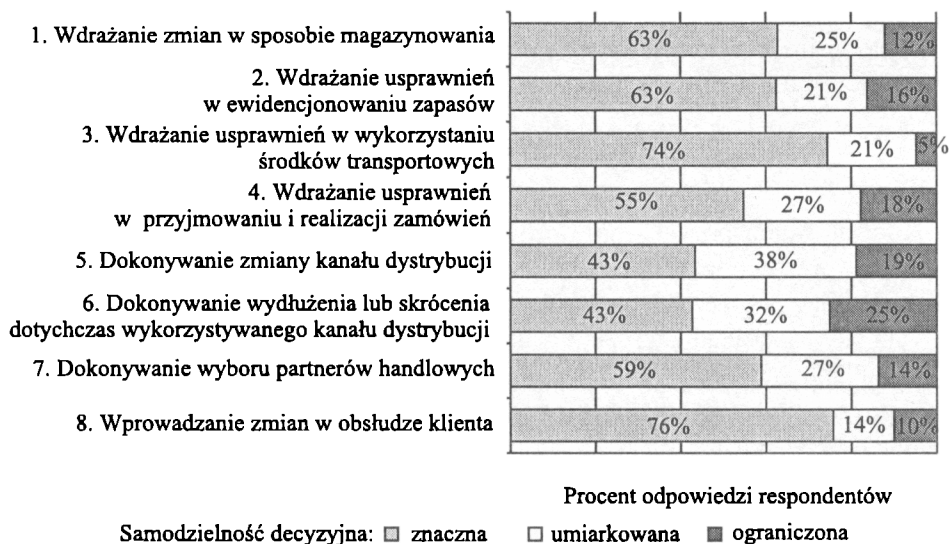
Wdrażanie planów marketingowych polega na przydzieleniu zadań konkretnym pracownikom, koordynowaniu ich pracy oraz kierowaniu ludźmi w taki sposób, żeby osiągnąć wyznaczone cele marketingowe. Na rysunkach 15-17 zaprezentowano kolejno lokalizację elementów składowych funkcji wdrożeniowych (wykonawczych) dotyczących dystrybucji w strukturze ugrupowania gospodarczego, identyfikację i ocenę poziomu samodzielności decyzyjnej dokonanych przez menedżerów badanych jednostek w zakresie tej funkcji.

W zakresie wdrażania dystrybucji (rys. 15, 16 i 17) respondenci najczęściej wskazywali, iż samodzielnie podejmują decyzje w obszarze wprowadzania zmian w obsłudze klienta (76% wskazań) oraz wdrażając usprawnienia w wykorzystaniu środków transportowych (74%). Wykonywanie tych subfunkcji, zdaniem menedżerów, przyczynia się do poprawy jakości obsługi konsumenta i może prowadzić do wzrostu sprzedaży oferowanych wyrobów. Analizując pozostałe elementy funkcji, należy stwierdzić, że ich realizacja pozwala prowadzić właściwą (ekonomiczną)



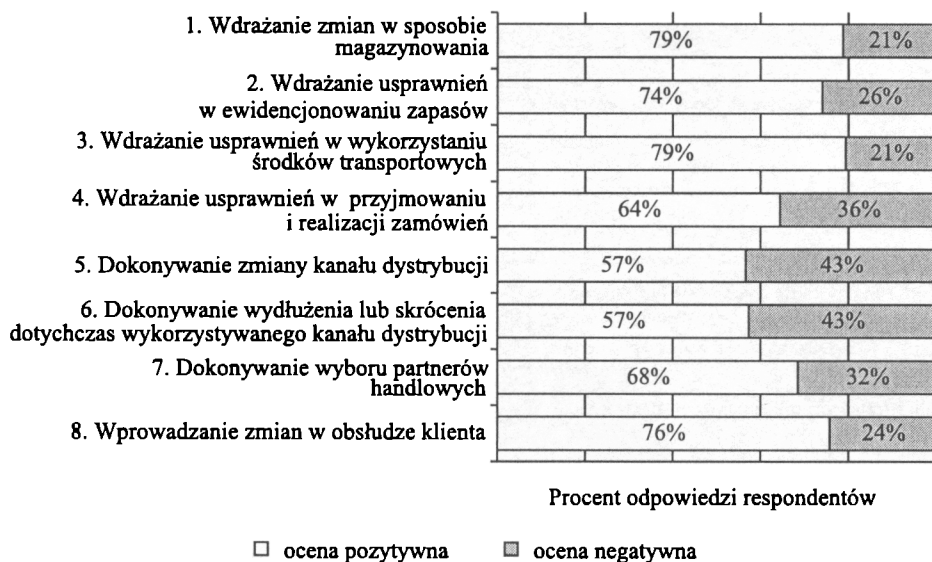
Rys. 15. Lokalizacja funkcji wykonawczych dotyczących dystrybucji w strukturze ugrupowania gospodarczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 16. Identyfikacja poziomu samodzielności decyzyjnej badanych jednostek w zakresie funkcji wykonawczych dotyczących dystrybucji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 17. Ocena poziomu samodzielności decyzyjnej dokonana przez menedżerów badanych jednostek w zakresie funkcji wykonawczych dotyczących dystrybucji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

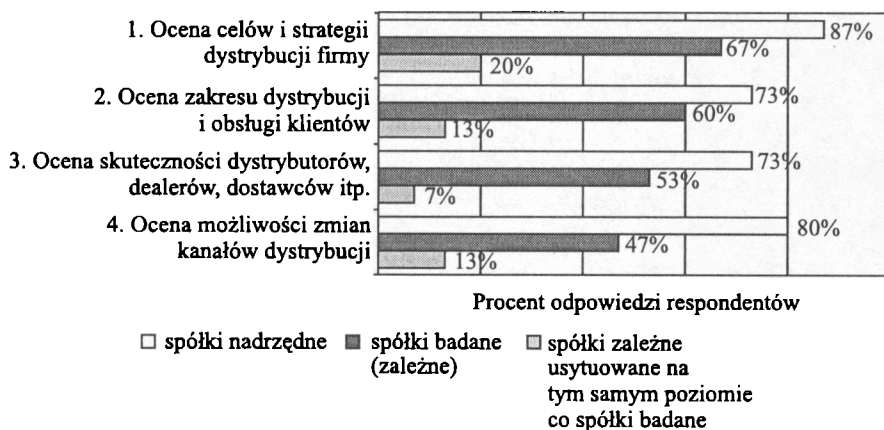
gospodarkę magazynową i efektywnie wykorzystywać kanały dystrybucji. Świadczy o tym mały odsetek badanych posiadających ograniczoną samodzielność decyzyjną; np. w obszarze wprowadzania zmian w obsłudze klienta to jedynie 10% respondentów, jeszcze mniej w przypadku realizowania zadań składających się na wdrażanie usprawnień w przyjmowaniu i realizacji zamówień (5%).

4.4. Kontrolowanie działalności marketingowej

Kontrolowanie pozwala na zweryfikowanie działań marketingowych realizowanych w wewnętrznych jednostkach składowych wieloinstancyjnego podmiotu gospodarczego poprzez ich porównanie z planowanymi działaniami oraz zbadanie, w jakim stopniu osiągnięte rezultaty działalności odbiegają od planowanych wyników, ustalenie odchyłeń i ich przyczyn (por. [Baruk 2002, s. 203]). Na rysunkach 18-20 zaprezentowano kolejno lokalizację elementów składowych funkcji kontrolowania dystrybucji w strukturze ugrupowania gospodarczego, identyfikację i ocenę poziomu samodzielności decyzyjnej dokonaną przez menedżerów badanych jednostek w zakresie tej funkcji.

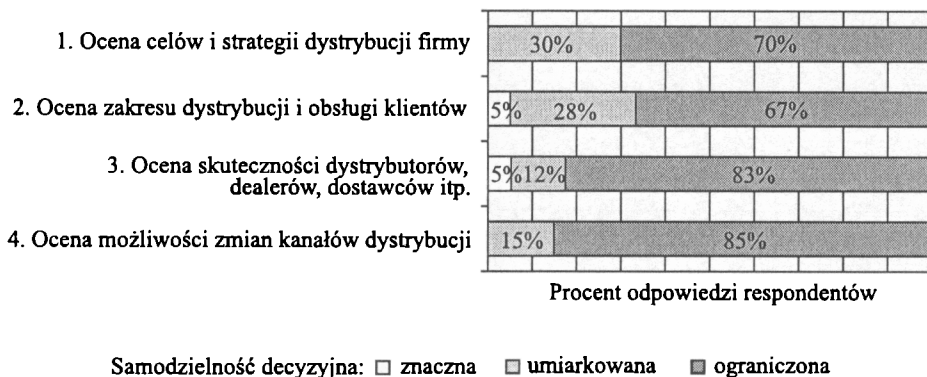
W zakresie funkcji kontrolowania dystrybucji spółki nadrzędne dominują nad spółkami badanymi, jeżeli chodzi o elementy składowe tej funkcji (rys. 18, 19 i 20). Znacznie większa część menedżerów badanych przedsiębiorstw nie dysponuje odpowiednim zakresem uprawnień decyzyjnych, aby mogła samodzielnie

podejmować istotne decyzje. Jedynie 5% badanych wskazało na możliwość samodzielnego decydowania w zakresie oceny dystrybucji i obsługi klientów oraz oceny skuteczności dystrybutorów, dealerów, dostawców itp.



Rys. 18. Lokalizacja elementów składowych funkcji kontrolowania dystrybucji w strukturze ugrupowania gospodarczego

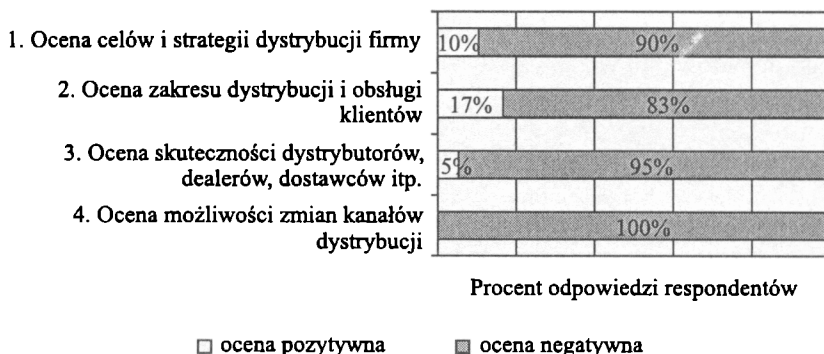
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 19. Identyfikacja poziomu samodzielności decyzyjnej badanych jednostek w zakresie funkcji kontrolowania dystrybucji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przedstawione tu wyniki badań odzwierciedlają zróżnicowane pod wpływem oddziaływania różnych czynników rozmieszczenie elementów funkcji marketingowej i kompetencji w strukturze badanych ugrupowań gospodarczych. Próbuując ująć je w postaci systematycznej i syntetycznej, można to zrobić, jak w tab. 1 (zostały w niej uwzględnione także badania marketingowe, produkt, cena i promocja).



Rys. 20. Ocena poziomu samodzielności decyzyjnej dokonana przez menedżerów badanych jednostek w zakresie funkcji kontrolowania dystrybucji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 1. Poziomy zarządzania a stopień centralizacji decyzji marketingowych

Poziomy zarządzania	Elementy funkcji marketingowej				
	badania marketingowe	kształtowanie produktu	kształtowanie cen	kształtowanie dystrybucji	oddziaływanie informacyjne (promocja)
Poziom strategiczny (najwyższa instancja)	C	C	C	C/D	C
Poziom operacyjny (niższe instancje)	C/D	C/D	C/D	C/D	C/D

C – centralizacja decyzji,

C/D – dominacja centralizacji nad decentralizacją decyzji,

C/D – dominacja decentralizacji nad centralizacją decyzji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Główny wniosek, jaki nasuwa się po analizie tab. 1, to scentralizowanie (w najwyższej instancji) większości decyzji w zakresie funkcji marketingowej na poziomie strategicznym oraz dominacja scentralizowanych decyzji nad zdecentralizowanymi na poziomie operacyjnym (w niższych instancjach).

Należy tutaj przypomnieć, że było to badanie jednostronne. Uczestniczyli w nim tylko menedżerowie spółek zależnych, a nie nadrzędnych. Udział naczelnego kierownictwa najwyższej instancji w badaniach mógłby zrewidować (zweryfikować) ustalenia menedżerów badanych firm (niższych instancji), których poglądy (w tym oceny) są niewątpliwie obciążone pewnym subiektywizmem. Respondenci

oceniali bowiem poziom samodzielności decyzyjnej w zakresie marketingu poprzez pryzmat własnego przedsiębiorstwa, a nie całego ugrupowania.

Dlatego też, aby w rezultacie dobrze usytuować funkcję (lub jej elementy składowe) i decyzje w strukturze wieloinstancyjnego podmiotu gospodarczego, trzeba poznać racje obu stron, tzn. menedżerów spółki nadrzędnej i spółek zależnych. W niniejszej pracy poznaliśmy jedynie racje naczelnego kierownictwa podmiotów podporządkowanych, bowiem tylko to było możliwe.

Gdyby okazało się, że w zakresie usytuowania badanych funkcji i decyzji przeważają argumenty naczelnego kierownictwa centrali, a ich poglądy na poziom samodzielności decyzyjnej oddziałów formułowane z punktu widzenia całej organizacji są odmienne od poglądów menedżerów podmiotów zależnych, wówczas należałoby się z nimi zgodzić. Jednak ostatecznie decyzje nie powinny być oparte na uwzględnieniu stanowiska wyłącznie jednej strony.

Centrala firmy powinna poznać argumenty (stanowisko) menedżerów spółek zależnych odnośnie do usytuowania kompetencji decyzyjnych. Nawet jeżeli okaże się, że nie będą one miały wpływu na wynik decyzji, bo o ich podjęciu zadecydują argumenty spółki nadrzędnej, to istotne jest, aby były one podejmowane z uwzględnieniem zarówno jednej, jak i drugiej strony. Dlatego wyniki badań „oddolnych” zawarte w tym artykule należy traktować jako ważne i użyteczne praktycznie.

Współczesne ugrupowania gospodarcze prowadzą działalność na silnie konkurencyjnym rynku i w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu. Stosowanie marketingu w praktyce gospodarczej pozwala zarówno budować przewagę konkurencyjną, jak i przezwyciężyć wiele trudności związanych z realizacją sprzedaży. W opinii menedżerów spółek zależnych, istniejąca sytuacja w badanych przedsiębiorstwach wskazuje jednak, iż nie dysponują oni odpowiednim zakresem uprawnień decyzyjnych, aby mogli skutecznie realizować najczęściej narzucone ogólnie plany sprzedaży. Ponadto nie uczestniczą oni także w podejmowaniu istotnych decyzji marketingowych na szczeblu jednostki nadrzędnej, choć dysponują odpowiednimi w tym celu informacjami i doświadczeniami. Dlatego też większość respondentów wskazuje na nadmierną centralizację decyzji i sprowadzenie ich roli do realizowania decyzji podjętych w najwyższej instancji.

Centralizacja większości ważnych decyzji marketingowych, a więc ich podejmowanie przez naczelne kierownictwo spółek matek – tak, jak ma to z reguły miejsce w badanych ugrupowaniach – wynika m.in. z dążenia do spójności strategii marketingowej wypracowanej dla całego ugrupowania, a wdrażanej w tych podmiotach zależnych, które produkują i sprzedają wyroby w konkretnych regionach, m.in. także w Polsce.

Jedynie w zakresie sfery wykonawczej zdecydowanie większa część menedżerów dysponuje odpowiednim zakresem uprawnień decyzyjnych, ponieważ najczęściej realizują oni podjęte decyzje na szczeblu centrali firmy. Można nawet

zaryzykować stwierdzenie, że menedżerowie niższych instancji specjalizują się we wdrażaniu i stosowaniu instrumentów marketingu.

Wyniki badań ujawniły, iż respondenci chcieliby posiadać większą swobodę decyzyjną przede wszystkim w obszarze badań, planowania i kontroli. Argumentowali to tym, że lepiej znają, w porównaniu ze służbami marketingowymi centrali, lokalny rynek (ich firmy są zlokalizowane blisko klientów), konkurencję, potrzeby, wymagania polskiego konsumenta, sytuację występującą na polskim rynku medialnym. Ta argumentacja wydaje się właściwa, ponieważ 83% badanych spółek rozpoczęło działalność gospodarczą na terenie Polski po 1990 r., co oznacza, iż menedżerowie tych podmiotów mogli dobrze poznać warunki panujące na rynku polskim, a także zdobyć w tym zakresie duże doświadczenie. W związku z tym chcieliby oni bardziej samodzielnie podejmować decyzje w obszarze badań marketingowych, planowania i kontrolowania działalności marketingowej, a także mieć wpływ na kształt decyzji w tym zakresie podejmowanych na szczeblu centrali.

Pożądanym kierunkiem zmian powinno być zwiększenie roli menedżerów oddziałów w podejmowaniu decyzji na szczeblu spółki nadrzędnej. Wydaje się to szczególnie istotne, ponieważ wówczas w większym stopniu będą uwzględniane warunki krajowe funkcjonowania oddziałów. Należy tutaj wspomnieć o nieuwzględnianiu w dostatecznym stopniu w centrali firmy, chociażby czynników kulturowych kraju goszczącego oddział.

Monitorowanie otoczenia przez służby marketingowe badanych przedsiębiorstw i zgromadzone w ten sposób informacje mogą być przydatne w fazie przygotowania decyzji w centrali firmy, która później będzie wdrażana m.in. w oddziałach. Możliwość uczestniczenia w procesie decyzyjnym poprzez wpływanie na istotne decyzje podejmowane w macierzystej firmie powoduje, iż wzrasta rola komórek marketingowych umiejscowionych w niższych instancjach, które powinny być wyposażone w niezbędne uprawnienia decyzyjne, zwłaszcza w obszarze badań marketingowych i planowania.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania upoważniają do stwierdzenia, że większość menedżerów oddziałów posiada ograniczoną samodzielność decyzyjną w zakresie marketingu i, według ich opinii, uniemożliwiało to realizowanie najczęściej narzucanych ogólnie planów sprzedaży.

W badanych ugrupowaniach gospodarczych funkcja marketingowa została najczęściej podzielona w taki sposób, że jej elementy składowe usytuowane zostały jednocześnie w badanych podmiotach, a także w spółce nadrzędnej. Można zatem przyjąć, iż dominował tzw. wariant „umiarkowanej” centralizacji funkcji marketingowej, a decyzje z zakresu jej realizacji były podejmowane przede wszystkim na szczeblu spółki matki. Elastyczne dostosowanie się do zmiennych warunków

występujących na krajowym rynku poprzez podejmowanie odpowiednich decyzji z zakresu funkcji marketingowej na szczeblu oddziałów w praktyce wydawało się zatem utrudnione. Zdaniem autora wynikało to przede wszystkim z:

1. Nieuwzględniania w wystarczającym stopniu warunków lokalnych funkcjonowania oddziałów podczas podejmowania decyzji z zakresu marketingu w macierzystej firmie.

2. Braku udziału menedżerów badanych spółek w podejmowaniu istotnych decyzji w macierzystej firmie, dotyczących uwarunkowań krajowych ich funkcjonowania.

3. Realizowania decyzji marketingowych podjętych najczęściej na szczeblu spółki nadrzędnej przez służby marketingowe oddziałów.

Literatura

Baruk A., *Nowoczesna strategia marketingowa*, PWN, Warszawa 2002.

Kidyba A., *Kodeks spółek handlowych. Objasnienia*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2004.

Koziński J., *Lokalizowanie funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, AE, Wrocław 1996.

Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (DzU 2004 nr 173, poz. 1807).

SETTLEMENT OF THE LEVEL OF DECISION INDEPENDENCE OF NATIVE DEPARTMENTS OF FOREIGN ENTERPRISES IN POLAND IN MARKETING SCOPE (DEFINITION OF THE STATE AND ITS ESTIMATION) – REPORT OF RESEARCH

Summary

The article presents the results of research, which are related to identification and estimation of the level of decision independence of native departments of foreign enterprises in Poland in marketing scope. The main focus is on the presentation of results of research referred to distribution, which are formulated in four spaces: marketing research, marketing planning, implementation of marketing plans and control in marketing.

Dariusz Sobotkiewicz – dr, wykładowca w Zakładzie Marketingu Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy.