

Krystyna Kucińska *

INTENSYFIKACJA FUNKCJI HANDLOWYCH W PROCESACH WZROSTU
PRZEDSIĘBIORSTW (NA PRZYKŁADZIE PRZEMYSŁU LEKKIEGO)

Ogólne problemy wzrostu przedsiębiorstw

Układem integracyjnym uważanym za posiadający najwyższy stopień wartości organizacyjnej jest tzw. układ "kombinacyjny". Głównymi przedstawicielami tego układu są:

- zgrupowanie przedsiębiorstw (zjednoczenie),
- przedsiębiorstwa wielozakładowe (kombinaty).

W układzie kombinacyjnym objęte są wszystkie funkcje regulacyjne i podstawowe oraz większość funkcji pomocniczych¹.

Zjednoczenie przedsiębiorstw jest związkiem samodzielnych (tzn. samodzielnie ustalających asortyment wyrobów i samodzielnie prowadzących sprzedaż) przedsiębiorstw charakteryzujących się znaczną decentralizacją uprawnień i funkcji na rzecz zgrupowanych przedsiębiorstw, spełniających określone funkcje na ich rzecz (np. praca badawczo-rozwojowa, eksport itp.). Tę formę organizacyjną stosuje się w branżach o charakterze rynkowym, o produkcji zdywersyfikowanej itp.²

Najwyższy stopień integracji cechuje przedsiębiorstwa wielozakładowe. Do motywów integracji przedsiębiorstw łączących

* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania UŁ.

¹ H. Mr e ł a, Integracja organizacyjna przemysłu, Warszawa 1978 s. 209-213.

² Tamże, s. 215.

się w przedsiębiorstwa wielozakładowe można zaliczyć wspólną eksploatację bazy surowcowo-materiałowej, wspólny zakup lub import materiałów, a także wspólną sprzedaż wyrobów w kraju i za granicą.

"Występujące w krajach kapitalistycznych oddziaływanie rynku na koncentrację organizacyjną przedsiębiorstw zaczyna występować także w warunkach gospodarki socjalistycznej w związku z:

- tworzeniem się rynków o większej skali i bardziej swobodnym ruchu towarów i usług,
- wzrostem popytu wynikającym ze zwiększenia się siły nabywczej ludności,
- zagęszczeniem rynków z powodu urbanizacji,
- koncentracją popytu w postaci coraz mniejszej liczby typów znormalizowanych dóbr konsumpcyjnych,
- wzrostem zamożności społeczeństwa (tendencje do rozwijania produkcji wielkoseryjnej artykułów o krótkotrwałej żywotności lub jednorazowych, wymiana dóbr trwałego użytku),
- większym zaufaniem do dużych przedsiębiorstw i produkowanych przez nie wyrobów,
- rosnącym zapotrzebowaniem na dostawy urządzeń (serwis przedsiębiorstw producentów),
- zmiennym popytem na wyroby, prowadzącym do dywersyfikacji produkcji i powstawania konglomeratów"³.

W polskiej praktyce przemysłowej ukształtowały się dwa typy układów kombinacyjnych: przedsiębiorstwa wielozakładowe i kombinat. Cechą charakterystyczną kombinatu jest trwałe powiązanie procesów produkcyjnych w układzie pionowym (fazy procesu technologicznego), poziomym (wspólny surowiec) lub łączenie procesów podstawowych z pomocniczymi.

Najwyższym stopniem centralizacji zarządzania odznacza się kombinat pionowy. Ten typ przedsiębiorstwa wielozakładowego charakteryzuje się wysokim stopniem centralizacji funkcji, uprawnień i środków. Sprawność zarządzania układem kombinacyjnym uwarunkowana jest wysokim stopniem integracji celów i funkcji organizacyjnych oraz wysokim stopniem integracji pracowniczej.

³ Tamże s. 223-224.

Podstawową funkcją nowoczesnych przedsiębiorstw przemysłowych jest funkcja handlowa, gdyż od sprawnego jej działania zależy powodzenie przedsiębiorstwa wyrażające się w uzyskiwaniu określonych, wysokich efektów ekonomicznych. Funkcja ta ulega ciągłej ewolucji i przeobrażeniom w miarę postępujących procesów koncentracji produkcji.

Przeprowadzone badania nad rolą funkcji handlowej w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego potwierdzają tezę o konieczności zmian w podejściu do organizacji i usytuowania tej funkcji w nowoczesnych przedsiębiorstwach - zjednoczeniach i kombinatach.

Badania prowadzone były w Zjednoczeniu Przemysłu Lniarskiego oraz PZPS "Alka" w Słupsku (w których skład wchodzi garbarnia, fabryka obuwia oraz fabryka odzieży skórzanej i rękawiczek).

Na wewnętrznym rynku przemysł lniarski charakteryzuje się tzw. rynkiem producenta. To samo dotyczy asortymentu jednego z zakładów badanego kombinatu skózanego - mianowicie Fabryki Odzieży Skórzanej i Rękawiczek w Miastku. Natomiast w odniesieniu do obuwia można mówić o globalnym nasyceniu rynku krajowego.

Podstawowym zadaniem (celem) nowoczesnych przedsiębiorstw (kombinatów i zjednoczeń) winna być produkcja wysokiej klasy wyrobów znajdujących akceptację rynkową i przynoszącym przedsiębiorstwu zysk.

Metoda zarządzania przez cele nie zawsze daje pozytywne wyniki, zwłaszcza wtedy, gdy dyrekcja zaniedbuje albo lekceważy strefy działania, mające szczególne znaczenie dla osiągnięcia pozytywnych wyników związanych ze stosowaniem tej metody.

W literaturze światowej wymienia się szereg przypadków, na które należałoby zwrócić uwagę, aby zarządzanie przez cele przyniosło korzyści.

Zarządzanie przez cele nie będąc uniwersalnym lekarstwem na wszystkie kłopoty i trudności w przedsiębiorstwie wymaga podjęcia odpowiednich przedsięwzięć organizacyjnych i daje spodziewane efekty wówczas, gdy przedsiębiorstwo dysponuje na wszystkich szczeblach zarządzania kompetentnym, tj. posiadającym pełne kwalifikacje personelem kierowniczym.

Konieczna jest partycypacja personelu kierowniczego w procesie ustalania celów dla poszczególnych komórek organizacyjnych. Niedopuszczalne jest, aby cele te ustalał sam dyrektor, przekazując je kadrze kierowniczej w formie pisemnej, jak to się częstokroć obserwuje. Ciągła dyskusja na temat celów bez wnikania w sedno spraw nie może również przynieść pozytywnych wyników.

Do programu zarządzania przez cele konieczne jest włączenie - oprócz kierowników zatrudnionych w produkcji - również tych, którzy spełniają tylko funkcje pomocnicze na rzecz produkcji. Ich wpływ bowiem na realizację celów jest znaczny (działy pozaprodukcyjne, pomocnicze i administracyjne).

Przy stosowaniu zarządzania przez cele dyrektor powinien znaczną część swojego czasu poświęcić najważniejszym zadaniom, jakie stają przed przedsiębiorstwem, gdyż w przeciwnym przypadku utraci kontakt z systemem zarządzania i nie będzie miał wpływu na realizację celów przedsiębiorstwa.

Metodzie zarządzania przez cele nie powinna towarzyszyć nadmierna sprawozdawczość. Program zarządzania w takim przypadku powinien być prosty, wolny od zbędnej biurokracji.

Sprężenia zwrotne mają duże znaczenie przy systemie zarządzania przez cele. Kadra kierownicza musi modyfikować swoje postępowanie w wyniku otrzymywanych informacji od personelu kierowniczego niższego szczebla. Wszystkie siły muszą być skierowane na realizację celów.

Techniki i metody zarządzania przez cele pełnią rolę służebną w stosunku do celu przedsiębiorstwa. Kierownictwo musi wprawdzie zwracać baczność uwagę na sprawność systemu zarządzania, ale przede wszystkim powinno analizować przyczyny występujących trudności przy realizacji planu i temu zadaniu poświęcać większość czasu i zainteresowania. Jest to podstawą osiągnięcia sukcesów przez przedsiębiorstwo.

Wprowadzenie systemu zarządzania przez cele wymaga podjęcia wysiłku na dłuższą metę (normalnie 3-5 lat). Dopiero po tym czasie można liczyć na uzyskanie sukcesów.

Równie ważnym zadaniem jak ustalanie celów przedsiębiorstwa jest opracowanie szczegółowych programów realizacji oraz czuwanie nad ich wykonaniem. Kadra kierownicza musi stale sprawdzać, czy opracowane plany realizacji są realne.

Jeśli po upływie roku czy dwóch od momentu wprowadzenia zarządzania przez cele przedsiębiorstwo nie zwiększy np. trzykrotnie wielkości sprzedaży czy nie podwoi zysków nie oznacza to, że nie osiągnięto wyników oczekiwanych w związku z wprowadzeniem metody zarządzania przez cele. Należy badać przyczyny niepowodzenia usprawniając i ulepszając wprowadzany system.

Zarządzanie przez cele opiera się wreszcie na założeniu, że część uprawnień należy przekazywać kadrze kierowniczej poszczególnych szczebli, w trosce o łatwość i racjonalność funkcjonowania tego systemu⁴.

Modele strategii rynkowej przedsiębiorstw przemysłowych

Strategia sprzedaży jest sposobem przygotowania i prowadzenia działań w procesach sprzedaży towarów na rynku. Kształtowanie tej strategii jest procesem dokonywania wyboru między różnymi sposobami przygotowania i prowadzenia działań przez przedsiębiorstwa w dziedzinie sprzedaży produktów.

Wybór między różnymi procesami przygotowania i prowadzenia działań może być dokonywany zarówno wtedy, gdy cel działania ustalony jest przez przedsiębiorstwo, jak też wtedy, gdy jest on ustalony poza przedsiębiorstwem. Fakt ustalania celów działania poza przedsiębiorstwami (np. w Zjednoczeniu) nie jest przeszkodą w kształtowaniu strategii w samych przedsiębiorstwach. Zewnętrzne ustalanie celów dla przedsiębiorstw w gospodarce socjalistycznej jest jednym z podstawowych warunków realizacji społeczno-gospodarczych celów gospodarki. Sprawność i skuteczność realizacji tych celów zależą od stopnia dostosowania celów przedsiębiorstwa do warunków techniczno-ekonomicznych i społecznych. Dostosowanie to może następować za pośrednictwem konstruowania różnych systemów zarządzania działalnością przedsiębiorstw. Podstawowe warunki kształtowania strategii sprzedaży wynikają z systemu zarządzania przedsiębiorstwami działającymi w sferze obsługi rynku.

⁴ Por. D. Mc C o n k e y, 20 ways to kill management by objectives, "Management Review" 1972, nr 10.

Naczelnym warunkiem kształtowania strategii sprzedaży przez przedsiębiorstwo jest wprowadzenie elementów parametrycznego systemu zarządzania oraz oparcie działalności podmiotów gospodarczych na względnie syntetycznym celu działania, który może być wyrażony za pomocą różnych wielkości (wielkość produkcji dodanej, czystego dochodu, sprzedaży, zysku itp.).

O możliwościach kształtowania strategii sprzedaży decydują nie tylko zasady ustalania celów, lecz również kreowane w gospodarce socjalistycznej w sposób zewnętrzny zasady kontaktów między przedsiębiorstwami oraz zasady regulowania środków w przedsiębiorstwach.

Reguły postępowania przedsiębiorstwa, a zatem również typy strategii sprzedaży, zależą przede wszystkim od warunków rynkowych. W gospodarce socjalistycznej są one kształtowane zarówno pod wpływem działalności przedsiębiorstw, jak również pod wpływem bezpośredniego i pośredniego oddziaływania państwa. Warunki rynkowe odzwierciedlają się zarówno w relacjach występujących między elementami rynku (między podażą a popytem na produkty), jak i w strukturze podmiotów gospodarczych działających na rynku.

Marketingowa strategia sprzedaży nie może powstawać w każdych warunkach rynkowych, w których funkcjonują przedsiębiorstwa. Ewolucja reguł postępowania przy kształtowaniu strategii sprzedaży jest związana ze zmianą charakteru rynku. Dopiero stopniowe narastanie trudności w sprzedaży produktów na rynku skłania przedsiębiorstwo do zmiany reguł postępowania przy kształtowaniu strategii sprzedaży. Zjawisko to powstaje najczęściej w warunkach rynku nabywcy; może ono jednak również wystąpić w przypadku niedostatecznej podaży w stosunku do popytu.

Pojawienie się trudności w sprzedaży przed osiągnięciem rynku nabywcy jest związane z występowaniem strukturalnych dysproporcji na rynku w szczegółowych przekrojach branżowych. Występowanie tych dysproporcji może stwarzać potrzebę lub nawet skłaniać do akceptacji marketingowej strategii sprzedaży, ponieważ jej stosowanie do pewnych grup produktów pozwala na łagodzenie napięć na rynku w zakresie innych grup produktów, co ma szczególnie duże znaczenie w warunkach ograniczonego poten-

cjału produkcyjnego i dystrybucyjnego. Przesunięcie się trudności ze sfery produkcji do sfery sprzedaży, choćby w zakresie tylko pewnych produktów, stwarza przesłanki do stosowania strategii marketingowej.

W ogólnym modelu strategii, jaką winno prowadzić duże, nowoczesne przedsiębiorstwo można wyodrębnić kilka modeli szczegółowych, których konsekwentne wprowadzanie i stosowanie może polepszyć sytuację rynkową, a mianowicie:

- model innowacji i dywersyfikacji,
- model wysokiej jakości,
- model sprzedaży i aktywizacji (marketingu).

Jakkolwiek waga wszystkich wymienionych wyżej modeli jest duża - model ostatni wydaje się być najistotniejszy, gdyż sprawne jego funkcjonowanie decyduje o powstaniu zysku lub straty.

Podstawowe założenia strategii marketingowej sprowadzają się do tego, że:

- rynek i konsument oraz jego aktualne i przyszłe potrzeby są punktem wyjścia działań w ramach tej strategii,
- faza przygotowania działań opiera się na studiach o szerokim zakresie,
- faza działań opiera się na wykorzystaniu szerokiego zespołu instrumentów i czynności oddziałujących na rynek w sposób zintegrowany⁵.

Jeśli punktem wyjścia działań podejmowanych w dziedzinie sprzedaży jest proces wytwarzania i produkt, to mamy do czynienia z tzw. produkcyjną orientacją funkcjonowania przedsiębiorstw. Strategia opracowana na podstawie tej orientacji jest tzw. produkcyjną strategią sprzedaży. Powstaje ona zazwyczaj w warunkach stosunkowo łatwej sprzedaży produktów. Ogólnym odzwierciedleniem tych warunków jest istnienie rynku sprzedawcy (podstawowe trudności istnieją w sferze produkcji, a nie w dziedzinie sprzedaży). Względna łatwość sprzedaży powoduje, że przedsiębiorstwa w swej działalności gospodarczej zwracają uwagę głównie na procesy wytwarzania i doprowadzenia wytworzonych towarów do sklepów. W strategii tej rynek występuje

⁵ J. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketingowa strategia sprzedaży, Warszawa 1976, s. 22.

jako kierunek działań, a nie jako punkt wyjścia działań podejmowanych w dziedzinie sprzedaży. Przeprowadzając studia, uwaga skoncentrowana jest na badaniach techniki i technologii oraz na czynnikach wpływających na zdolność wytwórczą przedsiębiorstw. Faza studialna obejmuje ponadto badania organizacyjno-technicznych warunków doprowadzenia wytworzonych towarów do sklepów. Działania w dziedzinie sprzedaży, a więc proces oddziaływania na rynek, przeprowadzany jest przy wykorzystaniu stosunkowo niewielu instrumentów. Wydaje się, że przemysł lekki prowadził dotąd w dużej mierze na rynku wewnętrznym produkcyjną strategię sprzedaży. Ponieważ rynek nie stawiał oporu wobec działalności gospodarczej przedsiębiorstw, czego przejawem jest względna łatwość sprzedaży wytworzonych produktów, procesy sprzedaży nie wymagały lub wymagały jedynie nieznacznego wsparcia. Podstawowymi instrumentami oddziaływania na rynek w ramach produkcyjnej strategii sprzedaży jest wielkość produkcji i cena produktów. Oddziaływaniu temu towarzyszą z reguły czynności mające na celu doprowadzenie towarów do sklepu oraz oczekiwanie na konsumenta.

Poszczególne typy strategii wykształcają się w sposób ewolucyjny. Zmiany koncepcji strategicznych w dziedzinie sprzedaży dokonują się stopniowo tworząc strategię pośrednią. Klasycznym przykładem takiej strategii pośredniej może być tzw. dystrybucyjna strategia sprzedaży. Wykształcenie się tej strategii związane jest ze stopniowym pojawieniem się i narastaniem trudności w sprzedaży towarów na rynku, a zatem przesłanki jej powstawania są podobne do przesłanek marketingowej strategii sprzedaży. Odmienny jest tutaj sposób rozwiązywania problemów na rynku, który jest rezultatem nie tylko stopniowego przesuwania się trudności ze sfery produkcji do sfery sprzedaży, ale również przekonania, że podstawową przesłanką powodzenia działań jest prawidłowo zorganizowana dystrybucja i sprzedaż towarów konsumentom. Również w dystrybucyjnej strategii sprzedaży proces wytwarzania i wytworzony produkt przyjmuje się za punkt wyjścia działań podejmowanych w dziedzinie sprzedaży.

Stopniowe narastanie trudności w sprzedaży produktów wywołuje potrzebę koncentrowania uwagi na działaniach, za pomocą których trudności te mogą być usuwane lub łagodzone. W związku z tym zakres środków ulega rozszerzeniu, obejmując również badanie

popytu na produkty oraz możliwości sprzedaży wytworzonych produktów na rynku. Eliminację trudności w sprzedaży usiłuje się osiągnąć głównie przez rozszerzenie zakresu instrumentów oddziaływania na zjawiska rynkowe, co prowadzi do wsparcia procesów sprzedaży oraz przełamywania pojawiającego się oporu rynku. Procesom sprzedaży zaczynają towarzyszyć takie instrumenty jak reklama i różne środki promocji sprzedaży, dodatkowe usługi handlowe itp.

Można przyjąć, że obecnie Zjednoczenie Przemysłu Lniarskiego prowadzi taką właśnie dystrybucyjną strategię sprzedaży na rynku wewnętrznym, a wiele cech tej strategii ma również sprzedaż eksportowa branży lniarskiej. Jest to również typ strategii charakterystyczny dla kombinatu obuwniczego "Alka" w Słupsku (w zakresie obuwia).

Podstawowe cechy różnych strategii sprzedaży ujmuje tab. 1.

T a b e l a 1

Podstawowe cechy różnych strategii sprzedaży

Kryteria	Strategia sprzedaży		
	marketingowa	dystrybucyjna	produkcyjna
Podmiot (przedmiot) jako punkt wyjścia działań	konsument	produkt	produkt
Proces (zjawisko) jako punkt wyjścia działań	rynek	produkcja	produkcja
Zakres studiów	szeroki	wąski	wąski
Zakres instrumentów	szeroki	szeroki	wąski
Sposób stosowania instrumentów sprzedaży	zintegrowany	niezintegrowany	niezintegrowany
Podstawowy przedmiot uwagi	rynek	sprzedaż	produkcja

Źródło: J. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketingowa strategia sprzedaży, Warszawa 1976, s. 28.

Podstawowe założenia marketingowej strategii sprzedaży
w przemyśle lekkim

Handel artykułami przemysłu lekkiego (w tym branży lnianej i skórzanej) posiada pewne specyficzne cechy, gdyż wymaga uwzględnienia nie tylko postulatów bezpośredniego kontrahenta (np. nabywcy hurtowego), ale również zróżnicowanych wymagań ostatecznych konsumentów. Wymagania te wynikają z określonych gustów i upodobań nabywców, będących "wypadkową" czynników demograficznych, klimatycznych, antropometrycznych, ekonomiczno-społecznych, obyczajowych oraz mody. Moda podlegająca częstym zmianom powoduje, że konsument zainteresowany jest - oprócz funkcji użytkowej danego wyrobu - również jego estetyką, fasonem, sposobem wykonania i wykończenia, itp. Pociąga to za sobą konieczność wprowadzenia częstych zmian - w produkcji wyrobów gotowych - dotyczących deseni, kolorów, wzorów, modeli, ozdób i dodatków przy stosunkowo bardziej trwałych czynnikach, ale także wymagających zróżnicowania w wielkościach i rozmiarach.

Ze specyfiki handlu artykułami przemysłu lekkiego wynika, że szczególną rolę w urzeczywistnieniu strategii wzrostu w tej dziedzinie powinien odgrywać marketing wraz z szeroko pojętymi badaniami rynku.

Współczesne działania marketingowe realizowane są w trzech fazach:

1. Badania rynku - jest to 1 faza marketingu uruchamiana przez aparat zbytu krajowego i eksportowego. Na podstawie tych badań podejmowana jest produkcja pilotażowa towaru ukształtowanego według sygnałów rynku. Wyprodukowany wyrób wprowadzony jest na rynek i poddany próbom w celu stwierdzenia, czy został przez odbiorcę zaakceptowany. Wyniki tego rozpoznania przekazane są do aparatu produkcji dla podjęcia decyzji o produkcji seryjnej.

2. Planowanie zbytu - wynika z badań rynku i prognoz. Polega na znajdowaniu środków i sposobów działania dostosowanych zarówno do celów przedsiębiorstwa, jak i warunków (wewnętrznych i zewnętrznych), w jakich ono działa.

3. Aktywne opracowywanie rynku i oddziaływanie na rynek oraz kreowanie nowego produktu.

Całokształt działalności zmierzającej do zrealizowania czynności zawartych w wymienionych etapach (fazach) tworzy marketingową strategię sprzedaży.

Marketingowa strategia sprzedaży jest kategorią, w której można wyodrębnić dwie części składowe:

- 1) sferę studiów,
- 2) sferę stosowania instrumentów oraz wykonywania czynności związanych ze sprzedażą produktów i oddziaływaniem na zjawiska rynkowe.

Sfera studiów obejmuje dwie grupy o charakterze analityczno-diagnostycznym:

- 1) studia zjawisk zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa (zjednoczenia), a więc:

- a) studia związane z badaniem potrzeb i popytu na towary oraz czynników, które kształtują towary i popyt,

- b) studia związane z badaniem skuteczności instrumentów (np. reklamy i kanałów zbytu) stosowanych w procesach sprzedaży, a więc nastawionych na zaspokojenie potrzeb oraz kształtowanie potrzeb i popytu,

- c) studia związane z badaniem ogólnej polityki społecznej (celów społeczno-gospodarczych, założeń polityki społecznej w dziedzinie produkcji i konsumpcji, norm prawnych),

- 2) studia nad zjawiskami wewnętrznymi w przedsiębiorstwie (zjednoczeniu), a zatem:

- a) studia związane z analizą techniki i technologii wytwarzania produktów, technik kształtowania asortymentu towarowego oraz organizacji przedsiębiorstwa (zjednoczenia),

- b) studia związane z analizą stanu i struktury zasobów ludzkich oraz środków rzeczowych i finansowych przedsiębiorstwa⁶.

Finalnym elementem sfery studiów marketingowych jest proces prognozowania, który polega na określaniu charakteru i kierunków zmian zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania przedsiębiorstwa oraz opracowywaniu prognoz sprzedaży produktów na rynek.

Studia marketingowe nie mogą być aktem jednorazowym, lecz wobec ciągłości procesów sprzedaży oraz nieustannych zmian warun-

⁶ Tamże, s. 29-35.

ków działania muszą one być prowadzone w sposób ciągły i stanowić trwały element strategii marketingowej.

Sfera instrumentów i działań dostarcza narzędzi oddziaływania na zjawiska rynkowe. W sferze obsługi rynku i kształtowania marketingowej strategii sprzedaży mogą być wykorzystane różne instrumenty i działania:

strategia produktu	{ - produkt, - wyposażenie produktu (opakowanie, oznakowanie), - cena,
strategia dystrybucji	{ - dystrybucja
strategia sprzedaży i aktywizacji	{ - promocja, - reklama - public relations

Wymienione wyżej zespoły instrumentów i działań mogą być rozpatrywane jako wzajemnie uzupełniające się podsystemy marketingowej strategii sprzedaży. Przy wyborze działań w dziedzinie sprzedaży należy uwzględnić nie tylko związek między zespołami instrumentów i działań strategii marketingowej, lecz również związki występujące w obrębie poszczególnych podsystemów.

Biorąc pod uwagę sposoby działania oparte na wykorzystaniu zespołów instrumentów i działań zaliczonych do poszczególnych podsystemów można wyodrębnić trzy następujące substrategie:

- 1) strategię produktu,
- 2) strategię dystrybucji,
- 3) strategię aktywizacji sprzedaży.

Poszczególne substrategie nie mogą być traktowane jako niezależne od siebie sposoby działania w dziedzinie sprzedaży. Niezależne od siebie opracowywanie strategii produktu, dystrybucji czy aktywizacji sprzedaży powoduje, że przestają być one substrategiami marketingowej strategii sprzedaży.

Stosowanie i kształtowanie marketingowej strategii sprzedaży wymaga przewartościowania znaczenia funkcji w działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Stopniowe pojawienie się trudności sprzedaży produktów na rynku skłania do stosowania i kształtowa-

nia marketingowej strategii sprzedaży i - co jest z tym związane - zmiany struktury działalności gospodarczej przedsiębiorstw czy jednoczeń.

Marketingowa strategia sprzedaży nie może być zastosowana przy tradycyjnym układzie działalności opartym na dominacji funkcji produkcyjnych. Jej celowe kształtowanie opierać się musi na wyeksponowaniu funkcji związanych z przygotowaniem i prowadzeniem działań w dziedzinie sprzedaży produktów na rynku.

W warunkach marketingowej strategii sprzedaży działalność polegająca na przygotowaniu i prowadzeniu sprzedaży nabiera takiego przynajmniej znaczenia jak funkcje produkcyjne, a w pewnych warunkach może stać się nawet działalnością dominującą, określającą inne funkcje w przedsiębiorstwie. Przy występowaniu trudności w sprzedaży produktów na rynku odpowiednia strategia sprzedaży jest nie mniej ważna, jak dobra technika i technologia oraz sprawa formy doprowadzania towarów do sklepów.

Struktury organizacyjne dynamicznego marketingu w warunkach wzrostu przedsiębiorstw

Stosowanie i kształtowanie marketingowej strategii sprzedaży wymaga tworzenia odpowiednich struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach oraz zjednoczeniach.

Struktury te nie mogą być oparte na apriorycznych założeniach lecz muszą być podporządkowane potrzebie pozyskania koniecznych informacji, zapewnienia sprawnego ich przepływu między przedsiębiorstwem a środowiskiem oraz podejmowania racjonalnych decyzji związanych z obsługą rynku. Struktury organizacyjne powinny ułatwiać przede wszystkim integrowanie sfery studiów i sfery działań marketingowej strategii sprzedaży oraz kształtowanie integrowanego systemu instrumentów oddziaływania na zjawiska rynkowe. Struktury organizacyjne instytucjonalizują sposób działania przedsiębiorstw na rynku, ale nie mogą go określać. Nie sprzyjają one kształtowaniu marketingowej strategii sprzedaży, jeżeli są wyodrębnione na zasadzie jednostkowo i tradycyjne podejmowanych funkcji. Na podstawie tego kryterium wyodrębnia się dział zaopatrzenia, różne działy produkcji oraz dział zbytu.

Każdy z tych działów kieruje się z reguły własnym, odrębnym programem działania. Realizacja zadań przez jeden dział jest podstawą rozpoczęcia działań przez dział następny. Struktura organizacyjna badanych przedsiębiorstw i zjednoczeń powoduje, zatem zinstytucjonalizowanie struktury działań, w związku z czym zachowują one określoną kolejność: najpierw następuje zaopatrzenie, potem jest organizowany proces produkcji, a zadaniem działu zbytu (sprzedaży) jest zorganizowanie procesów sprzedaży produktów. Tego typu wyodrębnienie struktur organizacyjnych nie odpowiada ani zakresowi elementów marketingowej strategii sprzedaży, ani potrzebie wzajemnego ich integrowania.

W tworzeniu warunków organizacyjnych dla realizacji koncepcji dynamicznego marketingu najistotniejsze jest podporządkowanie czynności badania rynku i oddziaływania na rynek (reklamy, public relations, sprzedaży) jednemu kierownikowi do spraw marketingu, przy jednoczesnym zapewnieniu decydującego wpływu na kształtowanie i planowanie produktu lub wręcz hierarchiczne podporządkowanie tych czynności jednemu kierownikowi. Musi on mieć również decydujący wpływ na ustalenie ogólnej polityki przedsiębiorstwa (zjednoczenia) i formułowanie planów odcinkowych, przede wszystkim planu zbytu. W ten sposób stworzone zostają warunki organizacyjne, zabezpieczające koordynację i integrację wszystkich poczynań i posunięć, zmierzających do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa (zjednoczenia), elastycznego dostosowania się do rynku i wywierania wpływu na rynek.

Schemat struktury przedsiębiorstwa (zjednoczenia) po przeobrażeniach wywołanych wprowadzeniem dynamicznego marketingu można przedstawić jak na rys. 1.



Rys. 1. Struktura przedsiębiorstwa (zjednoczenia) po wprowadzeniu dynamicznego marketingu

Proces kształtowania struktury marketingowej strategii sprzedaży oraz integrowania jej poszczególnych elementów wymaga z reguły organizacyjnego wyodrębnienia pionu czy działu marketingowego, któremu podlegają wszystkie elementy działalności wchodzące w skład marketingowej strategii sprzedaży, a więc zarówno studia marketingowe, jak działania związane ze stosowaniem kompleksu instrumentów w dziedzinie sprzedaży. W dziale marketingu muszą być zatem skupione wszystkie czynności, składające się na przygotowanie i prowadzenie działań na rynku.

Działy marketingowe winny opracować ogólną koncepcję sprzedaży, przekazując konkretne zadania innym działom, a także kontrolować wykonanie całego planu intensyfikacji sprzedaży. Ten charakter pracy komórek marketingu czyni je wiodącymi we współczesnych przedsiębiorstwach i zjednoczeniach.

Według specjalistów z rozwiniętych krajów kapitalistycznych posiadających bogatą teorię i praktykę marketingu, w skład zespołów do spraw marketingu powinni wejść:

- 1) specjaliści z dziedziny metod prognozowania, zadaniem których jest proponowanie celów do osiągnięcia w bliższej i dalszej perspektywie,
- 2) specjaliści z dziedziny prowadzenia prac badawczych i analitycznych, których zadaniem jest obserwowanie zjawisk i tendencji, określenie czynników wywierających wpływ na kształtowanie się określonych tendencji rynkowych, określenie możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa, sporządzanie modeli eksperymentalnych, proponowanie technik doskonalenia działalności handlowej,
- 3) stratedzy, którzy proponują rodzaj i sposób osiągnięcia celów związanych z rynkiem, wybór odpowiednich metod usytuowania się rynku,
- 4) planiści, którzy w zależności od otrzymanych celów opracowują plany odcinkowe, a więc: plany wprowadzania wyrobów na rynek, plany usług, plany zaopatrzenia, rozmieszczenia magazynów itp. uwzględniając przy tym postulat maksymalnej wydajności i minimalnych kosztów,
- 5) organizatorzy, którzy organizują sieć zakupów, dystrybucji i sprzedaży wyrobów na rynkach zagranicznych i wewnętrznych,
- 6) opiekunowie sprzedaży, którzy na różnych szczeblach dystrybucji i konsumpcji opiekują się zbytem wyrobów, realizacją programów sprzedaży i utrzymywaniem kontaktów z klientami,

7) specjaliści z dziedziny zarządzania, którzy odpowiadają za funkcjonowanie administracji związanej z planem marketingu,

8) opiekunowie wyrobów (względnie rynków)⁷.

W strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw zakres działań marketingowych mieści się w ramach zadań dyrektora handlowego (bądź ekonomicznego) przedsiębiorstwa produkcyjnego lub zjednoczenia, który staje się zastępcą dyrektora naczelnego do spraw marketingu (rys. 2).

W skład jego pionu winny wejść następujące komórki organizacyjne:

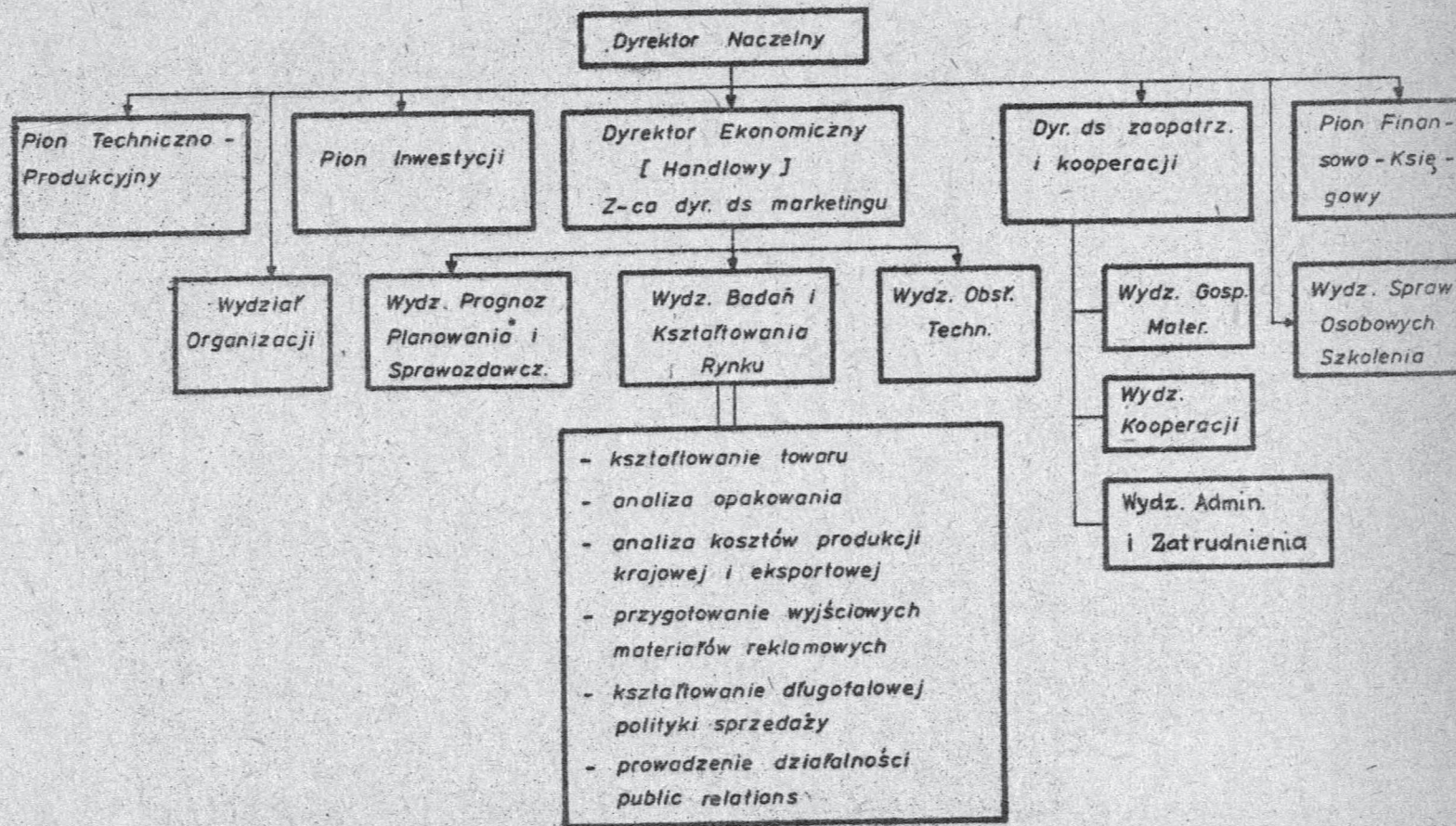
1. Dział prognoz, planowania i sprawozdawczości (zgodnie z zasadą marketingową, że prognozowanie i planowanie stanowią elementy marketingu w gospodarce socjalistycznej). Zakłada się, że programowanie, jako podstawowa przesłanka planowania, jest organizacyjnie połączona z planowaniem.

2. Dział badań i kształtowania rynku. Problematyka badawcza proponowana dla organizacji przemysłowej nie jest w zasadzie ujęta organizacyjnie w przedsiębiorstwach produkcyjnych i zjednoczeniach obecnie istniejących. Ponadto zgodnie z zasadą integracji działań marketingowych jednostka taka nie powinna zajmować się wszystkimi problemami związanymi z marketingiem w zakresie swojej grupy towarowej (przedsiębiorstwo) czy branży (zjednoczenie). W zależności od szczebla przedsiębiorstwo produkcyjne czy też zjednoczenie powinno mieć bardziej lub mniej rozbudowany dział badań i kształtowania rynku. Także różny winien być zakres czynności.

3. Dział obsługi technicznej; jeśli istnieje lub jest w ogóle potrzebny w przedsiębiorstwie produkcyjnym czy zjednoczeniu ze względu na charakter wytwarzanych wyrobów, zostaje również włączony do służby marketingowej. W badanych przedsiębiorstwach dział ten nie wchodzi oczywiście w rachubę.

Na podstawie obserwacji i analiz przeprowadzonych podczas badań można stwierdzić, że zarówno w Zjednoczeniu Przemysłu Lniarskiego, jak również w PZPS "Alka" w Słupsku istnieją warunki stosowania marketingowej strategii sprzedaży.

⁷ Por. m. in. F. N e p v e n - N i v e l l e, Marketing et futurologie: les hommes de marketing du futur, "Management France" 1972, nr 12.



Rys. 2. Struktura przedsiębiorstwa (zjednoczenia) ze szczególnym uwzględnieniem pionu handlu wewnętrznego

Trudności w sprzedaży wyrobów lniarskich i skórzanych mają odmienny charakter na rynku wewnętrznym i w eksporcie. Rynek krajowy na wyroby lniarskie jest rynkiem producenta, choć w pewnych grupach asortymentowych pojawiają się trudności w sprzedaży spowodowane różnymi przyczynami (niska jakość, złe wybarwienie, nadmierna kurczliwość itp.). Wyroby lniarskie oferowane na rynek krajowy są substytucyjne do wyrobów innych branż. Biorąc pod uwagę fakt ogromnego popytu na pewne asortymenty (obrusy, pościel, tkaniny ubraniowe i dekoracyjne), wyroby przemysłu lniarskiego stanowią bardzo istotne i ważne uzupełnienie chłonnego rynku wewnętrznego.

Stosowanie strategii marketingowej, która ma z jednej strony intensyfikować procesy integracyjne między centralą a podległymi przedsiębiorstwami lniarskimi, a z drugiej - polepszyć sytuację rynkową wyrobów lniarskich (zwłaszcza na rynkach zagranicznych), wymaga różnego stopnia scentralizowania decyzji handlowych.

W odniesieniu do rynku wewnętrznego nadmierna centralizacja decyzji produkcyjnych i handlowych może być w przyszłości szkodliwa, jakkolwiek obecnie, w związku z istnieniem dostatecznej chłonności rynku na wyroby z lnu, zjawisko to nie występuje szczególnie ostro.

Scentralizowanie funkcji zbytu nie jest korzystne, gdyż utrudnia bezpośrednie kontakty między producentami i odbiorcami oraz kształtowanie odpowiedniej struktury produkcyjnej, dostosowanej do potrzeb rynku.

Biorąc jednak pod uwagę kosztowność prowadzenia działalności marketingowej oraz niedoboru odpowiednio przygotowanych i wyszkolonych kadr na szczeblu przedsiębiorstw realnym rozwiązaniem jest powierzenie prowadzenia tych badań wyspecjalizowanym komórkom zjednoczenia lub zaplecza naukowo-badawczego. Nie zwalnia to oczywiście przedsiębiorstw od wdrażania lub przygotowania gruntu pod nieunikniony proces przechodzenia do strategii marketingowej.

Podstawą stosowania przez PZPS "Alka" w Słupsku zasad aktywnej sprzedaży (marketingu) i w związku z tym prowadzenia odpowiednich działań strategicznych jest sytuacja nasycenia rynku wyrobami produkowanymi przez przedsiębiorstwo. Jakkolwiek w przypadku obuwia można mówić o globalnym nasyceniu rynku (zarysowu-

jący się rynek konsumenta), o tyle w przypadku odzieży skórzanej istnieje wyraźny rynek producenta. Powyższy stan determinuje zarówno organizację przedsiębiorstw wchodzących w skład kombinatu, jak również więzi integracyjne między zakładami.

Podejście do problematyki celu wiodącego kombinatu jest nie-nowoczesne, tradycyjne. Celem wiodącym nie może być bowiem produkcja czy specjalizacja - te problemy wynikają z możliwości sprzedaży określonych wyrobów i rynek, jako szeroko rozumiany konsument, narzuca sposoby i rodzaje produkcji i specjalizacji. Brak rozeznania sytuacji rynkowej i jej prawidłowej oceny jest jednym z głównych źródeł niepowodzeń sprzedaży produkowanych w kombinacie asortymentów.

Zatem za cel główny należy przyjąć sprzedaż wyrobów dostosowanych do potrzeb rynku (a w dalszej perspektywie - kształtowanie rynku przez przedsiębiorstwo).

Temu celowi głównemu muszą być podporządkowane wszystkie cele szczegółowe w kombinacie.

Dotychczasowa organizacja kombinatu nie stwarza większych możliwości integracji przedsiębiorstw wchodzących w jego skład. Działalność handlowa nie jest czynnikiem integrującym - wręcz przeciwnie, obserwuje się czasami jej wpływ dezintegrujący. Różna sytuacja rynkowa dwóch zakładów produkujących wyroby finalne, brak zainteresowania garbarni w dostarczeniu skór dla przedsiębiorstw własnego kombinatu, wadliwie ustawiony profil asortymentowy, niska jakość produkcji - wszystko to rozбивa i tak dosyć słabe więzi integracyjne w kombinacie.

System aktywnej sprzedaży wywiera istotny wpływ na kierowanie procesem obrotu towarowego i na organizację przedsiębiorstwa.

Zapewnienie warunków do rozwoju inicjatywy i samodzielności, które mają na celu dostosowanie się do zmiennych sytuacji rynku i oddziaływanie na niego, wymaga odpowiedniej struktury organizacyjnej przemysłu.

Zasada organizacyjnego podporządkowania kombinatu zjednoczeniu powinna być zastąpiona preferowaniem tych rozwiązań organizacyjnych, które zapewniając centralne sterowanie umożliwiają równocześnie konieczną elastyczność i dynamiczność działalności gospodarczej. Przesuwanie uprawnień do podejmowania decyzji ze

zjednoczenia do kombinatu związane jest z zapewnieniem warunków zwiększających orientację i samodzielność gospodarczą tego ostatniego. Dotyczy to przede wszystkim informacji o rynku, które po przetworzeniu mogą stanowić elementy rachunku ekonomicznego, dającego podstawę do podejmowania decyzji produkcyjnych i handlowych.

Decydującego znaczenia nabiera czynnik ludzki, a w związku z tym powstaje konieczność skupienia w przedsiębiorstwie zespołu wykwalifikowanych pracowników i wyposażenia ich w nowoczesną technikę obliczeniową, służącą do gromadzenia i przetwarzania danych do celów ewidencji, analizy i podejmowania decyzji. Sprawne rozwiązywanie tych zadań może nastąpić tylko w wyniku koncentracji przedsiębiorstw oraz różnych form integracji instytucjonalnej i funkcjonalnej.

Koncentracja jest wynikiem postępu technicznego i czynnikiem, który ten postęp przyspiesza. Formy koncentracji mogą i powinny być różne, zależnie od przedmiotu działalności gospodarczej oraz działania i kierowania.

Koncentracja instytucjonalna polega na łączeniu drobnych przedsiębiorstw w duży organizm gospodarczy, obejmujący swym działaniem całą branżę lub znaczną jej część, całość lub kilka rodzajów czynności produkcyjno-handlowych. Konsekwencją koncentracji instytucjonalnej jest zwiększenie się zasięgu działania przedsiębiorstw. Zasięg tego działania a nie zasada terenowego podziału administracyjnego lub sfer działalności poszczególnych pionów organizacyjnych, wyznacza kryterium rachunku ekonomicznego i sprawności organizacyjnej.

Koncentracja funkcjonalna polega na tym, że poszczególne przedsiębiorstwa zachowują odrębność instytucjonalną, powołują wspólne agendy i instytucje gospodarcze, spełniające dla nich różne funkcje usługowe. W tej formie przez łączenie zespołów pracowniczych i środków finansowych - odrębne przedsiębiorstwa mogą wspólnie rozwiązywać zagadnienia inwestycyjne, zakupu, gromadzenia i przetwarzania danych, analizy rynku i analizy ekonomicznej czy też projektowania i wyposażenia technicznego.

Inną formę koncentracji stanowi integracja wywołana przez proces aktywnej sprzedaży. Wynikiem tego typu integracji między przedsiębiorstwami kombinatu produkującymi wyroby finalne

musi być ściśle powiązanie działań handlowych, prowadzonych dynamicznie i nowocześnie.

Przeprowadzone badania uprawniają do stwierdzenia, że jeśli kombinat "Alka" potraktować jako swego rodzaju system, to z pewnością nie jest to system jednolity. W jego ramach bowiem działają jak gdyby dwa podsystemy scalone w jednym systemie, istnieje dwóch producentów finalnych - o różnych problemach handlowych, różnej sytuacji rynkowej i wreszcie odmiennej nieco organizacji działalności handlowej. Właściwie kombinat "Alka" nie jest kombinatem skórzano-obuwniczym, lecz raczej można by tu wyodrębnić sferę tzw. "skórzaną" (garbarnie) oraz "odzieżową" (buty plus odzież skórzana i rękawiczki).

W celu zwiększenia integracji między przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład kombinatu należałoby poczynić pewne modyfikacje lub zmiany w istniejącym systemie organizacji kombinatu.

Wydaje się wysoce problematyczne funkcjonowanie dwóch odrębnych działów zbytu. Znanymi i sprawdzonymi w świecie rozwiązaniami jest tworzenie jednego wspólnego działu prowadzącego sprzedaż różnych asortymentów wytwarzanych w ramach danej organizacji gospodarczej.

Kombinat "Alka" można traktować jako koncern, w którym elementami integrującymi jest surowiec (głównie skóry) oraz wyrób odzieżowy w postaci odzieży skórzanej i rękawiczek oraz obuwia.

Działalność handlowa w kombinacie obejmuje: skóry, wyroby odzieżowe i obuwie. Istnienie odrębnych działów sprzedaży z założenia dezintegruje działalność, gdyż interesy każdego z producentów wchodzących w skład kombinatu są często biegunowo różne. Przykładem może być stosunek garbarni do własnych przedsiębiorstw-odbiorców. Garbarnie chętniej sprzedają swoją produkcję poza kombinatem, gdyż wadliwie ustalona specjalizacja oraz duże wymagania jakościowe własnych zakładów nastrożają trudności w kontaktach i są przyczyną niezadowolenia i niechęci.

Utrzymywanie trzech rodzajów działalności handlowej w kombinacie nie jest potrzebne, gdyż:

- powoduje rozbieżność interesów poszczególnych producentów utrudniając więzi integracyjne,
- w ramach jednej organizacji zwiększa liczbę osób zajmujących się działalnością handlową,

- utrudnia lub wręcz uniemożliwia" prowadzenie nowoczesnej strategii rynkowej.

Typową strategię produkcyjną prowadzą garbarnie oraz Fabryka Odzieży Skórzanej i Rękawiczek w Miastku. Zarysowujące się trudności w sprzedaży obuwia zmusiły zakład w Słupsku do rozszerzenia działalności handlowej i wprowadzenia strategii dystrybucyjnej nastawionej jeszcze wprawdzie na produkt, ale już zakładającą, że prawidłowo zorganizowana dystrybucja i sprzedaż towarów konsumentom są przesłankami powodzenia.

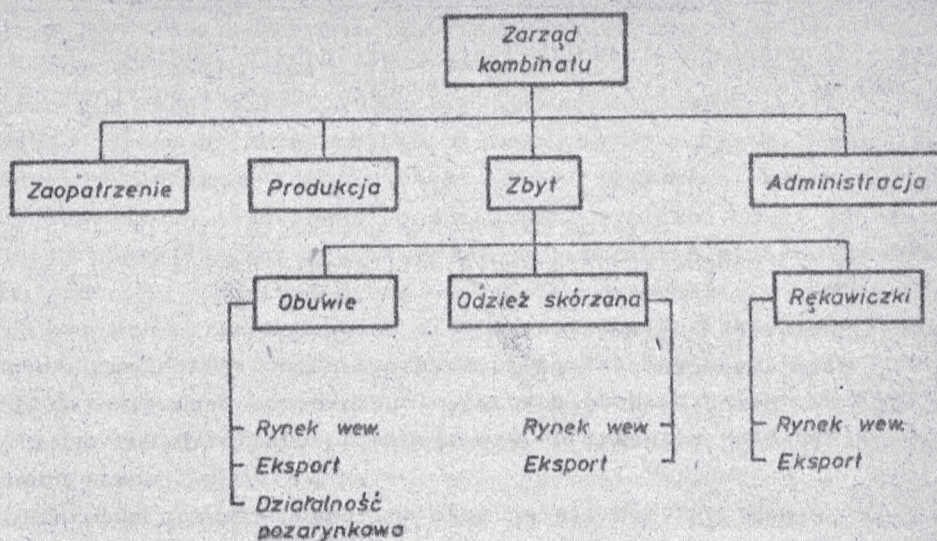
Wprowadzenie jednego wspólnego działu sprzedaży w kombinacie umożliwiłoby szerokie stosowanie strategii marketingowej. Nowocześnie zorganizowana służba handlowa uwzględniałaby interesy wszystkich zakładów należących do kombinatu, nastąpiłaby eliminacja pewnych barier psychologicznych wynikających ze słabości konkurencyjnej w ramach branży zakładu obuwia, została by znacznie uproszczona zarówno kooperacja wewnętrzna, jak również obrót skórą na zewnątrz zakładu; zakład obuwia mógłby wykorzystać szansę wejścia na rynki opanowane dotąd przez wyroby odzieżowe (zwłaszcza rynki zagraniczne).

Obecny system organizacji funkcji handlowej w kombinacie nie sprzyja integracji między zakładami produkującymi wyroby finalne. Mimo że zakład w Miastku nie może podejmować żadnych decyzji handlowych bez porozumienia z zakładem wiodącym, to jednak istnieją drogi nieformalne porozumienia ze zjednoczeniem czy "Skórimpexem", rozbijające więzi integracyjne.

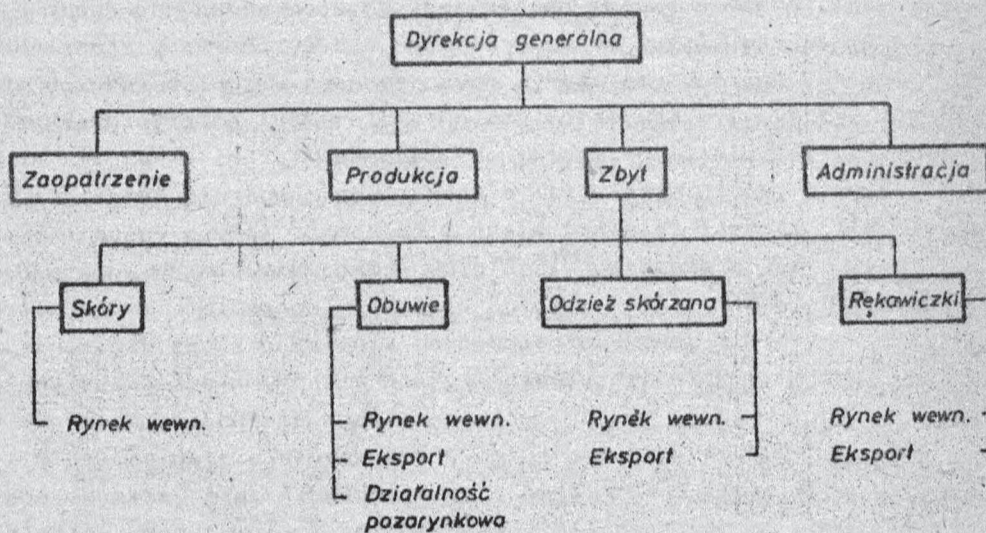
W tej sytuacji zakład wiodący traktowany jest jako jeszcze jeden szczebel organizacyjny utrudniający pracę i wydłużający drogę decyzji. Utrzymanie i pogłębienie więzi integracyjnych osiągnąć można tylko poprzez rezygnację z dwóch odrębnych działów zbytu w kombinacie na rzecz organizacji tzw. kierowania wyrobem (rys. 3).

Stosowanie zasad marketingu w badanym kombinacie jest w pełni uzasadnione i konieczne, gdyż przeciwdziałać może tworzeniu się zbędnych zapasów, pozwala na wytwarzanie długich serii wyrobów i przeciwdziała produkowaniu towarów nie znajdujących akceptacji na rynku ze względów ekonomicznych. (rys. 4).

Sprzedaż skór na zewnątrz przez kombinat należy traktować jako formę sprzedaży, która będzie miała tendencje zanikania.



Rys. 3. Propozycja organizacji działalności handlowej w PZPS "Alka" w Słupsku (wariant I)



Rys. 4. Propozycje organizacji działalności handlowej w PZPS "Alka" w Słupsku (wariant II)

Dążeniem winno być harmonizowanie produkcji zakładów wytwarzających wyroby finalne i produkcji garbarni. Zatem na zewnątrz winny być sprzedawane jedynie nadwyżki skór nie wykorzystanych przez zakłady kombinatu. Ponieważ obecnie procent skoooperowania produkcji jest stosunkowo niewielki, problem sprzedaży skór nabiera szczególnego znaczenia. Dlatego jako jedno z rozwiązań wariantowych organizacji działalności handlowej można zaproponować włączenie sprzedaży skór do wspólnego pionu handlowego kombinatu.

Problem kooperacji zewnętrznej skórami może być również rozwiązany przez utworzenie przy Zjednoczeniu Przemysłu Skórzanego centralnej składnicy zaopatrzenia i zbytu (na wzór działających w przemyśle tekstylnym w zakresie obrotu tkaninami). Wówczas transakcje zawierane byłyby między służbą marketingową kombinatu i składnicą.

Według literatury światowej w warunkach istnienia rynku nabywcy można przeprowadzać dwustopniowy plan reorganizacji kombinatu stosującego zasady dynamicznego marketingu.

- stopień I - podział zadań i rynków, połączenie funkcjonalnych działów produkcji i działów sprzedaży (według rodzaju wyrobów), umocnienie kolektywnego stylu zarządzania uzupełnionego zintegrowanym planowaniem;

- stopień II - rozbudowa działów zbytu według wyrobów lub grup, regulowanie spływu informacji dla wykorzystania danych o rynku w działach zbytu, rozwoju i technologii.

Podział według grup wyrobu zwiększa orientację rynkową i pozwala na podział rynków częściowych przedsiębiorstwa, bowiem poszczególne asortymenty wyrobów mają określone rynki. Na rynku częściowym łatwiej jest skoncentrować starania o zwiększenie zbytu.

Marketing bywa niekiedy traktowany jako trójfazowy proces cybernetyczny, składający się z następujących elementów:

- a) wykrywanie życzeń odbiorców,
- b) dostosowywanie się do tych życzeń,
- c) umieszczanie na rynkach towarów wyprodukowanych zgodnie z życzeniami odbiorców.

W ujęciu powyższej interpretacji marketing jest procesem pobudzania popytu, a zatem leży w gestii działu zbytu i pod tym

kątem budowana jest cała struktura organizacyjna przedsiębiorstw oraz ustalane zadania kierownictwa. Według innej koncepcji marketing jest funkcją najwyższego kierownictwa (funkcją liniową) a nie tylko działu zbytu, co pociąga potrzebę zbudowania innej struktury organizacyjnej i ustalenia innych zadań kierownictwa.

W badanych przedsiębiorstwach panuje klasyczny trójpodział na produkcję, administrację i zbyt. W tym układzie kierownictwu działów zbytu podlegają różne służby zewnętrzne i wewnętrzne, sprawy reklamy i marketingu. Działy posiadają niedostateczną liczbę odpowiednio przeszkolonych pracowników i są raczej działami przygotowania zbytu, tzn. badania rynku (w niewielkim stopniu), planowania i kontroli zbytu.

Koncepcji marketingu bardziej zbliżonej do aktualnych potrzeb w większym stopniu odpowiada taka struktura zarządzania, w której komórce zarządu odpowiedzialnej za marketing i dystrybucję podporządkowane jest wiele funkcji z zakresu polityki zbytu wraz ze sprzedażą, będącą przecież tylko jedną z funkcji zbytu. Tę formę organizacyjną można traktować jako pierwszy krok wiodący do systematycznego zarządzania marketingiem jakkolwiek jest ona niewygodna ze względu na wielość podporządkowanych szczebli. Z koncepcji współrzędności instrumentów zbytu i funkcji zbytu wywodzi się struktura zarządzania marketingiem.

Krystyna Kucińska

INTENSIFICATION OF TRADE FUNCTIONS
IN GROWTH PROCESSES OF COMPANIES
(CASE STUDY OF THE LIGHT INDUSTRY)

The article begins with discussion of general problems connected with growth of companies to be followed by presentation of different kinds of the market strategy models as pursued by industrial companies. Main attention is focussed on two kinds of strategy - distribution strategy and marketing strategy, which are most common in light industry companies. The article discusses also basic assumptions of the marketing sale strategy in the light industry as well as organizational structures of the dynamic marketing in conditions of companies growth.