

# Andrzej Gantner, Urszula Gozdzalik

---

## Niektóre aspekty adaptacji zarządzania marketingowego na przykładzie przedsiębiorstw ze strefy agrobiznesu woj. lubelskiego

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 29-30,  
401-414

---

1995-1996

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Andrzej GANTNER, Urszula GOZDALIK

**Niektóre aspekty adaptacji zarządzania marketingowego  
na przykładzie przedsiębiorstw ze sfery agrobiznesu woj. lubelskiego**

*Certain Aspects of Adapting the Marketing Management as Exemplified by Enterprises Belonging to the Agro-Business Sphere of the Lublin Region*

Wzrastająca dysproporcja pomiędzy podażą i popytem na produkty rolne, spadek opłacalności, wzrastające bezrobocie wśród ludności wsi (szczególnie wśród młodzieży) to tylko niektóre z czynników wymuszających przesunięcie punktu ważności z działalności czysto rolniczej (produkcyjnej) na działalność przetwórczą, magazynową i dystrybucyjną ogólnie utożsamianą z tzw. agrobiznesem. Branża ta znalazła się jednak w dość ciężkiej sytuacji spowodowanej między innymi konfrontacją polskich nisko przetworzonych i ubogich marketingowo produktów z doskonale (zarówno pod względem pakietu, jak i strategii) przygotowanymi produktami z Europy Zachodniej i USA, oraz gwałtownymi zmianami w makro- i mikrootoczeniu całego rolnictwa. Za szczególnie ważne należy uznać zmianę preferencji konsumentów dotyczących głównie zewnętrznych cech produktu, takich jak opakowanie, etykiety, cena, asortyment, dystrybucja i polityka promocyjna. Równocześnie wystąpiło poważne załamanie się kondycji finansowej większości zakładów przetwórstwa owocowo-warzywnego spowodowane błędną polityką finansową nie uwzględniającą specyfiki branży (sezonowego zapotrzebowania na niskooprocentowane kredyty obrotowe). Wystąpił duży wzrost oprocentowania kredytów, przy niskim poziomie obrotowych środków własnych wynikającym z poprzednio obowiązujących przepisów prawnych w odniesieniu do przedsiębiorstw państwowych. Wzrost oprocentowania nie wiązał się z możliwą do uży-

skania stopą zysku.<sup>1</sup> W efekcie doprowadziło to do utraty płynności finansowej przez dużą część przedsiębiorstw i akumulacji zadłużenia.

Zmiany w kondycji finansowej branży obrazują następujące dane: w 1990 r. tylko około 6% przedsiębiorstw było nierentownych, w I poł. 1992 roku już około 55%. W skali całej branży rentowność netto kształtowała się następująco: 1990 r. — 4,4%, 1991 r. — 5,7%, poł. 1992 r. 3,1.<sup>2</sup>

Pomimo dysponowania dość nowoczesnymi liniami technologicznymi zakupionymi w końcu lat 80. ze względu na brak środków na remonty maszyn i urządzeń dekapitalizacja majątku trwałego w tej branży sięgnęła 60%.<sup>3</sup>

Oprócz wymienionych czynników, wynikających z makrootoczenia przedsiębiorstw, zaistniał jeszcze jeden czynnik, którym jest ryzyko porażki w prowadzeniu działalności gospodarczej. W warunkach zdestabilizowanej gospodarki polskiej zmusza on przedsiębiorstwa do racjonalnego działania i wprowadzania całego szeregu innowacji między innymi w sposobie organizacji i zarządzania.

Celem opracowania było określenie czy i w jaki sposób przedsiębiorstwa działające w sferze agrobiznesu próbują wypracować własny, dostosowany do zmieniających się warunków otoczenia model zarządzania i organizacji oraz, w jakim stopniu jest on podobny do modelu przedsiębiorstwa zarządzanego marketingowo ze szczególnym uwzględnieniem zmian w zakresie organizacji i umiejscowienia działów marketingowych oraz czynników wpływających na decyzje produkcyjne i cenowe.

Podjęto również próbę określenia czynników mogących wpłynąć na efektywność strategicznego zarządzania marketingowego w specyficznych warunkach polskiego przetwórstwa rolniczego oraz odpowiedzi na pytanie, czy koszty wprowadzanych zmian mają swoje uzasadnienie w wielkości ryzyka, jakie ograniczają.

#### METODYKA I MATERIAŁY

Dane zostały zgromadzone na podstawie ankiety przeprowadzonej w 5 przedsiębiorstwach poprzez ustny i pisemny wywiad. Ankieta składała się z 32 pytań skierowanych do kierowników komórek marketingowych lub działów handlowych przedsiębiorstw. Wywiad przeprowadzono w przedsiębiorstwach należących do branży przetwórstwa rolniczego: 2 za-

<sup>1</sup> D. Niezgoda, *Niektóre przyczyny trudności w procesie przemian gospodarki żywnościowej*, Materiały z konferencji naukowej. Procesy dostosowawcze rolnictwa do wymogów gospodarki rynkowej, Akademia Rolnicza w Lublinie, 1993.

<sup>2</sup> *Rynek owoców i warzyw — raport IERiGZ*, Praca zbior., Warszawa 1993.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

kłady przetwórstwa owocowo-warzywnego (ZPOW), zakład chłodniczy (ZPCH), spółdzielnia mleczarska (SM) rolnicza spółdzielnia ogrodniczo-pszczelarska (RSOP). Wykonano również analizę słabych i mocnych stron zakładów w subiektywnej ocenie pracowników (działu marketingowego i dyrektora przedsiębiorstwa). Pytania obejmowały okres od 1990 r. do sierpnia 1993 r. Przyjęto 10 punktową skalę ocen. Dotyczyły one: a) jakości produktu, b) asortymentu, c) poziomu cen, d) dynamiki sprzedaży, e) dystrybucji, f) zaopatrzenia, g) udziału w rynku.

Zbadane struktury organizacyjne porównano do modelowych założeń określających warunki, jakie muszą zostać spełnione, aby opracowywane w komórkach marketingowych strategie marketingowe mogły być realizowane w sposób efektywny, tzn. ograniczać ryzyko poniesienia strat w działalności przedsiębiorstwa. Do oceny ewentualnych przemian użyto modelu ewolucji marketingowej przedsiębiorstwa opracowanego przez P. Kotlera, uwzględniając zakres funkcji spełnianych przez nowo powstałe działy i stanowiska marketingowe.<sup>4</sup> Ze względu na to, że część informacji otrzymanych w trakcie wywiadu ma strategiczne znaczenie dla badanych firm, nie użyto ich pełnych nazw.

#### STRUKTURA ORGANIZACYJNA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Podstawową strukturę organizacji ankietowanych przedsiębiorstw można określić jako liniową smukłą. Organizacja tej struktury oparta jest na klasycznym sposobie grupowania pracowników w działy i komórki mające za zadanie umożliwienie koordynacji wykonywania wyspecjalizowanych czynności. Specjalizacja poszczególnych działów i komórek ułożona została według funkcji. Kompetencje i zakres obowiązków są ściśle określone i ułożone zgodnie z liniową strukturą odpowiedzialności. Występuje ona niezależnie od wielkości zakładów i liczby zatrudnionych osób.<sup>5</sup>

W wymienionych strukturach trzy z sześciu zbadanych przedsiębiorstw utworzyły w latach 1990—1991 komórki marketingowe, które przejęły częściowo funkcje i kontrolę istniejących działów handlowych i zbytu. Komórki te specjalizują się również w zupełnie nowych funkcjach i posiadają inny zakres kompetencji niż istniejące dotychczas działy. Widoczne są wyraźne różnice pomiędzy zakresem tych zmian w przedsiębiorstwach, które próbują w ten sposób wypracować własny model działania, wychodząc naprzeciw szybko zmieniającym się preferencjom konsumentów.

<sup>4</sup> P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall, Inc. 1991.

<sup>5</sup> R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*. PWE, Warszawa 1990.

Tab. 1. Różnice w zakresie podporządkowania funkcjonowania poszczególnych istniejących działów przedsiębiorstwa celom marketingowym  
Differences concerning subordination of the functioning of particular existing departments of the enterprise to the market goals

Nazwa działu	Typ przedsiębiorstwa		
	ZPOW	ZPCH	RSOP
Dział zbytu	—	+	+
Dział zaopatrzenia	—	+	+
Transport	—	—	+
Kontrola jakości	—	—	—
Działy produkcyjne	—	—	—
Dział badań	—	—	—
Dział finansowy	—	—	—

+ — działy podległe,  
— — działy niemarketingowe (mikrootoczenie).

Hierarchia służbowa i zakres obowiązków osób odpowiedzialnych za marketing różni się w badanych przedsiębiorstwach (tab. 2).

W ZPOW stanowisko specjalisty d/s marketingu zostało utworzone głównie w celu poprawy image firmy na rynku. Efektem tego było opracowanie nowego znaku handlowego firmy, folderów reklamowych, kalendarzy, zmieniono również wygląd etykiet na opakowaniach produktów.

Tab. 2. Miejsce w hierarchii służbowej i zakres obowiązków pracowniczych ds marketingu  
The position in the hierarchy and the range of duties of the workers concerned with marketing

Przedsiębiorstwo	Stanowisko służbowe	Bezpośredni zwierzchnik	Zakres obowiązków	Liczba podległych pracowników
ZPOW	specjalista ds marketingu	dyrektor naczelny	zarządzanie polityką promocyjną firmy, badanie rynku (ceny i konkurencja), doradztwo logistyka marketingowa, współpraca w charakterze doradcy z działami zbytu i zaopatrzenia	—
ZPCH	z-ca dyr. ds marketingu i handlu	dyrektor naczelny	kierowanie całokształtem kontaktów firmy z otoczeniem, koordynacja współpracy działów zbytu, zaopatrzenia, handlu i marketingu, opracowywanie strategii działania firmy na rynku, dobór pracowników do ww. działów	6
RSOP	v-ce prezes ds marketingu	prezes zarządu	koordynacja pracy (logistyka marketingowa) działów zbytu, zaopatrzenia, handlu, magazynów, wyrobów gotowych, surowcowego i opakowań.	9

Podjęto próbę usprawnienia kanałów dystrybucji, ale tylko w formie doradztwa dla kierownika działów zbytu. Na tym etapie nie można jednak powiedzieć, że stworzono możliwości oddziaływania na decyzje produkcyjne i cenowe.

W RSOP powstająca nowa struktura oparła się na utworzeniu stanowiska wiceprezesa d/s marketingu. Skupienie w jednym punkcie zarządzania pięcioma działami, które tworzą kompletny pod względem logistyki marketingowej kanał dystrybucyjny stworzyło warunki do ograniczania tak niekorzystnych zjawisk, jak powstawanie nadmiernych zapasów w magazynach i niedobory w dostawach produktów.

W ZPCH rozszerzono funkcję z-cy dyrektora d/s handlu o funkcje marketingowe i skupiono zarządzanie trzema działami, zbytu, zaopatrzenia i marketingu, co spowodowało lepszą ich integrację w zakresie realizowanych celów, głównie walki konkurencyjnej zarówno o surowiec, jak i rynki zbytu.

Decyzje produkcyjne podejmowane przez dyrektorów oparte były w głównej mierze we wszystkich sześciu przedsiębiorstwach na danych i opiniach, dostarczanych przez zastępców do spraw technicznych i ekonomiczno-finansowych (gł. księgowy). W badanych przedsiębiorstwach nie wprowadzono jeszcze w zakres obowiązków działów marketingowych i handlowych opracowywania analizy Słabych i Mocnych Stron działalności przedsiębiorstwa, oraz Szans i Zagrożeń płynących z podejmowanych decyzji i strategii. Analiza ta nie była również podstawą do podejmowania decyzji przez dyrektorów naczelnych. Pracownicy działów zbytu i komórek marketingowych ocenili swój wpływ na asortyment i ilość produkcji oraz politykę cenową; średnio w skali od 1 do 10 na 1.3.

Jako główne przeszkody w efektywnym realizowaniu strategicznego zarządzania marketingowego w trzech przedsiębiorstwach (dwóch zakładach ZPOW i jednej SM) pracownicy wymienili: brak zrozumienia dla marketingowych strategii działania, brak możliwości zarządzania pakietem produktu, ograniczanie funkcji marketingu tylko do środków wspomagania sprzedaży (polityka promocyjna, dystrybucja), zły przepływ informacji, przestarzałe systemy księgowości, brak szkoleń marketingowych dla pracowników innych działów w tym również produkcyjnych i obsługi technicznej.

Wśród badanych przedsiębiorstw trzy charakteryzują się tzw. orientacją produkcyjną, a trzy tzw. orientacją sprzedażową. W żadnym nie wystąpiły warunki do określenia typu zarządzania jako prorynkowego (marketingowego).

MODEL ZARZĄDZANIA MARKETINGOWEGO A BADANE  
PRZEDSIĘBIORSTWA

W odróżnieniu od tradycyjnych modeli zarządzania, nie istnieje stały wzorzec według którego można marketingowo zarządzać przedsiębiorstwem. P. Kotler<sup>6</sup> definiuje pięć etapów zmian w strukturze organizacyjnej, które może przejść przedsiębiorstwo, aby stać się tzw. przedsiębiorstwem zarządzanym marketingowo.

Pierwszy najbardziej pierwotny etap charakteryzuje się wyodrębnionym w przedsiębiorstwie działem sprzedaży (handlowym), którego kierownik może być równy rangą zastępcy dyrektora lub mu bezpośrednio podlegać. Trzy ze zbadanych przedsiębiorstw znajdują się obecnie na tym poziomie. Różnica pomiędzy nimi a modelem przedstawionym przez P. Kotlera<sup>7</sup> przejawia się w braku możliwości podejmowania takich działań marketingowych, jak promocja, badanie rynku itp. Powodem jest zła kondycja finansowa przedsiębiorstw oraz brak kwalifikacji marketingowych pracowników tych działów.

Drugi etap przekształceń przedsiębiorstwo osiąga, gdy dział sprzedaży (handlowy) zaczyna spełniać również częściowo funkcje marketingowe. Sytuacja taka występuje w przedsiębiorstwie ZPCH. W dziale handlowym wydzielono w 1992 r. komórkę ds. marketingu zatrudniającą dwie osoby z wyższym wykształceniem ekonomicznym. Komórka ta podlega jest z-cy dyrektora ds. handlowych. Jej rola ogranicza się jednak do stosowania niektórych elementów marketingu operacyjnego w celu wspomagania funkcji sprzedażowych.

Etap trzeci osiąga firma, w której dział marketingowy funkcjonuje jako oddzielna niezależna komórka organizacyjna. Struktura taka występuje w największym z badanych przedsiębiorstw (ZPOW). Komórka marketingowa została utworzona w 1992 r. i zatrudnia jednego pracownika z wykształceniem wyższym w randze pracownika samodzielnego podległego bezpośrednio dyrektorowi głównemu. Zasadniczą różnicą pomiędzy strukturą organizacyjną w badanym przedsiębiorstwie a modelem przedstawionym przez P. Kotlera oraz innych jest pozycja kierownika komórki marketingowej, który powinien zajmować stanowisko z-cy dyrektora ds. marketingu. Taka struktura pozwala na pełną niezależność od działu handlowego oraz ułatwia wypracowywanie wspólnej strategii działania z z-cą dyrektora do spraw handlowych, finansowych i produkcji.

Na czwartym poziomie reorganizacji w przedsiębiorstwie, funkcja z-cy dyrektora ds. handlowego (sprzedaży) zostaje połączona z funkcją z-cy do spraw marketingu. Forma taka zostaje wymuszona przez konflikty

<sup>6</sup> Kotler, *op. cit.*

<sup>7</sup> *Ibidem.*

między długookresowymi strategiami z-cy dyrektora ds marketingu, a krótkookresowymi celami z-cy dyrektora ds sprzedaży. Funkcja dyrektora ds marketingu i sprzedaży pozwala na łagodzenie takich konfliktów i na wypracowywanie jednolitych strategii działania. Wicedyrektorowi ds marketingu i sprzedaży podlegają kierownicy dwóch komórek: marketingowej i sprzedaży (handlowej). Taka struktura nie występuje w żadnym ze zbadanych przedsiębiorstw.

Wymienione etapy nie mają jednak w efekcie prowadzić do wytworzenia określonej sztywnej struktury organizacyjnej, lecz powinny spowodować przeniknięcie marketingu do wszystkich działów przedsiębiorstw tak, aby podporządkować je trzem głównym funkcjom dodatkowo dywersyfikowanym według stosowanych narzędzi marketingowych<sup>8</sup>:

1) kreowania użyteczności i sposobów zaspokajania potrzeb konsumenta:

- organizowanie i prowadzenie badań rynku,
- opracowywanie prognoz i planów marketingowych,
- opracowywanie celów długo- i krótkookresowych w rozwoju firmy i produktu,
- planowanie i rozwój pakietu produktu,
- kształtowanie cen produktów,
- badanie zachowań konkurentów,
- podejmowanie działań mających na celu uzyskanie pożądanej pozycji produktu i firmy na rynku;

2) ułatwiania wymiany czyli sprawnej obsługi klientów i właściwej polityki komunikacyjnej:

- organizacja systemu dystrybucji,
- organizowanie usług sprzedażowych i posprzedażowych,
- udzielanie gwarancji i prowadzenie serwisu gwarancyjnego,
- organizowanie i prowadzenie polityki promocyjnej,
- aktywna analiza reklamacji,
- organizowanie i prowadzenie szkoleń.

Wymienione funkcje obejmują całe spektrum działalności przedsiębiorstwa i dlatego właściwie przebiegający proces wdrażania zarządzania marketingowego jest stopniową integracją poszczególnych działów, które w ten sposób przechodzą z mikrootoczenia firmy do jej „wnętrza” tworząc efektywny mechanizm realizacji zakładanych celów pośrednich i ostatecznego. Jest to warunek osiągnięcia etapu piątego i ostatniego w marketingowej ewolucji przedsiębiorstwa. Za podstawowe kryteria oceny stopnia

<sup>8</sup> J. Karwowski, *Zarządzanie marketingowe*. Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 1993.

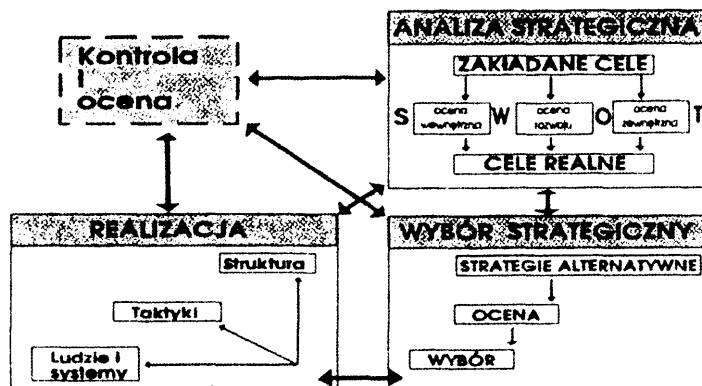


zaawansowania przedsiębiorstwa w tym procesie nie można więc uznać tylko zmian w strukturze organizacyjnej, ale należy również uwzględnić następujące czynniki:

- a) marketingowe podstawy określania celów, strategii i taktyk działania,
- b) zdolność szybkiej reakcji przedsiębiorstwa na bodźce płynące z mikro- i makrootoczenia,
- c) możliwość aktywnego oddziaływania na to otoczenie w celu realizacji zamierzonych celów.

Z tych trzech czynników najważniejszy wydaje się czynnik pierwszy. W modelu Kotlera<sup>9</sup> następuje konsekwentne kształtowanie się przedsiębiorstwa poprzez dążenie do skupienia decyzji dotyczących wszystkich działów firmy w ręku specjalisty ds. marketingu umieszczonego na samym prawie szczycie hierarchii służbowej. Ma to na celu zapewnienie przedsiębiorstwu odpowiednich strategii działania powstałych na bazie fundamentalnej analizy SWOT. Sposób konstrukcji tego typu decyzji przedstawia rys. 1.<sup>10</sup>

Wyznaczone w ten sposób cele podlegają ciągłej kontroli i weryfikacji. Dotyczy to głównie, celów pośrednich, które według O'Shaughnessego<sup>11</sup> są ciągiem założeń prowadzących do realizacji celu tzw. ostatecznego, którym niewątpliwie jest trwanie przedsiębiorstwa. Uzasadnieniem dla celu ostatecznego jest tzw. misja przedsiębiorstwa, która zależy w głównej



Ryc. 1. Elementy marketingowego zarządzania strategicznego  
Elements of the marketing management

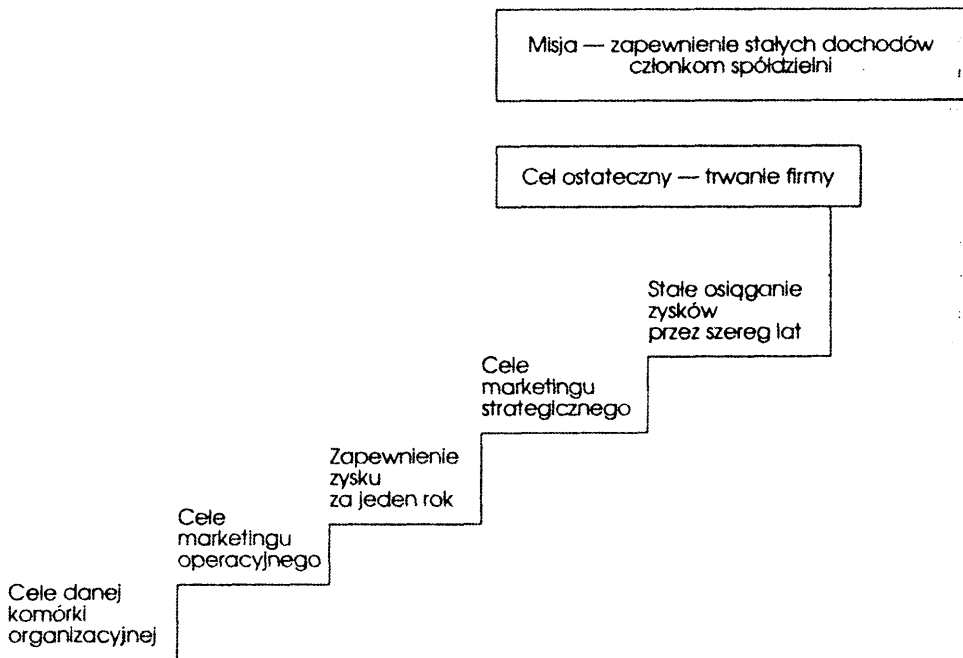
<sup>9</sup> Kotler, *op. cit.*

<sup>10</sup> J. L. Tompson, *Strategic Management, Awareness and Change*, p. 29.

<sup>11</sup> J. O. Shaughnessy, *Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 1972.

mierze od warunków społeczno-ekonomicznych, w jakich ono działa. Przykładowo dla spółdzielni rolniczych mianem misji można określić zapewnienie odpowiedniego poziomu dochodów członków spółdzielni. Natomiast dla zakładu przetwórstwa owocowo-warzywnego misją może być kreowanie tzw. zdrowego modelu konsumpcji.

O'Shaughnessy<sup>12</sup> dzieli również cele na pierwszego i drugiego rzędu. Celem pierwszego rzędu dla przedsiębiorstwa funkcjonującego w makro- i mikrootoczeniu charakterystycznym dla gospodarki rynkowej jest zysk. Natomiast cele drugiego rzędu mogą zawierać całe spektrum czynników, począwszy od image firmy, a skończywszy na celach typowo socjalnych. Za ważną należy uznać zdolność do ciągłego wypracowywania strategii marketingowych będących pewnym kompromisem pomiędzy zyskiem a innymi celami firmy.



Rys. 2. Przykładowa konstrukcja ciągu celów dla spółdzielni ogrodniczo-pszczelarskiej. Cel pośredni każdego stopnia stanowi środek osiągnięcia celu pośredniego stopnia wyższego

Exemplary construction of a series of goals for a horticultural-apian cooperative. The indirect goal of each step is a means of achieving the indirect goal of a higher step

<sup>12</sup> *Ibidem.*

Realizacja celu ostatecznego i wypełnienie misji przedsiębiorstwa uwarunkowania jest właściwym ułożeniem ciągu celów pośrednich (ryc. 2)<sup>13</sup> i rozdysponowaniem środków na ich realizację.

Ze schematu wynika wyraźna potrzeba wydzielenia działu marketingowego zapewniającego techniczną obsługę tzw. mixu marketingowego, mającego bezpośredni kontakt z mikrootoczeniem firmy i aktywnie na nie oddziałującego poprzez narzędzia marketingowe, takie jak polityka promocyjna, zarządzanie pakietem produktu, cenowanie, logistyka marketingowa. Pozwala to na właściwą realizację celów pośrednich (krótkookresowych) i na szybkie rozpoznawanie szans i zagrożeń rynkowych.

Sposób organizacji takiego działu jest uzależniony od otoczenia firmy i może przybierać formę.<sup>14</sup> funkcjonalną opierającą się na podziale specjalistów według następujących funkcji: badanie rynku, nowe produkty, polityka promocyjna, sprzedaż, administracja. Główną zaletą tej struktury jest jej organizacyjna przejrzystość. Jest to najczęściej stosowana forma organizacji nie pociągająca za sobą wysokich kosztów tworzenia wielu stanowisk pracy. Szczególnie polecana dla średnich firm o niewielkim asortymencie produktów i udziale na rynku. Jednakże wraz z rozwojem firmy, rozszerzaniem asortymentu produktu i ekspansją na nowe rynki zbytu jej efektywność maleje.

W dwóch z badanych firm (ZPOW i ZPCH) forma ta występuje z tendencją do zwiększania liczby zatrudnionych specjalistów. Można też mówić o formie geograficznej według występowania głównych rynków zbytu. Składa się ona z tzw. rejonowych specjalistów ds. marketingu, których zadaniem jest dopasowywanie ogólnych strategii działania do specyfiki lokalnych rynków. Jest ona charakterystyczna dla dużych firm z dobrze rozwiniętymi kanałami dystrybucji i nie występuje w badanych przedsiębiorstwach.

Może też wystąpić forma zarządzająca produktem i marką. Nie zastępuje ona funkcjonalnej struktury, lecz nakłada na nią nową warstwę zarządzającą. Praca tej komórki jest koordynowana przez tzw. kierownika asortymentu produktów (products manager), w którego zakres kompetencji wchodzi koordynacja pracy kierowników poszczególnych grup produktów, którzy z kolei koordynują i nadzorują pracę specjalistów od poszczególnych pojedynczych produktów i marek. Tworzenie takiej struktury jest uzasadnione tylko w wypadku rzeczywistych różnic pomiędzy produktami lub gdy dotychczasowa liczba produktów przekracza możliwości zarządzania poprzez strukturę funkcjonalną komórki marketingowej.

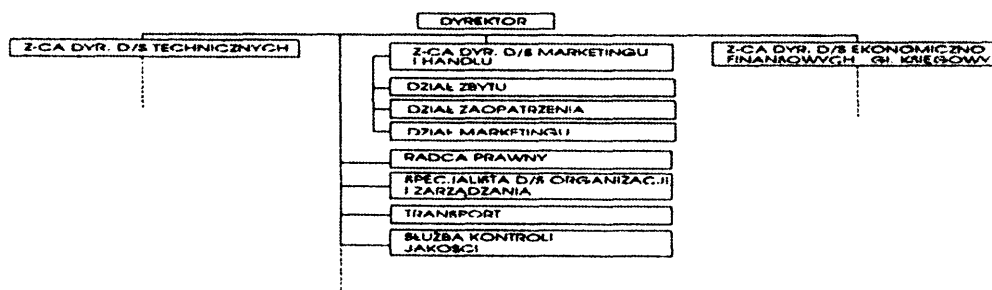
Porównując struktury i funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw do wymienionych założeń można stwierdzić, że w żadnym z nich nie udało

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 27.

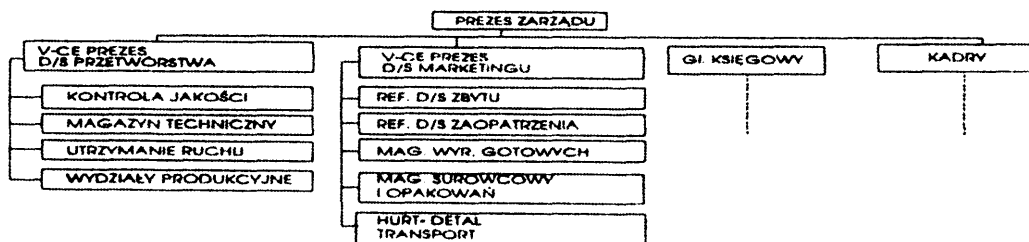
Wykres 1.1. Zakład przetwórstwa owocowo-warzywnego



Wykres 1.2. Przedsiębiorstwo przemysłu chłodniczego



Wykres 1.3. Rolnicza spółdzielnia ogrodniczo-pszczelarska



Ryc. 3. Struktura organizacyjna badanych przedsiębiorstw  
Organisational structure of the examined enterprises

się wdrożyć zarządzania marketingowego. Utworzone działy marketingowe nie odgrywają istotnej roli w procesie decyzyjnym zachodzącym na najwyższym szczeblu zarządzania. Widoczne są również konflikty pomiędzy celami wynikającymi z analiz marketingowych a realizowanymi przez tak ważne działy, jak produkcja i księgowość. Działalność prowadzona przez specjalistów od marketingu nie ma charakteru kompleksowego, przez co znacznie obniża się skuteczność stosowanych narzędzi marketingowych. Jako typowe można uznać błędy w rozpoznaniu rynku, brak koordynacji pomiędzy polityką promocyjną a logistyką marketingową, skupienie się tylko na funkcjach sprzedażowych.

Zmiany, jakie zaszły w połowie badanych przedsiębiorstw można określić jako czysto strukturalne, przeprowadzone w sposób przypadkowy. Nie można nazwać ich ewolucją, która ma na celu poprzez zmiany organizacyjne i szkolenia, zmianę mentalności wszystkich pracowników firmy, co w konsekwencji mogłoby doprowadzić do najwyższego stopnia rozwoju, kiedy to nie struktura organizacyjna wymusza marketingowy sposób myślenia, ale jest on naturalną konsekwencją posiadanej przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa wiedzy.

#### UWAGI KONCOWE I WNIOSKI

Kierunki przekształceń w modelu zarządzaniu, przedsiębiorstw działających w otoczeniu rolnictwa są ściśle związane z przemianami w całym sektorze. Szczególnie silna tendencja w maksymalizacji zysków powoduje kształtowanie się neoklasycznych modeli funkcjonowania firm, podporządkowując im równocześnie modele zarządzania.

Teoria neoklasyczna określa przedsiębiorstwo jako jednostkę maksymalizującą zysk. Jednolitym, z wyjątkiem skali, przedsiębiorstwom pozostawia jedynie wybór wejściowego poziomu środków potrzebnych do produkcji, maksymalizując poziom wyjściowy z góry skalkulowaną przez księgowość ceną. Nie wyjaśnia natomiast, w jaki sposób następuje rozwój przedsiębiorstwa i produktu (fazy cyklu życia), oraz, co go powoduje. Nie rozpoznaje również innych kryteriów sukcesu rynkowego firmy (np. maksymalizacja obrotów przy optymalizacji zysków). W świetle tej teorii nie uwzględnia się pozaekonomicznych aspektów działalności przedsiębiorstw, mających wpływ na społeczeństwo i będących ściśle powiązаныmi z czynnikami ekonomicznymi.<sup>15</sup>

Zmiany, jakie nastąpiły w roku 1989 w otoczeniu rynkowym oraz w kondycji finansowej zakładów przetwórczych w Polsce wymusiły na kierujących nimi dyrektorach neoklasyczny sposób myślenia i działania. Gwałtownie wzrastające zadłużenie zarówno wobec banków, jak i skarbu państwa, brak dostępu do kredytów, utrata płynności finansowej wykreowały cel ostateczny dla przedsiębiorstw, którym stała się maksymalizacja zysków za wszelką cenę. Tworzone na przełomie w 1990 r. komórki i działy marketingowe miały wspomagać realizację tego celu przemieniając orientację przedsiębiorstw z produkcyjnej na sprzedażową.

<sup>14</sup> P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, Inc. 1991.

<sup>15</sup> R. T. Rogers, J. A. Caswell, *Strategic Management and Internal Organization of Food Marketing Firms, Agrobusiness*, Vol. 4, No 1, 3—10 (1988); S. P. Robbins, *Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications* Prentice-Hall, Inc. 1991.

W tak ekonomicznie ciężkich warunkach działania bodźce płynące od konsumenta, który wraz ze wzrastającymi cenami stawał się coraz bardziej wymagający co do korzyści, jakie chce osiągnąć poprzez zakup danego produktu, są tłumione przez brak środków finansowych. Jest to również jeden z głównych czynników zatrzymujących rozwój marketingowego zarządzania strategicznego, którego realizacja w pierwszych czterech fazach przejściowych wymaga znacznych nakładów finansowych, a wynik jest niepewny (jak wszędzie, gdzie główną rolę odgrywa czynnik ludzki). Wprowadzenie tego typu zarządzania wymaga od przedsiębiorstw konsekwencji i cierpliwości połączonej z w miarę dobrą kondycją finansową. Za analogiczny można uznać przykład przedsiębiorstw amerykańskich próbujących wdrożyć system tzw. Całościowego Zarządzania Jakością (Total Quality Management), który został stworzony w USA w latach 50. i odniósł duży sukces w Japonii. Celem wprowadzenia tego systemu w przedsiębiorstwie było zarządzanie pozwalające na osiągnięcie maksymalnej jakości nie tylko wyrobów, lecz także wszelkich działań w przedsiębiorstwie. Środkiem do osiągnięcia tego celu miało być zmodyfikowanie złych systemów organizacyjnych i złych nawyków pracowniczych. Dla wielu przedsiębiorstw amerykańskich w latach 80. wprowadzenie takiego systemu okazało się poważnym błędem, gdyż koszty przeszkolenia dużej grupy pracowników oraz koszty usprawnienia procesów zachodzących w przedsiębiorstwach, przy pozytywnych efektach rozciągniętych na zbyt długi okres doprowadziły do znacznego pogorszenia się kondycji finansowej części z nich.<sup>16</sup>

Marketingowe zarządzanie strategiczne określa przedsiębiorstwo jako układ celów ekonomicznych i pozaekonomicznych zmieniających się w sposób dynamiczny, dopasowując firmę do warunków makro- i mikrootoczenia, zapewniając przez to jej elastyczność i rozwój. Nie jest to więc tylko sztuka alokacji zasobów w celu osiągnięcia maksymalnego zysku, ale zarządzanie całym pakietem zasobów znacznie wykraczających poza ekonomiczne poziomy wejścia i wyjścia w systemie wolnorynkowym.<sup>17</sup>

W warunkach Polski może to oznaczać dopasowaną do specyficznych dla polskiego rolnictwa i przetwórstwa czynników mikro- i makrootoczenia ewolucję polegającą raczej na wypracowywaniu własnych rozwiązań ze szczególnym uwzględnieniem minimalizacji kosztów niż na przejmowaniu gotowych, pociągających za sobą wysokie koszty, wzorców.

<sup>16</sup> J. Mathews, P. Katel, *The cost of quality*. Newsweek 14.09.1992.

<sup>17</sup> R. Schults, *Kierowanie przedsiębiorstwem*. Die Akademie 1992.

## S U M M A R Y

The purpose of the paper is to find out whether the enterprises working in the sphere of agro-business introduce a model of management and organisation which is adapted to the changing environment and whether this model is similar to the one of an enterprise run by means of marketing management with special consideration to the changes in the sphere of organisation and placement of marketing departments and factors influencing the decisions concerning production and prices. The method of a comparative analysis was used in which the pattern was provided by the model of marketing management by P. Kotler. The data came from questionnaires and interviews held in 5 enterprises belonging to the line of agricultural processing. The weak and strong points of the enterprises were analyzed as shown in the subjective opinions given by the workers (of the marketing department and the head of the enterprise). The studies included the period between January 1990 and August 1993. They showed that marketing management had not been introduced in any of the studied enterprises. The activities observed in this respect were purely structural and were pursued in an accidental manner. They cannot be called an evolution whose organisational changes and training were meant to change the mentality of all the workers, which could eventually lead to the highest level of development, when it is not the organisational structure that enforces a marketing way of thinking but the latter is a natural consequence of the knowledge possessed by all the workers.