

Ireneusz P. Rutkowski

Miejsce menedżera produktu w nowoczesnych strukturach organizacyjnych w procesach zarządzania produktem

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 209-222

2011

Artykuł został 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

dr hab. IRENEUSZ P. RUTKOWSKI prof. nadzw.UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

MIEJSCE MENEDŻERA PRODUKTU W NOWOCZESNYCH STRUKTURACH ORGANIZACYJNYCH W PROCESACH ZARZĄDZANIA PRODUKTEM

Streszczenie

Procesy zarządzania ofertą produktów należy lokować w obszarze kompetencji zarządu przedsiębiorstwa. Jednak rola menedżera produktu bywa trudniejsza niż CEO (*Chief Executive Officer*), gdyż osoby te – pozbawione formalnych atrybutów władzy w firmie – zaangażowane są w realizację zadań związanych z procesami rozwoju, sprzedaży, produkcji, marketingu, obsługi klienta, serwisu i finansów. Poza tym wybór szczególnego wariantu struktury organizacyjnej obejmującej także procesy zarządzania produktem zależy od różnorodności oferty produktowej firmy, liczby wprowadzanych nowych produktów, poziomu innowacyjności, zasobów oraz wiedzy i doświadczenia zarządu firmy. Prezentowane tutaj struktury zostały skonstruowane w celu zaspokojenia potrzeb zróżnicowanych organizacji, zdywersyfikowanych lub nie, posiadających własną bazę B+R lub nie, działających na różnych rynkach geograficznych i produktowych.

Rola zarządu przedsiębiorstwa w procesach zarządzania produktem

Procesy formułowania i wdrażania strategii produktu należy lokować w obszarze kompetencji zarządu przedsiębiorstwa. Decyzje związane z zarządzaniem produktami w przedsiębiorstwie są ważne i złożone, czego dowodem mogą być liczne problemy wielu firm, które nie wykorzystują w dostatecznym stopniu swoich kompetencji, aby dostosować ofertę produktową do potrzeb i pragnień oraz preferencji i percepcji klientów. Najczęściej przyczyną tego jest nieodpowiednia struktura organizacyjna, niedostateczny przepływ informacji między poszczególnymi szczeblami zarządzania oraz podmiotami otoczenia marketingowego, występowanie struktur nieformalnych, a także niekompetentny personel¹.

¹ S. Haines, *The product manager's desk reference*, McGrawHill, New York 2009, s. 572–577.

Strategicznym zadaniem zarządu firmy jest zbudowanie takiego systemu zarządzania, który pozwalałby także skutecznie zarządzać ofertą produktową, opisywałby w sposób jednoznaczny i niesprzeczny zakres kompetencji menedżera produktu, a tym samym dawałby możliwości podejmowania właściwych decyzji i działań związanych z produktem.

Bez względu na to, czy ta odpowiedzialność jest, czy nie jest jednoznacznie określona, personel na najwyższych stanowiskach musi mieć ostateczny głos w podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących oferty produktowej firmy. Właściwe wypełnianie tej roli przez zarząd firmy jest koniecznością, ponieważ zależności czy współzależności w zintegrowanej sieci powiązań między podmiotami zaangażowanymi w proces podejmowania decyzji – i to zarówno między firmą a podmiotami otoczenia, między jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, jak i w ramach odpowiedniego działu firmy – są różnorodne i często skomplikowane. Właśnie taka sytuacja narzuca potrzebę aktywnego udziału zarządu w podejmowaniu decyzji dotyczących produktu. Tylko on bowiem ma władzę i możliwości koordynowania oraz integrowania celów i strategii produktu z celami i strategią ogólną przedsiębiorstwa.

Mogą jednak ujawniać się problemy wynikające z sytuacji, że różne jednostki organizacyjne firmy oraz podmioty otoczenia, w tym klienci, mają własne szczególne interesy i cele związane z produktem, nie zawsze zgodne i spójne z celami i interesami innych podmiotów. Na przykład dział marketingu silnie zorientowany na sprzedaż jest zainteresowany tylko tymi produktami w ofercie, które przyczyniają się do wzrostu sprzedaży i zysków (a to są produkty, które znajdują się w fazie wzrostu bądź dojrzałości). Zatem osoby zarządzające marketingiem będą koncentrowały dostępne zasoby, wspierając tę grupę produktów, które właśnie wygenerują wyznaczony poziom sprzedaży i zysków. Natomiast wydział produkcyjny, zorientowany na rozwiązywanie problemów technicznych, jest najczęściej zainteresowany techniczno-technologicznymi i wydajnościowymi aspektami produktu, niekoniecznie skorelowanymi z potrzebami odbiorców. Włączenie zatem zarządu w procesy decyzyjne dotyczące formułowania i realizowania strategii produktu ma wymiar strategiczny.

Rolą zarządu jest koordynowanie i integrowanie interesów poszczególnych grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych także w obszarze strategii produktu, a poprzez odpowiednie decyzje i działania polepszanie kondycji ekonomicznej całej firmy, zwiększanie ekonomicznej wartości dodanej.

Oczywiste jest, że zarząd firmy nie zajmuje się szczegółowymi problemami związanymi z ofertą produktową, ponieważ jego czas pracy jest ograniczony,

a poza tym jego praca skoncentrowana jest na rozstrzygnięciu problemów strategicznych (obszar kompetencji). Za taktyczne i operacyjne decyzje i działania dotyczące produktu oraz ich efekty zwykle jest odpowiedzialny personel niższego szczebla. W małym podmiocie gospodarczym funkcje i zadania związane z produktem powierzane są jednej osobie, natomiast w dużej firmie za efekty zarządzania ofertą produktową odpowiedzialny jest dział bądź departament, lokowany w określonym kontekście organizacyjnym przedsiębiorstwa.

Personel odpowiedzialny w firmie za efekty decyzji i działań związanych z ofertą produktową powinien funkcjonować w określonej, sformalizowanej strukturze organizacyjnej, w ramach której powiązania komunikacyjne, a w tym strumienie informacyjne, ściśle i trwale obejmują strukturę naczelnego kierownictwa (prezes, wiceprezes, członek zarządu, zastępca dyrektora). Osoby pracujące na stanowisku menedżera produktu muszą być wszechstronnie przeszkolone, aby ich decyzje dotyczące produktu były trafne, a działania umożliwiały osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.

Zarządzanie produktem musi być uważane za kluczowy element organizacji we wszystkich branżach i sektorach gospodarki. Narastająca potrzeba stosowania efektywnych metod zarządzania produktem wynika z potwierdzonych korzyści wynikających z ich wdrożenia, takich jak:

- zwiększenie konkurencyjności produktów,
- zmniejszenie kosztów rozwoju nowych produktów i powiązanie ich bezpośrednio z wymaganiami rynkowymi,
- ukierunkowanie ewolucji produktu tak, aby była zgodna z aktualnymi tendencjami rynkowymi,
- powiązanie taktycznych celów związanych z produktem ze strategią firmy.

Zarządzanie produktem może być zdefiniowane jako dedykowane zarządzanie produktem w celu zwiększenia długo- i krótkookresowych zysków z istniejących i potencjalnych rynków. Zarówno w przypadku prostych dóbr konsumpcyjnych, jak i w przypadku zaawansowanych technologicznie produktów istotne jest efektywne zarządzanie całym zintegrowanym cyklem życia produktu, a także zarządzanie złożonymi wymaganiami rynkowymi.

Zadania i zakres odpowiedzialności menedżera produktu

Osoby zarządzające produktem są często porównywane do CEO (*Chief Executive Officer*) produktu. Tak naprawdę ich rola bywa trudniejsza niż CEO, gdyż osoby te – pozbawione formalnych atrybutów władzy w firmie – zaangażowane

zowane są w realizację zadań związanych z procesami rozwoju, sprzedaży, produkcji, marketingu, obsługi klienta, serwisu i finansów.

Profesjonalny menedżer produktu musi aktywnie uczestniczyć w procesach decyzyjnych, począwszy od fazy pomysłu i koncepcji, a skończywszy na wycofaniu z rynku i utylizacji produktu. Na tym pierwszym poziomie funkcjonuje on jako pośrednik dostarczający komórce badań i rozwoju informacje o rzeczywistych wymaganiach klientów, pozwalające korygować kierunki dalszego rozwoju produktów. Znajomość technologii jest w tym przypadku podstawowym atutem i dlatego w tej roli doskonale odnajdują się osoby pracujące uprzednio w działach badań i rozwoju oraz rozumiejące ich specyfikę. W kolejnych fazach rola menedżera produktu jest związana z koordynacją działań dotyczących wprowadzania produktu na rynek oraz z zarządzaniem procesami rynkowymi. Osoba pełniąca tę funkcję powinna rozumieć proces sprzedaży oraz zachowania klientów, musi mieć również świadomość celów finansowych związanych z działaniami rynkowymi. W tym przypadku jest obligatoryjna przynajmniej podstawowa wiedza z zakresu finansów.

W przedsiębiorstwie można zastosować w zależności od potrzeb, wielkości, zasobów i celów oraz orientacji strategicznej następujące rozwiązania organizacyjne w procesach zarządzania produktem i związane z nimi stanowiska pracy: specjalista ds. marketingu, specjalista ds. produktu, zespół planowania produktu, zespół zadaniowy, specjalista ds. nowego produktu.

Wybór szczególnego wariantu struktury organizacyjnej obejmującej także procesy zarządzania produktem zależy od różnorodności oferty produktowej firmy, liczby wprowadzanych nowych produktów, poziomu innowacyjności, zasobów oraz wiedzy i doświadczenia zarządu firmy. Na przykład badania dotyczące występowania przeszkód organizacyjnych we wprowadzaniu innowacji technologicznych w obrębie produktów i procesów wykazały, że jest wymagane stosowanie różnych kombinacji struktur organizacyjnych (struktury hybrydowe) oraz łączenie tych rozwiązań ze szczególnymi cechami produktu (np. jakością, marką, ceną, sposobem dystrybucji czy obsługą serwisową klienta)².

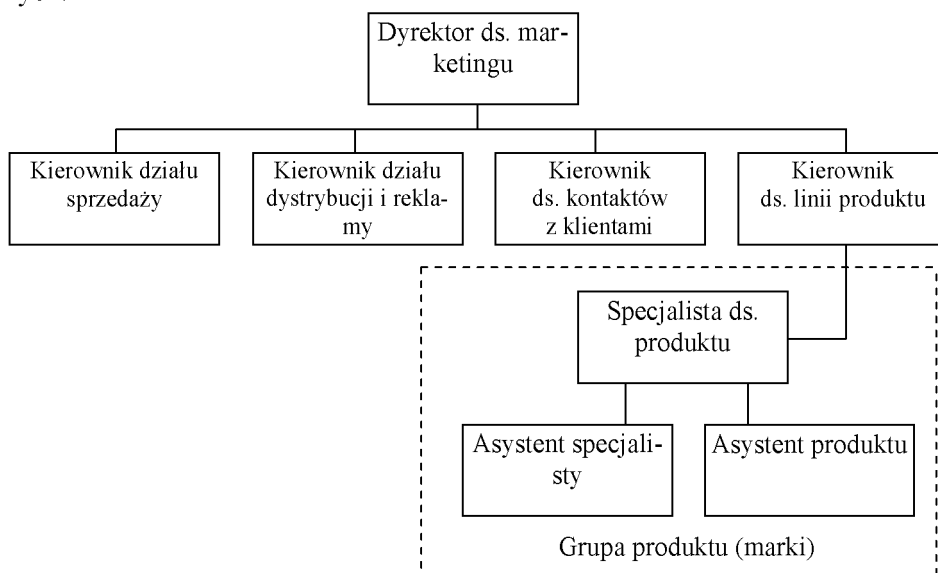
Specjalista ds. produktu to menedżer średniego szczebla zarządzania, którego działania koncentrują się na pojedynczym produkcie bądź nielicznej grupie produktów. Stanowiąc trzon tej struktury organizacyjnej, zajmuje się zarówno nowymi, jak i istniejącymi produktami, a także jest zaangażowany we wszystkie

² Por. I.P. Rutkowski, *Metodyczne i kompetencyjne uwarunkowania rozwoju nowego produktu w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 67–75.

działania – od badań marketingowych, przez projektowanie jakości produktu, jego opakowania, po planowanie komunikacji marketingowej.

Rozwiązanie to jest skuteczne wtedy, gdy firma oferuje wiele różnych produktów lub marek, wymagających indywidualnych badań, wysokich kompetencji i zdolności podejmowania skomplikowanych decyzji marketingowych, finansowych, technicznych i logistycznych. Zatem bardzo ważne jest, aby menedżer produktu miał odpowiednie uprawnienia decyzyjne.

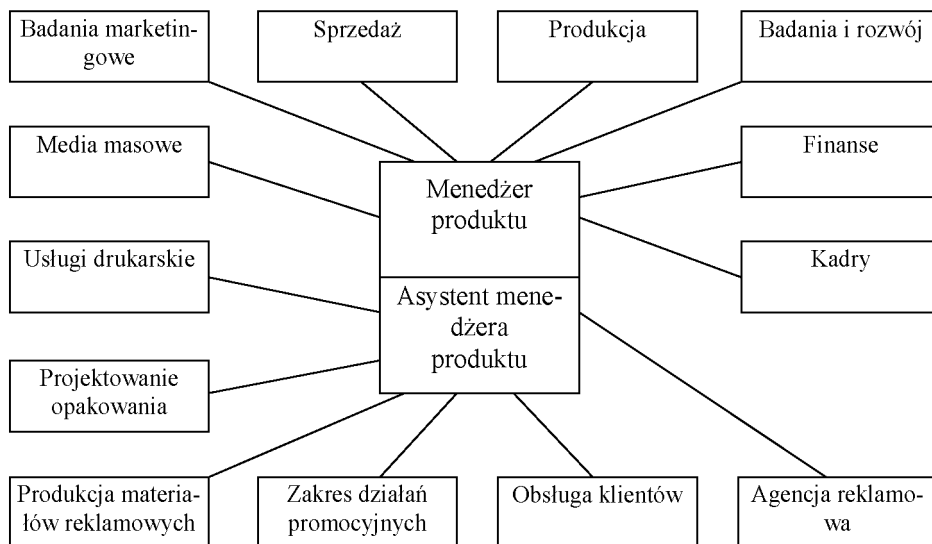
Na rysunkach 1 i 2 przedstawiono przykładową strukturę organizacyjną stosowaną w zarządzaniu produktem oraz obszary współpracy. Struktura w określonym stopniu determinuje efektywność działania wszystkich menedżerów odpowiedzialnych za produkt lub markę produktu. Istotne jest zatem wyposażenie ich w zasoby konieczne do realizacji bieżących decyzji marketingowych i innych.



Rys. 1. Przykładowa struktura organizacyjna w obszarze zarządzania produktem

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiste jest, że menedżer produktu musi ściśle i intensywnie współpracować z innymi menedżerami, aby skutecznie działać. Niewystarczająca intensywność kontaktów może przyczynić się do nieosiągnięcia wyznaczonych celów dla produktu.

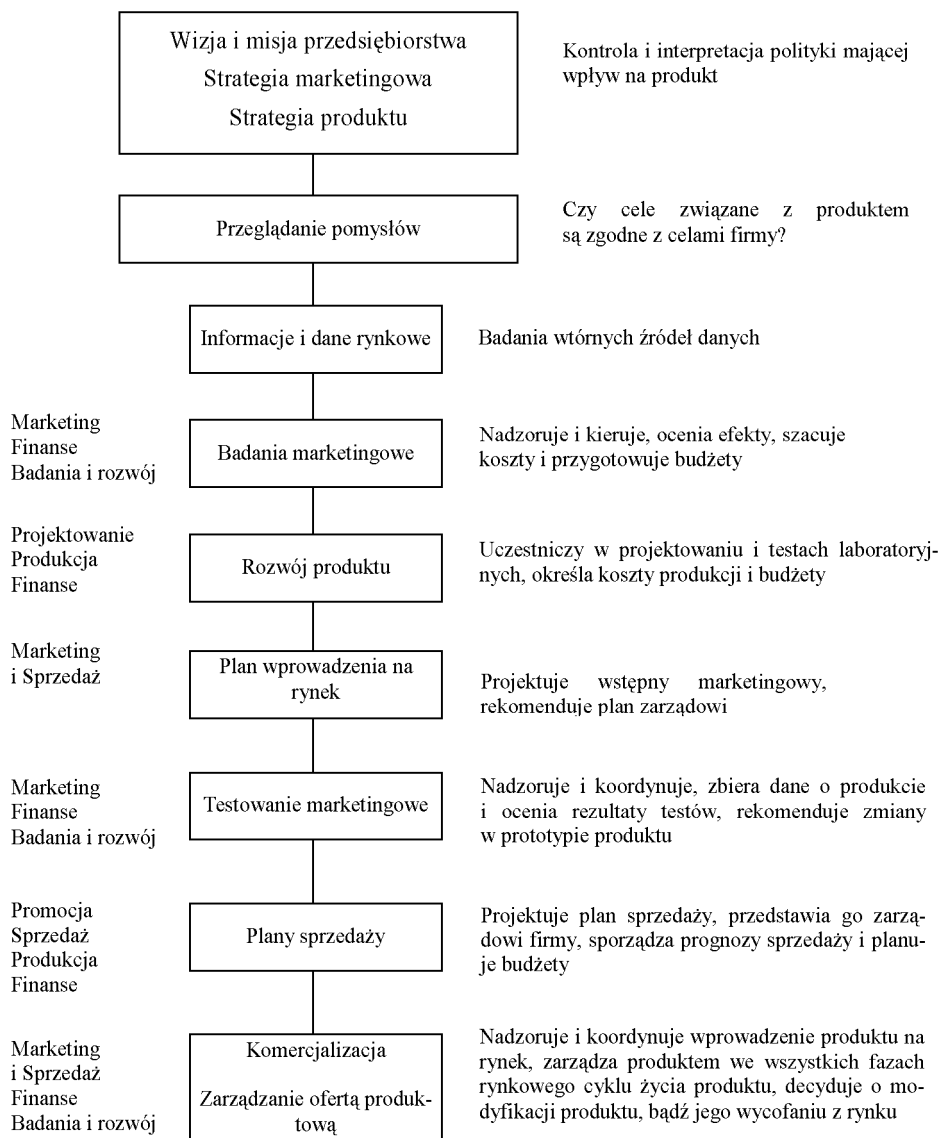


Rys. 2. Powiązania – obszary współpracy specjalisty ds. produktu

Źródło: opracowanie własne.

Menedżer produktu musi posiadać wystarczające uprawnienia do efektywnego wykonywania swoich obowiązków. Na rysunku 3 zilustrowano w ogólnym zarysie typowe obowiązki i zadania specjalisty ds. produktu (menedżera produktu). Ponadto powinien on kontrolować efektywność wykorzystania zasobów przeznaczonych na realizację strategii dotychczasowego oraz nowego produktu.

Menedżer produktu otrzymuje istotne wsparcie przy podejmowaniu decyzji ze strony innych jednostek organizacyjnych firmy – zwłaszcza ze strony działu sprzedaży, produkcji, finansów, badań i rozwoju, marketingu, logistyki, zaopatrzenia, kadr, działu prawnego i innych. Decyzje strategiczne muszą być uzgodnione z zarządem, zanim będzie można podjąć działania o charakterze taktycznym i operacyjnym związane z realizacją strategii produktu.



Rys. 3. Obowiązki i zadania specjalisty ds. produktu

Źródło: opracowanie własne.

Zakres odpowiedzialności menedżera produktu jest następujący:

- określenie potrzeb i preferencji klientów oraz ustalenie ceny produktu na podstawie badań potrzeb odbiorców i informacji zebranych o rynku,

- kształtowanie obecnych i przyszłych linii produktów przy zastosowaniu analizy i oceny propozycji zmian aktualnego produktu, zmian opakowania czy pomysłów na nowe produkty,
- ocena konkurencji przy wykorzystaniu analizy porównawczej produktów firmy i konkurencji,
- dostarczanie danych o produkcie niezbędnych do kształtowania linii produktów, wyznaczanie celów w zakresie komunikacji marketingowej produktu,
- określanie i uzyskiwanie celu udziału w rynku poszczególnych produktów, współpraca ze sprzedawcami, przedstawicielami handlowymi, projektowanie i realizacja strategii sprzedaży,
- szacowanie danych rynkowych związanych z produktem w wyniku utrzymywania stałych relacji z klientami, dzięki współpracy z przedstawicielami handlowymi pracującymi w terenie oraz analizowania i oceniania wyników sprzedaży,
- dostarczanie informacji zarządowi firmy, przygotowywanie specjalnych raportów i analiz, opracowywanie prognoz sprzedaży (krótko-, średnio- i długoterminowych), udzielanie odpowiedzi na pytania oraz wątpliwości i niejasności, udział w zebraniach,
- zapewnianie ciągłości sprzedaży produktu, dostępności produktu, monitorowanie wielkości obrotów, poziomu i struktury zapasów, kontrolowanie dystrybucji produktów, kształtowanie harmonogramów i planów produkcji,
- rozwijanie nowych produktów w wyniku opracowywania programów rozwoju produktu, opracowywanie analiz efektywności inwestycji w nowy produkt, analiza zwrotu inwestycji, sporządzania harmonogramów działań wspólnie z działem ds. produkcji,
- wprowadzanie i pozycjonowanie nowych produktów na rynku przez opracowywanie planów działań w zakresie produkcji, dystrybucji i promocji, skoordynowanych w czasie ze sprzedażą,
- ustalanie ceny produktu na podstawie danych z rynku, analizy kosztów produkcji i sprzedaży oraz prognoz sprzedaży,
- ustalanie i delegowanie działań operacyjnych przez podział prac i przydział zadań poszczególnym pracownikom oraz kontrolowanie efektów ich pracy,

- dbałość o personel bezpośrednio związany z procesami zarządzania produktem przez rekrutację, selekcję, wdrażanie do zespołu i szkolenia pracowników,
- troska o rozwój i podnoszenie efektywności pracy personelu związanego z procesami zarządzania produktem przez doradztwo i motywowanie pracowników, planowanie, monitorowanie i ocenę wyników pracy,
- podnoszenie kompetencji, budowanie profesjonalizmu i permanentne dokształcanie przez uczestnictwo w studiach podyplomowych, warsztatach szkoleniowych, czytanie fachowych czasopism i publikacji, kształtowanie przyjaznej atmosfery pracy, uczestnictwo w życiu towarzyskim pracowników,
- współpraca, aktywność oraz troska o wyniki i osiągnięcia całego zespołu dzięki podejmowaniu różnych działań i osiągnięciu wspólnych celów.

Menedżer produktu jest zatem odpowiedzialny za różne decyzje i działania podejmowane w obszarze zarządzania produktem. Nadzoruje te elementy kompozycji marketingu mix, które są związane z ofertą produktową, w całym zintegrowanym cyklu życia produktu. Ta odpowiedzialność również dotyczy postępowania wobec konkurencji oraz dostosowywania cech produktu do zmieniających się potrzeb klientów. Realizacja tych zadań determinuje sukces lub porażkę produktu.

Menedżer produktu musi posiadać kluczowe cechy, aby odnieść sukces w procesie zarządzania produktem. Musi umieć szybko się uczyć. Rynek zmienia się dynamicznie, pojawiają się nowe technologie, nowa wiedza przepływa od klientów, dostawców technologii, własnych inżynierów, handlowców czy działu marketingu. Dzięki szybkiej adaptacji nowej wiedzy może skutecznie rywalizować o udziały na rynku. Uczestnictwo w targach branżowych, imprezach wystawienniczych, szkoleniach i treningach menedżerskich jest koniecznością.

Menedżer produktu powinien mieć zdolności komunikacyjne werbalne i niewerbalne. W większości firm występuje w roli pośrednika informacji pomiędzy wszystkimi współpracującymi podmiotami. Musi radzić sobie z różnymi typami osobowości, dla przykładu inżynierowie są zwykle introwertykami, a menedżerowie sprzedazy lub marketingu ekstrawertykami.

Pozycję w organizacji może budować autorytetem i zdolnościami przywódczymi. Kierując zespołami projektowymi, przygotowując strategię produktową lub podejmując nowe inicjatywy produktowe, musi przekonać do siebie i pociągnąć za sobą wszystkie osoby, z którymi będzie współpracował. Właśnie umie-

jętność wpływania na innych, zdolności negocjacyjne, umiejętność budowania relacji oraz otwartość na innych są ważnymi cechami, bez których menedżer produktu nie mógłby skutecznie funkcjonować w organizacji³.

Ważna jest również zdolność szybkiej analizy danych i wyciągania na ich podstawie prawdziwych wniosków, a w konsekwencji podejmowanie dobrych decyzji biznesowych. Jego pracę wspomagają specjalistyczne narzędzia informatyczne. Bez znajomości narzędzi wykorzystywanych w procesie innowacji produktu nie będzie w stanie efektywnie pracować, zbierać informacji, analizować sytuacji, efektywnie wymieniać się danymi z innymi uczestnikami procesu tworzenia nowego produktu. Gdy komunikacja wewnątrz zespołu zaczyna być wąskim gardłem, to zazwyczaj pojawiają się problemy. I nie chodzi tu wyłącznie o opóźnienia w pracach, ale o błędy wynikające z braku właściwej informacji. Menedżer produktu powinien mieć w sobie cechy innowatora, wynalazcy.

Zadania specjalisty ds. produktu na rynku dóbr konsumpcyjnych oraz na rynku dóbr przemysłowych mogą się różnić zależnie od cech i właściwości produktu oraz celów firmy i sytuacji w branży.

Specjaliści zajmujący się produktami przemysłowymi mają wykształcenie techniczne, politechniczne, ale niewystarczające kompetencje w marketingu. Dlatego ich rola w podejmowaniu decyzji dotyczących reklamy, promocji sprzedaży, opakowania czy marki jest ograniczona. Pozostają oni w bliskich relacjach z działem badań i rozwoju, ponieważ postęp technologiczny wpływa także na szybkość podejmowania decyzji i elastyczność działania.

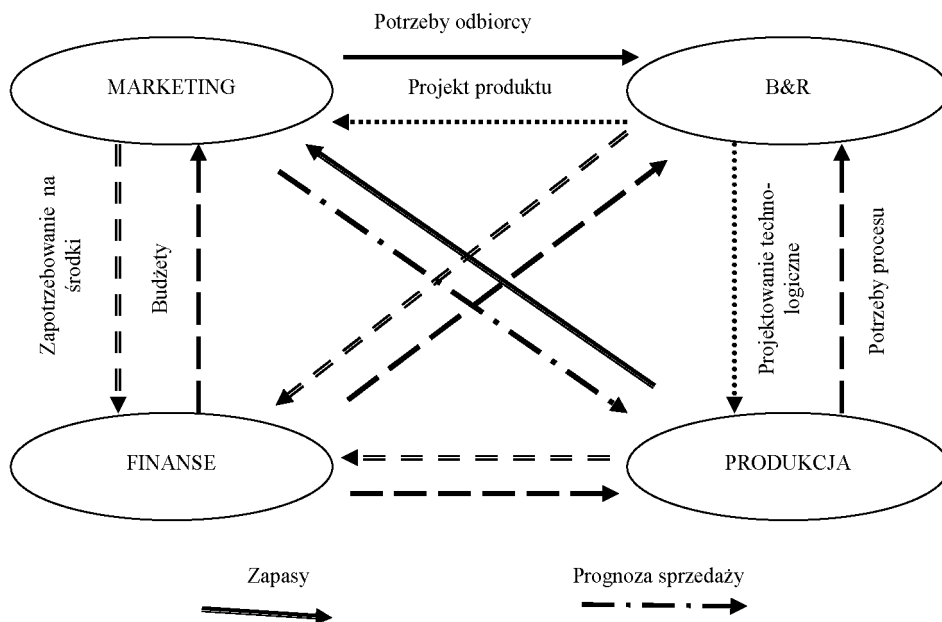
W firmach oferujących produkty konsumpcyjne menedżerowie produktu powinni posiadać wysokie kompetencje w zakresie marketingu, aby móc samodzielnie podejmować decyzje dotyczące kompozycji marketingu mix, bez potrzeby zatrudniania ekspertów z zewnątrz.

Nowoczesne struktury organizacyjne w zarządzaniu produktem

Wspólne problemy, które występują w zintegrowanym cyklu życia produktu, koncentrują się wokół procesów komunikacji pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa, częstego dwukierunkowego przekazywania i przesuwania projektów, wprowadzania rozszerzonych zmian w projektach. W efekcie proces rozciąga się, rosną koszty zasobów i czasu. W szczególności te problemy dotyczą marketingu (koncentracja na odbiorcy, korzyściach produktu i pozycji rynkowej) oraz badań i rozwoju (koncentracja na technologii, efektywności i spe-

³ P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J. Kotter, *Projektowanie organizacyjne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 286–289.

cyfikacjach), aczkolwiek końcowe efekty strategii produktu zależą również od pełnej integracji funkcji produkcji i finansów. Zatem tradycyjny system zarządzania produktem powinien być zastąpiony przez koncepcję zarządzania poprzez projekty, w której fundamentalne znaczenie mają zespoły multidyscyplinarne (wielofunkcyjne, zadaniowe, projektowe). Model integracji wielofunkcyjnej i głównych współzależności przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Model integracji multidyscyplinarnej i współzależności funkcyjnych

Źródło: opracowanie własne.

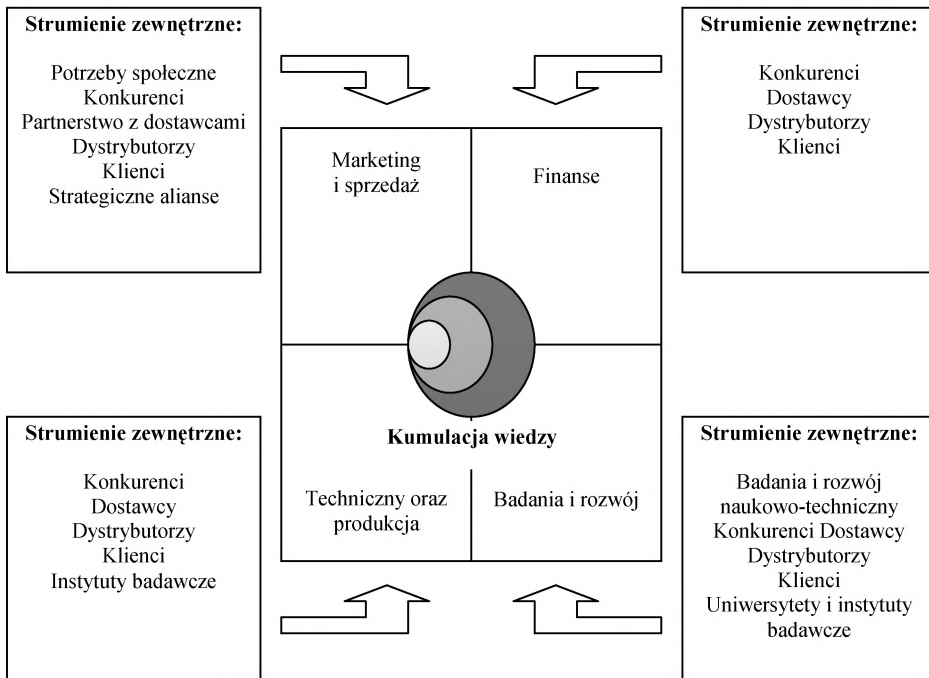
Stosowanie struktur opartych na zespołach projektowych (*cross-functional teams*) usuwa powyższe istotne ograniczenia. Warto podkreślić, że stopień powodzenia strategii produktu jest wyższy tylko w takich sytuacjach, gdy ma miejsce ścisła kooperacja i komunikacja pomiędzy badaniami i rozwojem (B & R) oraz marketingiem w aspektach planów przedsięwzięć, potrzeb odbiorców i zdolności technologicznych⁴. Zatem potrzeby odbiorcy i technologia muszą być zintegrowane. Efekt ten można uzyskać, stosując rozwiązania organizacyjne oparte na zespołach wielofunkcyjnych⁵.

⁴ I.P. Rutkowski, *Modele rozwoju nowego produktu*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 5, s. 6.

⁵ F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000, s. 62–63.

Udział aktywności marketingowej bądź technologicznej w zarządzaniu produktem jest determinowany formą czy typem produktu oraz zróżnicowany ze względu na branżę. Badania prowadzone w różnych branżach ujawniły, że stosowanie zespołów wielofunkcyjnych przyczynia się np. do istotnego skrócenia czasu rozwoju nieciągłych innowacji produktowych (kreują nowe zachowania użytkowników). Natomiast bardziej biurokratyczne struktury mogą sprzyjać generowaniu wyższego poziomu sprzedaży ciągłych innowacji produktowych (nie wymagają zmiany wzorców zachowań odbiorców).

Struktury sieciowe są reprezentacją najnowszego podejścia do problematyki zarządzania produktem, która jest postrzegana jako ciągły proces akumulacji wiedzy pochodzącej z różnych strumieni wejściowych, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, przykładowo: marketing, B & R, inżynieria i technologia, wytwarzanie, klienci, konkurenci, dostawcy, rozwój naukowo-techniczny. Wiedza w procesie zarządzania produktem jest kumulowana stopniowo, zgodnie z postępowaniem zintegrowanego cyklu życia produktu. Model struktury sieciowej przedstawiono na rysunku 5.



Rys. 5. Struktura sieciowa w zarządzaniu produktem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Trott, *Innovation Management and New Product Development*, Prentice Hall, Pearson Education, Harlow 2002, s. 218.

W modelach struktur sieciowych silnie ujawniają się zewnętrzne strumienie wejściowe powiązane z wewnętrznymi działaniami, które w określonym stopniu determinują powodzenie produktu. Badania prowadzone przez powyższych autorów potwierdzają, że powiązania zewnętrzne ułatwiają dopływ dodatkowej wiedzy do przedsiębiorstwa.

Prezentowane wyżej struktury zostały skonstruowane w celu zaspokojenia potrzeb zróżnicowanych organizacji, zdywersyfikowanych lub nie, posiadających własną bazę B+R lub nie, działających na różnych rynkach geograficznych i produktowych. Główne cele związane z produktem, które stawiają sobie firmy, koncentrują się na dostarczeniu odpowiednich produktów na rynek w odpowiednim czasie, optymalizowaniu efektów ekonomicznych realizowanych poprzez redukcję czasu w cyklu rozwoju i kosztów oraz zarządzaniu portfelem produktów i projektów zgodnie ze strategią przedsiębiorstwa, w całym zintegrowanym cyklu życia produktu (cykl rozwoju oraz cykl rynkowy)⁶.

Należy sądzić, że struktury organizacyjne w procesach zarządzania produktem będą ewoluowały w kierunku płynności i giętkości procesu, stosowania rozmytych, warunkowych bram decyzyjnych, uwzględniających wielowariantowość rozwiązań decyzyjnych, koncentracji zasobów, wiedzy organizacyjnej na najlepszych praktykach zarządzania produktem, profesjonalnego zarządzania portfelem produktów oraz w kierunku zwiększenia elastyczności procesu i jego dojrzałości.

Sprawność funkcjonowania zespołu zależy od właściwego doboru osób do poszczególnych ról oraz zgodności zadań stawianych pracownikom z ich preferencjami i cechami osobowości. Pozycja danego pracownika w zespole projektowym musi odpowiadać jego kompetencjom, wiedzy i kreatywności⁷. Dedykowane włączenie pracownika do zespołu projektowego przekłada się na większe zaangażowanie i odpowiedzialność oraz silniejsze skupianie się na kierunkowych celach projektu. Korzystne efekty w funkcjonowaniu zespołu dedykowanego występują również w zakresie komunikacji, integracji i kooperacji⁸.

Współpraca w tym układzie jest podstawą łączenia wiedzy, doświadczenia oraz umiejętności poszczególnych członków zespołu projektowego w ramach

⁶ I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 273.

⁷ Osoby tworzące zespół projektowy powinny posiadać kompetencje innowacyjne, czyli zdolności do przyswajania sobie nowych metod, idei, procesów i produktów. Kompetencja innowacyjna jest istotną cechą pracownika, określającą jego sposób zachowania się w sytuacjach innowacyjnych, uczenia się i twórczego rozwiązywania problemów.

⁸ P.G. Smith, *Cross-Functional Design Teams*, ASM Handbook, „Materials Selection and Design” 1997, Vol. 20, s. 49–53.

indywidualnego zakresu roli oraz odpowiedzialności. Te połączone wartości intelektualne przyczyniają się do sprawnej realizacji strategii produktu. Poziomą współpracę w zespole jest natomiast wypadkową poziomu asertywności oraz poziomu kooperatywności (unikanie współpracy, kompromis, pełna współpraca, konkurowanie, łagodzenie konfliktu)⁹. Poza tym współpraca jest fundamentalną bazą koncepcji inżynierii jakości i wartości.

PRODUCT MANAGER PLACE IN MODERN ORGANIZATIONAL STRUCTURES IN THE PROCESS OF PRODUCT MANAGEMENT

Summary

Processes of product management should be placed in the area of the enterprise management board competence. However the product manager role tends to be more difficult, than CEO (Chief Executive Officer), because these persons - devoid the formal attributes of the power in the firm - are engaged in the realization of tasks connected with the processes of development, sale, production, marketing, the customer service and finances. Choice of special variant of organizational structure, including also the processes of the product management, depends on the enterprise offer variety, the number of new products introduced, the level of innovativeness, supplies as well as knowledge and the experience of the firm board. Structures presented here were constructed to satisfy the needs of different organizations, diversified or not, possessing the own base of R & D or not, acting on various geographical and product markets.

⁹Szerzej: K. Crow, *Collaboration*, DRM Associates, 2002, s. 1-4.