

ANDRZEJ MALINOWSKI

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA KONCEPCJI SYSTEMU INFORMACJI MARKETINGOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE EKSPORTUJĄCYM

I. INFORMACJE MARKETINGOWE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM EKSPORTUJĄCYM

Zarządzanie przedsiębiorstwem eksportującym jest bezustannym decydowaniem, na które składa się przygotowanie, podjęcie i ustalenie następstw tzw. decyzji kierowniczych. O jakości decyzji przesądza przede wszystkim jej przygotowanie. Sam wybór najwłaściwszego w danych warunkach wariantu po wyraźnym ustaleniu kryteriów nie sprawia bowiem już tak poważnych trudności, jakie trzeba pokonać podczas wszechstronnego przygotowania decyzji. Jego proces składa się z kilku faz, z których dwie są najważniejsze: jedna związana z informacjami istniejącymi przed powstaniem zamiaru podjęcia decyzji i druga polegająca na uzupełnianiu informacji w celu dalszego przygotowania zamierzonej decyzji. Podstawę decyzji kierowniczych stanowić powinny bowiem informacje, które są niezbędne dla prawidłowego przygotowania i realizacji procesu decyzyjnego.

W przypadku przedsiębiorstwa eksportującego informacje te mogą mieć charakter sterujący lub marketingowy. Informacje sterujące pochodzą z jednostki nadrzędnej przedsiębiorstwa. Wytarczają one kierunki działania, określają zadania, które przedsiębiorstwo musi zrealizować w danym okresie ograniczając w ten sposób jego swobodę decyzyjną. Jednak w praktyce jednostka nadrzędna z różnych względów nie jest w stanie przekazać informacji sterujących w ilości wystarczającej dla jednoznacznego określenia zakresu decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo eksportujące. Pozostaje więc pewien obszar nieokreśloności, w obrębie którego przedsiębiorstwo dokonuje wyboru określonego wariantu działania na podstawie tzw. informacji marketingowych¹. Konieczność łączenia informacji steru-

¹ Przez informację marketingową rozumiemy pewną treść charakteryzującą zjawisko gospodarcze, zawartą w danych o różnym stopniu przetworzenia, które same przez się lub po zgromadzeniu w odpowiednich szeregach logicznych, ilustrują roz-

jących i marketingowych jest z jednej strony rezultatem planowego charakteru gospodarki socjalistycznej, z drugiej natomiast niezbędnym warunkiem optymalnego — z ogólnospołecznego punktu widzenia — wiązania interesów przedsiębiorstwa z interesem całej gospodarki narodowej.

Rola informacji marketingowych wzrasta szczególnie w warunkach aktywnego handlu zagranicznego, w którym zadania gospodarcze stawiane przedsiębiorstwom eksportującym wymagają skuteczności działania, tak na rynkach kapitalistycznych, jak i socjalistycznych. Koniecznością staje się uwzględnienie warunków, konstrukcji i cech tych rynków dla właściwszego z punktu widzenia interesów gospodarki narodowej dostosowania się do nich zarówno poszczególnym produktem eksportowym, jak i metodami działania przedsiębiorstwa eksportującego. Potrzeba konstrukcji planów eksportu (stanowiących integralną część planów rozwoju poszczególnych gałęzi przemysłu) opartych na głębokiej analizie, uwzględniając takie elementy, jak aktualne i perspektywiczne możliwości zbytu, stawia zwiększone wymagania przed informacjami marketingowymi.

Potrzebom tym nie jest jednak w stanie sprostać obowiązująca obecnie w polskich przedsiębiorstwach eksportujących organizacja działalności w zakresie informacji marketingowych. Prowadzone przez autora badania wykazały, że aktualny stan informacji marketingowych nie odpowiada wymaganiom sprawnego podejmowania decyzji kierowniczych. Obiegające w przedsiębiorstwach informacje są nie tylko nie przystosowane do sytuacji wynikającej z nowych warunków gospodarowania i zarządzania, lecz również do obecnie rozwiązywanych problemów i podejmowanych decyzji.

W większości przedsiębiorstw informacje marketingowe opierają się na stosunkowo wąskim materiale źródłowym, a więc nie nadają się do szerokich uogólnień. Poza tym stopień przetwarzania zgromadzonych danych jest z konieczności niewielki. W rezultacie informacje marketingowe mają cechy materiału surowego i przy tym często fragmentarycznego, który rzadko może stanowić podstawę do podejmowania ważniejszych decyzji kierowniczych czy to bieżących, czy perspektywicznych dotyczących przedsiębiorstwa jako całości. Potwierdzeniem tego są dość powszechnie występujące w polskich przedsiębiorstwach eksportujących nieprawidłowości, do których między innymi można zaliczyć:

— brak dostatecznego rozeznania rynków zbytu bądź zakupu: ich struktury gospodarczej, organizacji handlu zagranicznego, bezpośrednich i pośrednich metod i form oddziaływania rządu na gospodarkę i handel zagraniczny, struktury cen, kanałów zbytu itp.;

wój sytuacji na rynkach zagranicznych, względnie pozwalają wyciągnąć wnioski co do kształtowania się tej sytuacji w przyszłości, umożliwiając w ten sposób takie działanie na rynku i oddziaływanie na rynek, które zmierzać będzie do optymalnej realizacji zadań przedsiębiorstwa założonych w danym okresie.

— brak rozpoznania potencjalnych kontrahentów i przedstawicieli występujących na interesujących rynkach zagranicznych, jeśli chodzi o wielkość firmy, zakres jej działania, stan finansowy, formę prawną właścicieli lub wspólników, stan powiązań organizacyjnych bądź finansowych z innymi firmami itp.;

— brak odpowiedniej orientacji co do koniunktury i cen możliwych do uzyskania (względnie wymaganych do płacenia) na odpowiednich rynkach zagranicznych.

Przeprowadzone badania potwierdziły również celowość szukania rozwiązań problemu informacji marketingowych w samym przedsiębiorstwie eksportującym². Obecnie efektem niesprawnego przepływu informacji — nie uwzględniającego hierarchii decyzji kierowniczych — jest niedoinformowanie poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, występujące nawet w sytuacji pełnego rozeznania określonych zagadnień ekonomicznych i handlowych. Stosunkowo duża ilość informacji wpływających i obiegających przedsiębiorstwo jest rozproszona, najczęściej nieadresowana, nieaktualna, błędna oraz trudno dostępna. W rezultacie występuje „nadmiar” informacji oraz relatywnie są duże koszty jej zbierania, opracowywania, przesyłania i przechowywania przy jednoczesnym niedoborze danych niezbędnych poszczególnym komórkom organizacyjnym przedsiębiorstwa.

II. ISTOTA I GŁÓWNE CECHY SYSTEMU INFORMACJI MARKETINGOWYCH

Potrzeby informacyjne, stojące przed przedsiębiorstwem eksportującym w warunkach aktywnego handlu zagranicznego, stwarzają konieczność bezwzględnego ustalenia w nim sposobów planowego ujmowania i kierowania przepływem danych marketingowych. Działalność ta powinna obejmować obok gromadzenia danych również właściwą ich selekcję i analizę, umożliwiające kierownictwu podejmowanie w odpowiednim czasie możliwie trafnych decyzji. Nie wystarczy więc ustalenie określonego „trybu postępowania” w celu otrzymania informacji. Chodzi o znalezienie takiego rozwiązania, które umożliwiałoby przyjmowanie, szacowanie, opracowywanie oraz kierowanie do właściwych punktów przeznaczenia informacji marketingowych — przydatnych i niezbędnych dla podjęcia określonych decyzji kierowniczych.

Wymienione warunki może spełnić jedynie właściwie zorganizowany

² W praktyce możliwe są przynajmniej trzy warianty rozwiązania tego zagadnienia. Może to być: zakup za dewizy gotowych analiz od wyspecjalizowanych agencji zagranicznych, utworzenie centralnej instytucji przeprowadzającej badania rynków na zlecenie przedsiębiorstw eksportujących, wykonywanie prac w zakresie informacji marketingowych w samym przedsiębiorstwie eksportującym.

w przedsiębiorstwie eksportującym system informacji marketingowych (SIM) rozumiany jako wzajemnie powiązany zespół ludzi oraz metod i źródeł danych, mający na celu regularne i planowe gromadzenie, przetwarzanie i prezentowanie informacji marketingowych w przekrojach odpowiadających potrzebom podejmowania decyzji kierowniczych.

SIM powinien przede wszystkim:

- dostarczać potrzebnych informacji w odpowiedniej formie, we właściwym czasie i systematycznie;
- wykorzystywać maksymalnie wspólne (jednolite) źródła danych;
- uwzględniać hierarchiczne zróżnicowanie informacji i dostarczanie ich do zadań realizowanych przez poszczególne rodzaje decyzji kierowniczych;
- być oparty na nośnikach umożliwiających szybki dostęp do danych jednostkowych lub zagregowanych w odpowiednich układach;
- charakteryzować się jednolitością pojęć, klasyfikacji i metod opracowania danych.

Podstawowym zadaniem systemu informacji marketingowych, bez względu na rodzaj podejmowanej decyzji, jest — przy zastosowaniu metod naukowych — ujawnienie, gromadzenie, klasyfikacja i interpretacja tych danych, które mogą zapewnić przedsiębiorstwu odpowiednią „przejrzystość rynku” oraz dzięki analizie *ex post*, stworzyć podstawy ulepszenia dotychczasowej jego działalności. Powinien on również sygnalizować potrzeby podjęcia określonych decyzji kierowniczych. Będąc więc narzędziem podejmowania racjonalnych decyzji kierowniczych, ograniczającym w procesie decyzyjnym działania sfery intuicyjnej, emocjonalnej i uczuciowej, zmierza on do optymalizacji — w stosunku do założonych celów — całej działalności przedsiębiorstwa eksportującego. Optymalizację tę osiąga się przez możliwie prawidłowe, skoordynowane i bezkolizyjne opracowanie przebiegu poszczególnych elementów działalności przedsiębiorstwa.

Wymienione cele będą możliwe do osiągnięcia pod warunkiem:

- bezwzględnego powiązania SIM-u z koncepcją zarządzania stosowaną w danym przedsiębiorstwie eksportującym;
- realizowania zasady integracji i kompleksowości źródeł informacji oraz pochodzących z nich danych;
- zachowania określonego, specyficznego dla danego przedsiębiorstwa, procesu przekazywania informacji marketingowych³.

Z punktu widzenia praktycznego działania systemu w przedsiębiorstwie eksportującym na szczególną uwagę zasługują dwie pierwsze z wyżej wymienionych cech. Konieczność wzajemnego powiązania koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem i SIM-u wynika ze współzależności procesów podejmowania decyzji kierowniczych i strumieni informacji. Rozwiązanie

³ Por. *Marketing Intelligence Systems, A New Line for Marketing Men*, Business Management, 1966, nr 1, s. 34.

poszczególnych problemów zarządzania w powiązaniu z systemem informacji marketingowych przebiega według następującej formuły:

$$P_{Kt} \rightarrow I_{PKt} \rightarrow CZ_{IS} \rightarrow I_{SIM} \rightarrow I_M \rightarrow P_{Kt+1} + 1$$

w której

P_{Kt} — stan przedsiębiorstwa eksportującego w czasie t , w wyniku stosowania określonej koncepcji zarządzania,

I_{PKt} — informacja odzwierciedlająca ten stan,

CZ_{IS} — cele i zadania przedsiębiorstwa określone na podstawie informacji I_{PKt} i skorygowane na podstawie informacji sterujących z jednostki nadrzędnej,

I_{SIM} — informacja dostarczona w wyniku działania systemu informacji marketingowych,

I_M — informacja wykorzystana w procesie realizacji koncepcji zarządzania (przy podejmowaniu określonych decyzji kierowniczych) przedsiębiorstwem eksportującym,

P_{Kt+1} — stan przedsiębiorstwa eksportującego w czasie $t+1$ w wyniku stosowania określonej koncepcji zarządzania realizowanej przy pomocy informacji dostarczanych przez SIM⁴.

Formuła ta określa strukturę i fazy przebiegu procesu informacji wykorzystywanej w realizacji koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem eksportującym. Przedstawione powyżej powiązania mogą być realizowane jedynie pod warunkiem zbudowania wspólnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem oraz obsługującego go systemu informacji marketingowych.

Punktem wyjścia budowy takiego modelu jest ustalenie zakresu i treści informacji marketingowych oraz ich potrzeb u odbiorców. W szczególności ważnym zagadnieniem jest ustalenie ilości dostarczonego materiału informacyjnego, każde bowiem rozwiązanie krańcowe w tym zakresie utrudnia podejmowanie optymalnych decyzji. Obszerny i bogaty materiał informacyjny, czerpany z różnych źródeł, wymaga odpowiedniego uporządkowania. Powinien być zatem należycie oczyszczony z niepotrzebnych danych, usystematyzowany według ustalonych kryteriów, przetworzony w gotową informację marketingową i przesłany do zainteresowanych odbiorców. Należy przede wszystkim ustalić, jaki zakres materiału informacyjnego jest niezbędny dla poszczególnych szczebli kierownictwa (od kierownika działu do naczelnego dyrektora), aby można było na tych szczeblach podejmować optymalne, a przynajmniej poprawne decyzje.

Drugą, bardzo istotną cechą SIM-u jest konieczność uzyskania pełnej integracji i kompleksowości źródeł informacji oraz pochodzących z nich danych. Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem eksportującym jest

⁴ Por. G. Brodski, *Sistema informacyj w uprawnienii proizvodstvom w: Pri-mienienie elektronnowyčislitelnych maszyn w uprawnienii proizvodstvom*, Moskwa 1966, s. 71.

nie do pomyślenia bez przetwarzania całej możliwej do osiągnięcia informacji. Teza ta jest jednakże sprzeczna z istniejącymi w praktyce organizacyjnymi możliwościami człowieka w zakresie przetwarzania danych. Z tych też powodów większe i złożone zadania — w celu ich właściwego rozwiązania — dzieli się na wiele prostych, rozwiązywanych kolejno.

Podobna sytuacja ma miejsce w wypadku zarządzania przedsiębiorstwem eksportującym, mającego charakter kompleksowy już w swoich założeniach. Rozwiązywanie poszczególnych problemów zarządzania prowadzić musi w wyniku ciągłego wzrostu potrzeb personelu kierowniczego przedsiębiorstwa do konieczności dzielenia operacji przetwarzania informacji między odpowiedzialnych pracowników oraz do specjalizacji ludzi w zakresie poszczególnych zadań cząstkowych. Na tej podstawie dojść można do oczywistego wniosku, że nie jest celowe prowadzenie działalności informacyjnej oddzielnie dla poszczególnych operacji zarządzania, a raczej odwrotnie: wskazane jest kompleksowe jej powiązanie, pozwalające na pełną integrację źródeł i danych marketingowych. Jest to tym bardziej celowe, jeśli weźmie się pod uwagę wyniki analizy potrzeb przedsiębiorstwa eksportującego w zakresie informacji marketingowej, która wykazuje, że dość często przedmiotem przetwarzania w różnych węzłach decyzyjnych są te same dane. Występuje wówczas zjawisko „dublowania” informacji, powodujące ponoszenie niepotrzebnych kosztów na jej uzyskanie. Integracja i kompleksowość danych stanowi jedną z podstawowych cech i warunków funkcjonowania systemu informacji marketingowych.

Integracja może dotyczyć zarówno źródeł informacji marketingowych, jak też operacji przetwarzania oraz kanałów jej przekazywania. Celem czynności integracyjnych jest właśnie ścisłe powiązanie procesów podejmowania decyzji kierowniczych w przedsiębiorstwie z istniejącym w danej organizacji systemem informacji.

Ostatnia z wymienionych wyżej zasadniczych cech systemu informacji marketingowych wiąże się z koniecznością zachowania w przedsiębiorstwie określonego specyficznego przebiegu procesu przekazywania danych. Przy budowie SIM-u istotnym czynnikiem jest przede wszystkim wytyczenie sposobu przekazywania danych „w dół” i „w górę” lub w kierunku poziomym, a więc ustalenie kanałów przepływu informacji marketingowych od źródeł ich powstania do właściwych odbiorców.

W zasadzie przebieg wszelkich informacji w przedsiębiorstwie następuje kanałami zarządzania (w dół) lub kanałami wykonania, zgodnie z jego strukturą formalną. Kanały te należą do klasycznych dróg przepływu danych, występujących w każdym systemie informacyjnym. W świetle nowoczesnej organizacji przedsiębiorstwa eksportującego nie będą one jednak w stanie zaspokoić wszystkich potrzeb szybkiej i skutecznej informacji. Dlatego też SIM uwzględniać musi również inne sposoby przekazywania informacji, skracające i przyspieszające jej przebieg, jak np. połączenie pionowe bezpośrednie i pośrednie pomiędzy poszczególnymi szczeblami zarzą-

dzania przedsiębiorstwem, a także połączenie skośne i poziome na tym samym szczeblu⁵.

W projektowaniu kanałów przepływu informacji marketingowych należy w szczególności zwrócić uwagę na skośne linie porozumiewania się, gdyż skracają one wydatnie drogę przepływu danych. Równocześnie system informacji marketingowych musi być w sposób najbardziej optymalny wmontowany w ogólny system komunikacji przedsiębiorstwa.

Zachowanie w przedsiębiorstwie określonego procesu przekazywania danych to nie tylko właściwe zaprojektowanie kanałów przepływu informacji marketingowych. W celu rozwiązywania w przedsiębiorstwie eksportującym każdego konkretnego problemu decyzyjnego niezbędne są bowiem dane, które tworzą tzw. informację początkową. Wpływa ona do przedsiębiorstwa przed lub równocześnie z momentem rozpoczęcia czynności mających na celu rozwiązanie określonej sytuacji decyzyjnej. Nie zawsze jednak dociera we właściwej chwili do odpowiedniego węzła decyzyjnego. Dlatego też niedopuszczalne powinno być — w prawidłowo rozwiązanym SIM-ie — aby w poszczególnych kanałach przepływu informacji znajdowały się pojedyncze dane. Uniknąć tej niekorzystnej sytuacji można przez opracowanie takiego trybu i ustalenie takiego tempa przekazywania elementów informacji marketingowych, aby dotarły one do określonego węzła decyzyjnego w tym momencie, w którym pojawiła się efektywna potrzeba ich wykorzystania. Równocześnie tempo przekazywania danych marketingowych do poszczególnych węzłów decyzyjnych przedsiębiorstwa oraz między nimi powinno być w miarę proporcjonalne. Jego przyspieszenie w określonych kanałach przepływu informacji jest bezcelowe, jeżeli w pozostałych częściach przedsiębiorstwa — obejmowanych działaniem systemu — nie ulegnie ono zmianie.

III. SIM A BADANIE RYNKU

Wymienione cechy systemu charakteryzują jedynie w sposób ogólny i pobieżny jego istotę. Mają one charakter modelowy, powinny bowiem występować powszechnie we wszystkich odmianach systemu, niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa, reprezentowanej przez niego branży towarowej oraz warunków charakteryzujących rynki zbytu danego wyrobu. Nie wyjaśniają one jednak różnic istniejących pomiędzy systemowym rozwiązywaniem działalności w zakresie informacji marketingowych a stosowanymi dotychczas w przedsiębiorstwach eksportujących tradycyjnymi badaniami rynkowymi.

⁵ Problematyką budowy kanałów informacyjnych zajmuje się między innymi, w swoich opracowaniach A. Targowski, *Przetwarzanie danych a teoria informacji*, Biuletyn TNOiK, 1961, nr 6 oraz *System informacji w przedsiębiorstwie*, Warszawa—Bydgoszcz 1965.

Z tego też powodu w trakcie analizy istoty systemu informacji marketingowych celowe jest zwrócenie uwagi na elementy różniące oba te rozwiązania oraz dokonanie próby ustalenia wzajemnych między nimi związków. Prowadzone w większości polskich przedsiębiorstw eksportujących badania rynków dotyczą zazwyczaj problemów przeszłości, zamiast koncentrować się na aktualnej sytuacji danej jednostki oraz jej otoczenia i dostarczać tym samym wielu informacji prognostycznych. Mają one charakter partykularystyczny, koncentrując się zazwyczaj jedynie na wąskich zagadnieniach działalności przedsiębiorstwa eksportującego, zamiast analizować określone problemy decyzyjne jako pewne całości. W wielu przypadkach są także bardzo ściśle uzależnione od stosowanych w przedsiębiorstwach technik badawczych. Tak pojmowana rola badań rynków nie odpowiada zasadom podejścia systemowego zastosowanego do rozwiązania problemów zarządzania w przedsiębiorstwie eksportującym.

System informacji marketingowych natomiast jako narzędzie podejmowania decyzji kierowniczych stanowić powinien „centrum nerwowe” realizowanych w przedsiębiorstwie operacji zarządzania⁶. Zasadniczą jego cechą charakterystyczną, różniącą go od badań rynku, jest to, że nie koncentruje się on wyłącznie na zagadnieniach specyficznych dla działalności przedsiębiorstwa. Kontroluje natomiast otoczenie danej jednostki eksportującej kompleksowo, w sposób ciągły, systematycznie — a nie sporadycznie — badając istotne dla przedsiębiorstwa elementy jego działalności w taki sposób, że jest ono w stanie na bieżąco dostosowywać swoje posunięcia do zmieniającej się sytuacji zarówno w gospodarce narodowej, jak i na zagranicznych rynkach zbytu.

Działanie systemu informacji marketingowych nie sprowadza się tylko do dostarczania danych o otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa eksportującego. Zadaniem jego jest również pokazanie, jak na tle zmian zachodzących w otoczeniu rozwija się, względnie powinno się rozwijać, zarządzane przedsiębiorstwo, z uwzględnieniem finansowego aspektu zagadnienia i jego efektów gospodarczych. Inaczej mówiąc, o ile wynikiem badania rynków zagranicznych są dane, które mogą ułatwić podjęcie decyzji, o tyle efektem działania SIM-u są informacje zawierające warianty projektów decyzji kierowniczych, obejmujące nie tylko opis stanu faktycznego czy przewidywanego, lecz również analizę skutków, które można przewidzieć w wyniku podjętych w ramach tych decyzji działań gospodarczych.

Przy takiej interpretacji działalność systemu informacji marketingowych ma charakter interdyscyplinarny. Wykorzystuje on dużo więcej danych, aniżeli wymagają tego tradycyjne badania rynkowe⁷. Różni się bo-

⁶ P. Kotler, *A Desing for the Firms Marketing Nerve Center*, Business Horizons, 1966, nr 3, s. 67.

⁷ Por. C. Berenson, *Marketing Information Systems*, *Journal of Marketing*, 1969, nr 4, s. 17.

wiem od nich zasięgiem swej tematyki, obejmującej nie tylko takie czynniki oddziaływania na rynek, jak popyt konsumentów i podaż konkurencyjnych przedsiębiorstw, lecz i podaż własną przedsiębiorstwa, przez którą rozumie się oprócz produktu przeznaczanego na rynek również własną organizację zbytu, kanały zbytu, środki jego aktywizacji (np. reklamę), koszty zbytu i wreszcie cenę. Zadaniem systemu informacji marketingowych jest zintegrowanie danych płynących z tych wszystkich źródeł (lub badań odcinkowych), dokonanie ich niezbędnej selekcji, nadanie im postaci umożliwiającej racjonalne wykorzystanie w procesie podejmowania decyzji kierowniczych (w tym zwłaszcza decyzji strategicznych), a więc doprowadzenie do stadium projektów alternatywnych rozwiązań uwzględniających rachunek strat i zysków, związane z poszczególnymi działaniami.

Przy takiej wykładni działalność systemu informacji marketingowych stanowi niezbędne przygotowanie procesów planistycznych, zaś sam plan — jako zespół skwantyfikowanych decyzji ostatecznych, projektów decyzji oraz wzajemnie ze sobą zharmonizowanych przewidywań, obejmujących określony odcinek czasu⁸ — jest efektem długotrwałego i systematycznego procesu badawczego, zawierając decyzje wybrane z przygotowanych przez SIM alternatyw⁹.

Niezależnie od tego dane dostarczane przez system informacji marketingowych stanowić mogą (i powinny) podbudowę dla decyzji precyzujących kierunki rozwiązań i określone rozwiązania w ramach zadań sprecyzowanych w obowiązujących planach handlu zagranicznego, przy czym w zależności od szczebla zarządzania podejmującego takie decyzje mogą one przyjmować formę decyzji strategicznych (dla przedsiębiorstwa eksportującego) bądź taktycznych (dla jego jednostki nadrzędnej).

Właściwej realizacji tych zadań powinien służyć zespół odpowiednich technik badawczych, specyficzny dla profilu działalności danego przedsiębiorstwa eksportującego układ źródeł informacji, a także efektywne wykorzystanie elektronicznego przetwarzania danych. W tym ostatnim przypadku chodzi przede wszystkim o dokonanie w stosunkowo krótkim czasie selekcji niezbędnych danych z dużej ilości docierającej do przedsiębiorstwa. Rozwiązanie i wdrożenie do przedsiębiorstwa eksportującego systemu informacji marketingowych absolutnie nie wyklucza więc konieczności posługiwania się w dalszym ciągu badaniami rynkowymi. Badania te powinny zostać włączone w ramy organizacyjne systemu, stając się zasadniczą jego częścią składową. Z tego punktu widzenia badania rynków zagranicznych stanowią jedno z istotnych (ale tylko jedno) źródło danych, wchodzących w skład znacznie bardziej skomplikowanego kompleksu prac ba-

⁸ C. Bobrowski, *Planowanie gospodarcze — problemy podstawowe*, Warszawa 1965, s. 17.

⁹ B. F. Watts, *Marketing Control Systems*, New York 1966, s. 83 oraz F. Kaufman, *Systems Analysis for Marketing Management*, London 1969, s. 153.

dawczych, niezbędnych dla prawidłowego ukierunkowania procesu decyzyjnego, a więc systemu informacji marketingowych.

Zmianie powinien jednak ulec ich charakter oraz zadania, które muszą one realizować. W ramach koncepcji systemowej z dotychczasowych analiz wąskich wycinków działalności przedsiębiorstwa, dostarczających danych często o ograniczonej użyteczności, powinno się przejść do badań, w wyniku których uzyskuje się informacje przydatne dla decyzji o znaczeniu długofalowym.

Wydaje się, że przede wszystkim badania rynkowe powinny analizować związki oraz zależności zachodzące w ramach i między poszczególnymi zakresami działalności prowadzonej przez dane przedsiębiorstwo. Główna rola tych badań, wiążąca się z możliwościami wykorzystania ich charakteru koordynacyjnego i systematyzującego, powinna polegać na dostarczaniu informacji stanowiących podstawę do stworzenia ogólnej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem eksportującym. Wnioski płynące z przeprowadzonych badań rynków zagranicznych powinny stworzyć podbudowę dla sformułowania celów optymalnego planu przedsiębiorstwa. Jest to podstawowe zadanie, które powinny realizować badania rynkowe w ramach systemu informacji marketingowych. Tak rozumiane czynności badawcze określić można jako badania formułujące.

Inna grupa zadań wiąże się z oceną całości działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Czynności analityczne sprowadzają się wówczas do kontroli wykonania określonych zadań planu przedsiębiorstwa. Badania dostarczają informacji, na których podstawie kadra kierownicza jest w stanie dokonać kontroli, a na tej podstawie ewentualnych niezbędnych modyfikacji lub całkowitej zmiany kierunków działalności ujętych w planie przedsiębiorstwa eksportującego. Tak prowadzone badania tworzą sprzężenie zwrotne w działalności dyrekcji naczelnej przedsiębiorstwa i z tych też względów można je określić jako badania oceniające.

IV. OGÓLNE ZASADY ORGANIZACJI SYSTEMU INFORMACJI MARKETINGOWYCH

Istotną sprawą dla wdrożenia i skutecznego działania systemu-informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym jest prawidłowe rozwiązanie wielu problemów organizacyjnych. Bez względu na to, jakie szczegółowe zadania SIM będzie realizować w konkretnym przedsiębiorstwie, należy przyjąć, że poszczególne elementy i podejmowane w jego ramach działania powinny być zintegrowane i podporządkowane ogólnej, całościowej koncepcji zarządzania i rozwoju danej jednostki eksportującej¹⁰. Naczelnym jego zadaniem będzie bowiem zawsze dostarczanie zainteresowanym odbiorcom właściwej informacji (pod względem treści,

¹⁰ Przy tak pojętym zintegrowaniu system informacji marketingowych winien być jednocześnie zróżnicowany dla poszczególnych towarów i rynków, nie można bo-

form i czasu), umożliwiającej im podjęcie najlepszej w danych warunkach decyzji kierowniczej.

Zadanie to w działalności systemu informacji marketingowych wysuwa się na plan pierwszy, a właściwa jego realizacja będzie decydować o wszelkich rozwiązaniach organizacyjnych systemu. Powyższe stwierdzenie posiada bardzo istotne znaczenie dla koncepcji tworzenia ram organizacyjnych SIM-u, w przedsiębiorstwie eksportującym, które z jednej strony muszą być dostosowane do istniejących form i metod zarządzania oraz przyjętych struktur organizacyjnych, z drugiej zaś — sprzyjać rozwijaniu zasad aktywnego handlu zagranicznego.

Uwzględniając ten stan rzeczy uznać należy, jak się wydaje, za najodpowiedniejsze dla organizacji systemu informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym zastosowanie równocześnie zasad centralizacji i decentralizacji. Polegałoby to na tym, że:

- całokształt prac w zakresie informacji marketingowych, niezbędnych dla stworzenia oraz właściwej realizacji określonej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem eksportującym, powinien być skoncentrowany w odpowiedniej dla tego celu służbie funkcjonalnej;

- działalność SIM-u jest oparta na centralnym (wymuszonym) przepływie informacji marketingowych, eliminując tym samym jego przypadkowość (model gwiazdy — „każdy z jednym”);

- część działalności informacyjnej (gromadzenie, wstępne przetwarzanie oraz terminowe przekazywanie określonych rodzajów danych marketingowych) powinna być zdekoncentrowana i należeć do obowiązków poszczególnych komórek przedsiębiorstwa.

Rozwiązanie takie jest w pełni zgodne z nowoczesnym i jak najbardziej aktualnym modelem zarządzania, w którym scentralizowane zostają decyzje strategiczne, a zdecentralizowane decyzje w sferze operatywnego działania. Centralizacja systemu informacji marketingowych stwarza pewność, że realizacja jego podstawowych funkcji nie będzie natrafiać na trudności związane z brakiem dostępu do wszystkich niezbędnych danych, istniejących w przedsiębiorstwie eksportującym. Jednocześnie poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa mogą mieć zapewniony pełny dostęp do strumieni informacji marketingowych powstających w wyniku działania SIM-u. Z drugiej strony istnieje również pewność, że dane docierające do przedsiębiorstwa eksportującego z zewnątrz są wykorzystywane nie tylko bezpośrednio w komórce organizacyjnej, która je wywołała, lecz — jeśli mają zakres o szerszym znaczeniu — mogą być wykorzystane także przez pozostałe działy bądź bezpośrednio, bądź w formie przetworzonej.

Obok tego, za centralnym ustawieniem organizacji systemu informacji wiem mówić o realizacji podstawowych zadań przedsiębiorstwa eksportującego w oderwaniu ich od specyfiki wynikającej z konkretnych towarów i konkretnych rynków.

marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym przemawiają m.in. następujące argumenty:

- z punktu widzenia racjonalnej organizacji pracy wskazane jest, aby w przedsiębiorstwie istniała służba odpowiedzialna za odcinek informacji, inicjująca i kontrolująca ich spływ, koordynująca „gospodarkę” nimi, „regulująca ich ruch”, dysponująca odpowiednim ich zasobem (bank informacji);

- konieczność częściowego odciążenia komórek branżowych od żmudnych prac nad organizacją i przetwarzaniem informacji marketingowych;

- specjalistyczny typ pracy polegającej na gromadzeniu, selekcionowaniu, systematyzowaniu, aktualizowaniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji — wymagający fachowego personelu;

- celowość ustalenia jednego miejsca, gdzie byłyby dostępne wszelkie informacje;

- ograniczone limity i środki dewizowe na zakup i prenumeratę fachowych publikacji i czasopism zagranicznych;

- konieczność przetwarzania informacji w formie tłumaczeń tekstów oraz sporządzania wyciągów z artykułów i opracowań na użytek całego przedsiębiorstwa (wykonywanie tych prac przez poszczególnych, zainteresowanych pracowników nie jest uzasadnione)¹¹.

Organizacja systemu informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym, uwzględniająca równocześnie zasady centralizacji i decentralizacji działania, charakteryzować się musi wysokim stopniem złożoności. Istnieje wobec tego potrzeba dokonania podziału systemu na odpowiednie podsystemy. Bez wydzielenia podsystemów nie można bowiem prawidłowo zaprojektować całego systemu informacji marketingowych i zasad jego funkcjonowania.

THE FUNDAMENTAL ASSUMPTIONS OF A CONCEPT OF MARKETING INFORMATION SYSTEM IN AN EXPORTING ENTERPRISE

Summary

Fundamental assumptions of a concept of marketing information system in an exporting enterprise are discussed in the article. The role of marketing information as a basis for management decision taking in exporting enterprises increases particularly under conditions of active foreign trade, in which fulfilment of economic tasks calls for efficiency of actions as on capitalistic markets so on socialist ones. The information needs connected with this situation create absolute necessity of determination of ways of planned formulating and steering transmission of marketing data in exporting enterprises. These requirements can be met by properly organized system of marketing information. The article deals with the essence and main features of marketing information system, its connections with market research carried up to the present in practice as well as with general principles of organization. It is a starting point for further works of the author in this field.

¹¹ A. Płomiński, *Organizacja informacji w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego*, Rynki Zagraniczne, nr 16/1972, s. 3.