

ANDRZEJ MALINOWSKI

ZAKRES DZIAŁANIA SYSTEMU INFORMACJI MARKETINGOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE EKSPORTUJĄCYM

Punktem wyjścia budowy systemu informacji marketingowych (SIM), obok określenia jego istoty i głównych cech¹, jest dokładne ustalenie zakresu i treści dostarczanych przez niego danych, dostosowanych do potrzeb istniejących w przedsiębiorstwie eksportującym. Znajomość potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa ma fundamentalne znaczenie dla ustalenia zakresu zadań systemu, jego organizacji, metod, form i techniki działania, decyduje ona o sprawności funkcjonowania systemu.

Określenie potrzeb przedsiębiorstwa eksportującego w zakresie informacji marketingowych jest najtrudniejszą fazą prac nad koncepcją systemu. Zależy bowiem od celów każdego pojedynczego przedsiębiorstwa, jego wielkości i branży, istniejących w nim struktur komunikacyjnych, szczebla podejmowania decyzji, zdolności i umiejętności decydującego itd. Ponadto na zapotrzebowanie na informacje marketingowe wpływają: specyfika rynku, ilość produktów własnych, dodatkowych, substytucyjnych itp., kształtowanie się cen na wyroby własne i konkurencji, dynamika branży itd. Dlatego też najlepiej jest określać zapotrzebowanie na informacje marketingowe w związku z konkretnymi procesami decyzyjnymi oraz miejscem użytkowania informacji w hierarchii przedsiębiorstwa².

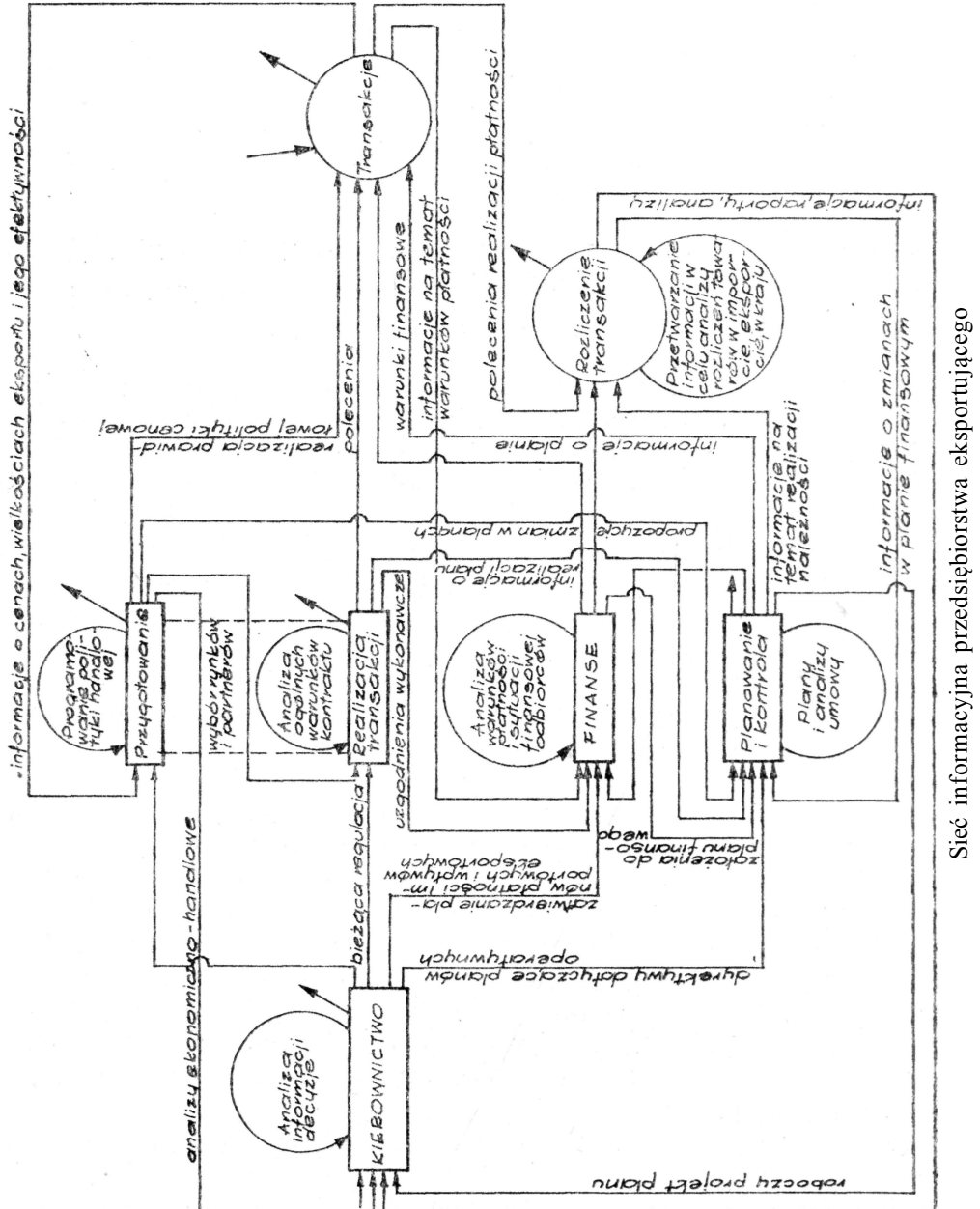
W dalszym ciągu rozważań przedsiębiorstwo eksportujące będzie rozpatrywane jako sieć informacyjna złożona z węzłów decyzyjnych i połączeń informacyjnych, sprzęgających te węzły w jedną całość. Z definicji systemu wynika bowiem konieczność zapewnienia powiązań pomiędzy tworzącymi go elementami³. Osiągnąć je można za pomocą strumieni informacji przepływających między poszczególnymi węzłami decyzyjnymi.

Przedsiębiorstwo eksportujące jako sieć informacyjną przedstawia

¹ Por. A. Malinowski, *Podstawowe założenia koncepcji systemu informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1978, nr 3, s. 189.

² Por. H. Ch. Weis, *Möglichkeiten und Grenzen von Marketing-informations-systemen*, Rationalisierung 1973, nr 5, s. 34.

³ Por. K. Bleicher, *Die Organisation der Unternehmung in Systemtheoretischer Sicht*, Zeitschrift für Organisation 1971, nr 4, s. 171.



Sieć informacyjna przedsiębiorstwa eksportującego

ryc. 1. Obejmuje ona w dużym uproszczeniu i w mocno zagregowanej formie jedynie główne węzły decyzyjne oraz kierunki przepływu zasadniczych strumieni informacji⁴. Wyróżnione węzły decyzyjne nie odpowia-

⁴ Wyróżnienie poszczególnych węzłów jest rzeczą ściśle umowną i zależy od przyjętych kryteriów oraz szczegółowości podziału. Trudność, jaka tu występuje, pole-

dają podziałowi organizacyjnemu przedsiębiorstwa, lecz jego podziałowi funkcjonalnemu. W związku z tym struktura sieci jest bliższa podziałowi przedsiębiorstwa według kryterium służby niż podziałowi według kryterium komórek organizacyjnych⁵. Dzięki takiemu rozwiązaniu istnieją możliwości ustalenia, jakie informacje są potrzebne do realizacji poszczególnych zadań, wynikających z przyjętego w polskich przedsiębiorstwach eksportujących systemu zarządzania.

Pierwszy z węzłów decyzyjnych, określony jako „Kierownictwo”, podejmuje decyzje inicjujące procesy zarządzania przedsiębiorstwem eksportującym. Decyzje te określają cele i kierunki działania przedsiębiorstwa oraz — odpowiednio do postawionych celów i kierunków działalności — jego strukturę organizacyjną i zasady funkcjonowania.

Podstawowym problemem rozwiązywanym przez węzeł decyzyjny „Kierownictwo” jest określenie strategicznych celów i zadań przedsiębiorstwa eksportującego, będących punktami odniesienia do oceny osiągniętych wyników i aktualnej jego pozycji⁶. „Horyzont strategiczny”, czyli okres, na jaki formuje się cele i zadania, będzie oczywiście różny dla poszczególnych przedsiębiorstw nie tylko w zależności od ich wielkości (na ogół im jednostka jest mniejsza, tym okres ten będzie krótszy), ale i od rodzaju działalności.

Formułowanie celów i zadań strategicznych wymaga opracowania prognoz dotyczących ogólnych warunków działania danego przedsiębiorstwa eksportującego. Nie oznacza to oczywiście niezmienności raz przyjętych celów i zadań strategicznych przedsiębiorstwa czy raz ustalonej strategii ich realizacji. Nieoczekiwana zmiana sytuacji w najbliższej przyszłości może spowodować potrzebę rewizji prognoz i hipotez dotyczących dalekiej perspektywy, a stąd konieczność modyfikacji strategii. Kolejne strategie mogą się od siebie różnić. W przypadku zasadniczych zmian na

ga na tym, że nie wszystkie problemy mogą być przewidziane w taki sposób, że odpowiadające im decyzje dadzą się z góry określić. Drugą trudność stanowi ustalenie jednostki decyzji, gdyż prawie każda decyzja jest częścią całego ich systemu.

⁵ Założenie to przyjęte zostało dlatego, że analiza przepływu informacji w sieci powinna mieć charakter ogólny, a przez to uniwersalny. Podział całości na węzły decyzyjne, odpowiadające strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa eksportującego, byłby zależny od struktury każdego indywidualnego węzła w poszczególnych przedsiębiorstwach. Ponieważ struktura organizacyjna jest w każdym przypadku nieco inna (wpływa na nią bowiem wiele czynników), brak byłoby możliwości dokonania porównań i uogólnień.

⁶ Chodzi tu przede wszystkim o tzw. cele pośrednie wiodące do osiągnięcia celu głównego, którym jest maksymalne zaspokojenie potrzeb społecznych. Cel ten może przedsiębiorstwo eksportujące spełnić tylko pod warunkiem osiągnięcia zysku. W związku z tym do celów pośrednich można zaliczyć: stały zbyt danego towaru, dużą i wzrastającą wielkość sprzedaży, osiągnięcie wysokich cen, względnie niskie koszty oddziaływania na rynek. Por. J. Zieleniewski, S. Szczypiorski, *Zasady organizacji i techniki handlu zagranicznego*, Warszawa 1963, s. 201 oraz K. Białecki, *Elementy marketingu eksportowego*, Warszawa 1968, s. 22.

rynkach zagranicznych lub w gospodarce narodowej opracowywane są od nowa, przy przyjęciu za punkt wyjścia aktualnej sytuacji.

Perspektywa strategiczna wyznacza, jak wspomniano, punkty odniesienia i określa ramy działania przedsiębiorstwa eksportującego. Praktyczne jej efekty zależą jednak od tego, co dzieje się dziś i co dzieć się będzie w najbliższej przyszłości. Jeśli nawet przyjąć, że rola omawianego węzła decyzyjnego ma przede wszystkim charakter strategiczny (w takim horyzoncie czasowym, jaki jest odpowiedni dla przedsiębiorstwa eksportującego danego rodzaju i wielkości), to musi on dla prawidłowego kształtowania strategii dysponować również informacjami o aktualnej istniejącej sytuacji na rynku.

Dla prawidłowej realizacji podstawowych funkcji węzła „Kierownictwo” niezbędne są również dane charakteryzujące bieżącą działalność przedsiębiorstwa jako całości oraz działalność prowadzoną na konkretnych zagranicznych rynkach zbytu. Do jego zadań należy bowiem ingerowanie w miarę potrzeby w działalność pozostałych węzłów decyzyjnych przedsiębiorstwa, jeśli występujące w nich nieprawidłowości zagrażają realizacji celów i zadań całości. Ponadto „Kierownictwo” musi co pewien czas modyfikować swój sposób postępowania w stosunku do pierwotnych założeń ze względu na zmieniające się okoliczności lub nieprzewidziane reakcje rynków.

Taki zakres informacji marketingowych traktować należy jako niezbędny do prawidłowego spełnienia podstawowych funkcji przez węzeł decyzyjny „Kierownictwo”. Nie przesądza on jednak o głębokości informacji, a więc o ich szczegółowości i stopniu penetracji zjawisk gospodarczych. Cechy te uzależnione są bowiem od celu, jaki będą spełniać w omawianym węźle decyzyjnym docierające do niego informacje marketingowe, przy czym możliwy jest tu podział na: informacje dotyczące zadań i zainteresowań organicznych węzła; informacje dotyczące zadań okresowych i sporadycznych węzła; informacje dostarczane na żądanie węzła. Szczegółowość i stopień penetracji zjawisk gospodarczych wzrasta szczególnie w przypadku ostatniej grupy informacji.

„Przygotowanie i realizacja transakcji” — jest drugim, kolejnym wyróżnionym węzłem decyzyjnym. Efektem jego działalności są tzw. operatywne decyzje kierownicze, które regulują przebieg bieżącej działalności przedsiębiorstwa eksportującego. Celem ich jest prawidłowe wykonanie zadań wynikających z planu przedsiębiorstwa. Dotyczą one m.in.: wyboru rodzaju i asortymentu towarów oraz kierunków geograficznych eksportu⁷; doboru potencjalnych nabywców; ogólnej

⁷ Decyzje, co i na jakie rynki eksportować, mają zasadnicze znaczenie dla całości przygotowania każdej transakcji. W ramach socjalistycznej gospodarki planowej decyzje w obydwu tych sprawach nie mogą być w pełni autonomicznymi decyzjami eksportera. Istnieć zatem mogą zasadnicze alternatywy: albo podejmowanie odpowiednich decyzji na wysokich szczeblach organów centralnych, albo pozostawienie

koncepcji kontraktu, czyli kształtowania (odpowiednio do zasad określonych w planie przedsiębiorstwa) warunków sprzedaży poszczególnych towarów (w relacji: określony towar — określony rynek)⁸; realizowania prawidłowej polityki cenowej; wyboru i łączenia form zbytu towaru; operatywnej działalności promocyjnej we wszystkich możliwych jej formach; propozycji do planu w zakresie nowych możliwości kształtowania rynków i wyrobów, nie mieszczących się w dotychczas obowiązujących planach przedsiębiorstwa eksportującego; gromadzenia i przekazywania do pozostałych węzłów decyzyjnych danych uzyskanych w związku z bezpośrednim powiązaniem z rynkiem i producentami; zbierania i przekazywania odpowiednich danych do współpracujących jednostek produkcyjnych.

Informacje wejściowe do węzła „Przygotowanie i realizacja transakcji” składają się przede wszystkim z: dyrektyw zawartych w planie przedsiębiorstwa eksportującego, decyzji podjętych w ramach węzła „Kierownictwo” i odnoszących się do konkretnych zadań wykonywanych przez omawiany węzeł oraz z danych marketingowych o przebiegu poszczególnych procesów eksportowych i ewentualnych w nich zakłóceń. Szczegółowy zakres informacji marketingowych uzależniony jest każdorazowo od rodzaju decyzji⁹.

Całość decyzji podejmowanych w ramach węzła „Przygotowanie i realizacja transakcji” ma na celu doprowadzenie do zawarcia konkretnej umowy eksportowej. Stąd też wynikają określone wymagania w stosunku do strumienia dostarczającego do węzła informacje marketingowe. Po-

stosunkowo szerokiej swobody jednostkom wykonawczym. Obecnie obowiązuje praktyka odpowiadająca w zasadzie drugiej alternatywie, w związku z czym przedsiębiorstwo handlu zagranicznego ma możliwość — oczywiście w granicach zakreślonych założeń i wytycznymi państwowej polityki handlowej — decydować, co i dokąd wywozić. Por. S. Szczypiorski, *Organizacja i technika handlu zagranicznego*, Warszawa 1972, s. 369.

⁸ Pod tym pojęciem należy rozumieć podejmowanie decyzji co do tego, jakie mają być rozmiary świadczenia towarowego, jaki ma być jego termin, jakie mają być ogólne zasady świadczeń wzajemnych, np. zapłata gotówkowa czy kredytowa, a w tym ostatnim przypadku — jakie mają być warunki kredytu itp. Wszystkie tego rodzaju decyzje mają bardzo istotne znaczenie i są na tyle zasadnicze, że przeważnie bywają powzięte bardzo wcześnie, na ogół przed przystąpieniem do przygotowania transakcji, *ibidem*, s. 405.

⁹ I tak przykładowo ustalenia co do ilości i rodzaju towarów opierają się zazwyczaj na: danych wynikających z kontraktów już posiadanych przez jednostkę eksportującą w portfelu zamówień, sztywnych zobowiązań przyjętych w umowach i porozumieniach między państwami z krajami socjalistycznymi, przewidywaniach eksportera co do możliwości zbytu na rynkach zagranicznych, przy czym szczególne znaczenie dla tych przewidywań ma zapotrzebowanie ze strony stałych odbiorców. Na ustalenia te wpływają również realne możliwości producentów i dostawców krajowych. Są one limitowane wszystkimi czynnikami, które wpływają na wielkość produkcji oraz zadaniami, jakie są stawiane w zakresie pokrycia potrzeb krajowych. Ustalenia te wymagają więc ścisłej współpracy jednostek handlu zagranicznego i przemysłu.

winien on zapewniać przede wszystkim szybki dopływ informacji o istotnych — zachodzących lub nadchodzących — zmianach na interesujących przedsiębiorstwo rynkach zbytu, umożliwiając dostatecznie wczesne podjęcie niezbędnych decyzji kierowniczych korygujących ewentualne odchylenia od założonego stanu, zapobiegających zagrożeniom lub wykorzystujących nadarzącą się okazję. Równocześnie jednak strumień ten powinien chronić analizowany węzeł decyzyjny przed nadmiarem informacji marketingowych, równie groźnym jak jej niedostatek, oraz przed informacją niepewną, a przedstawianą jako wiarygodna. Nadmiar informacji i jej zniekształcenia doprowadzić mogą do błędów w pracy węzła, są więc równie niebezpieczne jak brak informacji.

„Finanse” — kolejny z wyróżnionych węzłów decyzyjnych realizuje ogólne założenia polityki finansowej i kredytowej z zagranicą, prowadzi gospodarkę finansową (walutową) w zakresie finansów krajowych, bieżąco analizuje stan finansowy przedsiębiorstwa oraz sygnalizuje zakłócenia występujące w jego działalności.

Informacje marketingowe docierające do tego węzła powinny umożliwić mu: prowadzenie polityki kredytowej i płatniczej; realizowanie płatności zagranicznych oraz pokrywanie zobowiązań kontrahentom przedsiębiorstwa; poradnictwo dla węzła „Przygotowanie i realizacja transakcji” w zakresie formułowania warunków płatności w zawieranych kontraktach; prowadzenie prac analitycznych w zakresie kształtowania się warunków płatności na poszczególnych rynkach zagranicznych; ocenę sytuacji finansowej oraz tzw. solidności kupieckiej (płatniczej) odbiorców zagranicznych w celu stosowania zróżnicowanych form płatności.

„Planowanie i kontrola” — ostatni z wyróżnionych węzłów decyzyjnych w przedsiębiorstwie eksportującym ma charakter prospektywny, gdyż służy do przewidywania przyszłości, określa przyszłe działania¹⁰. Wspólnym celem jest tu podejmowanie decyzji dotyczących zamierzonego działania w oparciu o analizę informacji o zadaniach, środkach i warunkach określonych dyrektywą działania (decyzjami węzła „Kierownictwo”). Są to decyzje prospektywne obejmujące plany przedsiębiorstwa eksportującego. Należą do nich plany przedsiębiorstwa jako całości (roczne i wieloletnie), a także plany operatywne stanowiące podstawę do inicjowania procesów decyzyjnych w węźle „Przygotowanie i realizacja transakcji”.

W szczególności decyzje podejmowane przez omawiany węzeł dotyczą: opracowania planu całokształtu działalności przedsiębiorstwa eksportującego w oparciu o zadania długookresowe oraz ustalenia odpowiednich zaleceń dla planów operacyjnych; modyfikowania planu działalności

¹⁰ Węzeł ten w hierarchii przedsiębiorstwa eksportującego zajmuje drugie miejsce po „Kierownictwie”. Omówiony zostanie jednak jako ostatni, ponieważ na jego przykładzie najlepiej można przeanalizować powiązania informacyjne zachodzące między poszczególnymi węzłami decyzyjnymi przedsiębiorstwa.

przedsiębiorstwa, opierając się na wycinkowych propozycjach pozostałych węzłów decyzyjnych; systematycznego nadzoru nad sposobami realizacji planu przedsiębiorstwa oraz kontroli jego wykonania.

Węzeł „Planowanie i kontrola” podporządkowany jest bezpośrednio naczelnemu kierownictwu przedsiębiorstwa. Ma on jednocześnie duży wpływ na działalność pozostałych wyróżnionych w przedsiębiorstwie węzłów decyzyjnych, przede wszystkim poprzez ustalanie ogólnej polityki i formułowanie planów odcinkowych przedsiębiorstwa, w tym planu sprzedaży eksportowej. W ten sposób omawiany węzeł posiada najlepsze warunki organizacyjne do zabezpieczenia koordynacji i integracji wszystkich poczynań przedsiębiorstwa.

Decyzje zawarte w planie przedsiębiorstwa eksportującego dotyczą dwóch istotnych elementów, a mianowicie: celów i zadań oraz określenia sposobu ich realizacji przez całą organizację i przez poszczególne węzły. Istotnym atrybutem planu jest więc jego struktura. Cele sformułowane jedynie dla „Kierownictwa”, a więc dla przedsiębiorstwa jako całości, nie będą czynnikiem stymulującym działanie poszczególnych pozostałych węzłów. Konieczna jest więc strukturyzacja celów oraz podział ich na poszczególne węzły decyzyjne.

Prawidłowy podział strukturalny celów i sposobów ich realizacji w planie umożliwia skoordynowaną działalność przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie istotna funkcja węzła „Planowanie i kontrola”. Spełnia on więc podwójną rolę. Dzieli całość na elementy składowe w tym celu, aby każdy z wyróżnionych węzłów decyzyjnych dysponował zrozumiałymi dla niego motywami działania. Łączy również funkcje wszystkich węzłów, spełniając zadanie integrowania części zgodnie z celami całości.

Na tle zarysowanych powyżej powiązań węzła „Planowanie i kontrola” z pozostałymi węzłami decyzyjnymi przedsiębiorstwa eksportującego można ustalić zachodzące między nimi związki informacyjne. Przedtem jednak konieczne jest poczynienie zasadniczego zastrzeżenia. Mianowicie wytwarzanie informacji marketingowych wykorzystywanych w omawianym węźle polega na ponownej transformacji danych, wcześniej przetworzonych przez pozostałe węzły decyzyjne przedsiębiorstwa (a więc nie danych pierwotnych). Wynika to z faktu, że w praktyce wszystkie pozostałe węzły uczestniczą w planowaniu działalności przedsiębiorstwa. Rodzaje i zakres informacji marketingowych będą więc podobne do omówionych powyżej. Inny natomiast będzie ich podział, wynikający z odmiennych funkcji spełnianych w procesie podejmowania decyzji planistycznych. Informacje marketingowe mogą mieć charakter konsultacji (czyli informacji wymienianych w czasie opracowywania planów), wytycznych i sprawozdań.

Wymiana informacji w czasie opracowywania planów ma na celu zwiększenie zasobu wiadomości omawianego węzła, dotyczących okoliczności realizacji planu. Efektywność działania przedsiębiorstwa eksportu-

jącego zależy bowiem w dużej mierze od trafności oceny tych okoliczności, czyli części predykcyjnej planu¹¹. Dla jej opracowania konieczna jest znajomość oddziaływania innych bodźców na przedmiot planu aniżeli tylko płynących z „Kierownictwa”. Chodzi tu głównie o odpowiedź na pytanie, czy planowane rozwiązanie jest realne. Może się bowiem okazać, że przy wprowadzeniu większej liczby danych rozwiązanie z pozoru prawdziwe okaże się niemożliwe do zrealizowania lub też nieefektywne.

Stąd też wynika postulat równoległego sporządzania planów przez wszystkie wyróżnione węzły przedsiębiorstwa eksportującego. Aby opracować część predykcyjną planu z większym stopniem prawdopodobieństwa, niezbędne jest pogłębienie znajomości elementów determinujących okoliczności realizacji planu. Tego rodzaju informacje stanowią podstawę do ostatecznego opracowania części imperatywnej planu.

W stosunkach między wyróżnionymi węzłami decyzyjnymi przedsiębiorstwa eksportującego zachodzi więc w czasie opracowywania planów wymiana informacji marketingowych dwojakiego rodzaju: węzeł „Planowanie i kontrola” pyta węzły pozostałe, w jakich szczegółowych okolicznościach będzie realizowana opracowywana przez nie odpowiednia część projektu planu; węzły pozostałe pytają węzeł „Planowania i kontroli” o dane ogólne potrzebne do opracowania części predykcyjnej planu, a mianowicie o działania prowadzone w ramach systemu nadrzędnego, którego przedsiębiorstwo jest częścią składową.

Obie te grupy informacji dotyczą więc części predykcyjnej, a zatem mają na celu pogłębienie znajomości okoliczności i zwiększenie prawdopodobieństwa prognoz.

W efekcie procesów decyzyjnych w ramach węzła „Planowanie i kontrola” powstają wytyczne, które są przekazywane do pozostałych węzłów. Stanowią one określenie pewnych cech planu działania pozostałych węzłów. Należy jednak pamiętać, że wytycznych nigdy nie można utożsa-

¹¹ Przyjęto w niniejszych rozważaniach, że plan przedsiębiorstwa eksportującego składa się z kilku wyraźnie wyodrębniających się części: określenia celu działania, a więc sprecyzowania istotnych z punktu widzenia celu cech działalności, do których osiągnięcia dąży przedsiębiorstwo; analizy istniejącego stanu działalności przedsiębiorstwa, a więc poznania jego struktury, stopnia rozwoju oraz praw rządzących rozwojem; części predykcyjnej, zawierającej opis okoliczności działania, a przede wszystkim prognoz oddziaływań na otoczenie, nie kontrolowanych przez przedsiębiorstwo; części imperatywnej, zawierającej opis wszystkich środków, które należy stosować dla osiągnięcia celu oraz opis ich użycia — zajmuje się więc ona działaniami „Kierownictwa” i stanowa opis zadań pozostałych węzłów; bazy teoretycznej, będącej zbiorem wszystkich przesłanek potrzebnych do opracowania planu, a więc umiejętności planującego, polegających na znajomości skutków użycia danych środków w określonych okolicznościach — jest to znajomość relacji między bodźcami wywieranymi przez przedsiębiorstwo na otoczenie a jego reakcjami. Ten ostatni składnik jest zresztą na ogół nie uwidaczniany w planie. Nie potrzeba jednak udowadniać, że jest on niezbędny dla jego opracowania. Por. J. Reguński, *Cybernetyka systemów planowania*, Warszawa 1974, s. 40 - 41.

miać z celem, każdy bowiem z wyróżnionych w przedsiębiorstwie węzłów decyzyjnych wprowadza sobie właściwe elementy celu. Strumień łączący „Planowanie i kontrolę” z pozostałymi węzłami decyzyjnymi ma charakter roboczy. Węzeł ten nie może mieć uprawnień do wydawania poleceń. Dlatego formalna droga wytycznych prowadzi do pozostałych węzłów poprzez „Kierownictwo”.

Trzecim wreszcie rodzajem informacji marketingowych są sprawozdania. Są to informacje przekazywane w kierunku odwrotnym niż wytyczne. Pozostałe węzły decyzyjne informują „Kierownictwo” oraz „Planowanie i kontrolę” o stopniu i okolicznościach realizacji otrzymanych uprzednio wytycznych. Sprawozdania te mogą mieć charakter „alarmu”, „komunikatu” lub „wniosków”. Różnica między nimi polega na zakresie informacji i rozłożeniu akcentu¹².

Informacje marketingowe typu „alarm” są po prostu sygnałami, że realizacja planu napotyka na trudności. Oznacza to najczęściej, że prognozy dotyczące okoliczności realizacji okazały się błędne, a więc część imperatywna albo staje się niemożliwa do wykonania, albo nie pozwoli na osiągnięcie celu, albo wreszcie zaistniały możliwości efektywniejszego działania. W niektórych przypadkach zmiany okoliczności mogą być tak znaczne, że samo działanie staje się wątpliwe. Informacje marketingowe typu „alarm” mogą więc być wykorzystywane albo do zmiany części imperatywnej planu, albo nawet jako podstawa do decyzji o zmianie celu działania.

Drugi typ informacji marketingowych ma charakter komunikatu i dotyczy przede wszystkim stanu działalności przedsiębiorstwa eksportującego. Informacje o bieżącym stanie działalności i o uzyskiwanych efektach aktualizują wiadomości posiadane przez węzeł „Planowanie i kontrola”, umożliwiając mu podejmowanie ściślej związanych z rzeczywistością decyzji. Nie wyczerpują one jednak potrzeb węzła w zakresie informacji zaliczanych do tego typu. Obok bowiem wiadomości dotyczących stanu działalności przedsiębiorstwa węzeł ten musi posiadać informacje często bardziej szczegółowe, niż te które były zawarte w planie¹³.

Wreszcie trzeci typ informacji marketingowych stanowią „wnioski”. Pozwalają one ocenić efektywność dotychczasowego działania, przeprowadzić jego krytyczną analizę i na tej podstawie usprawnić dalsze decyzje. Informacje te w sumie będą tworzyć doświadczenie węzła „Planowanie i kontrola”, rozbudowując jego wiedzę o przedmiocie działania przed-

¹² Por. ibidem, s. 49 i nast.

¹³ Nie w każdej sytuacji konieczne jest, aby informować węzeł „Planowanie i kontrola” o całokształcie zjawisk zachodzących w działalności przedsiębiorstwa. Przy podejmowaniu bieżących decyzji potrzebuje on często informacji bardziej fragmentarycznych, dotyczących tej dziedziny, której dana decyzja dotyczy. Natomiast będzie on wymagał często informacji bardziej szczegółowej niż ta, która była zawarta w planie.

siębiorstwa. Węzeł ten będzie w przyszłości przystosowywał swój sposób działania do tych doświadczeń, zwiększając skuteczność podejmowanych decyzji, jak również będzie powodował zmiany w zasadach swojego funkcjonowania. Informacje marketingowe w tym przypadku stwarzają więc podstawy tzw. „uczenia się” węzła i jego procesów adaptacyjnych.

Określenie potrzeb w zakresie informacji marketingowych umożliwia ustalenie podstawowych funkcji SIM spełnianych w przedsiębiorstwie eksportującym. Funkcje te wynikają z istoty informacji marketingowych, uwarunkowane są również ich treścią i charakterem w procesie podejmowania decyzji kierowniczych. Zaliczyć do nich można: prognozowanie, decydowanie (pomoc w podejmowaniu decyzji kierowniczych), kontrolowanie i informowanie (systematyczne rozprowadzanie w przedsiębiorstwie planowych informacji marketingowych).

Prognozowanie, pierwsza z wymienionych powyżej funkcji systemu, wiąże się ściśle z procesami planowania działalności przedsiębiorstwa eksportującego, będąc ich organiczną częścią¹⁴. Dla potrzeb planistycznych informacje marketingowe formułowane są bowiem w postaci prognoz zbytu. Podstawowym zadaniem tego etapu pracy SIM jest stworzenie podstaw do wyboru oraz uzasadnienie kierunków, kolejności i terminów szeregu przedsięwzięć przedsiębiorstwa (w praktyce możliwe jest oczywiście i prognozowanie następstw decyzji planowych, jak również stopnia zrealizowania planu w końcu okresu planowanego). Chodzi więc o to, aby opracowanie planu było poprzedzone analizą spodziewanych w przyszłości tendencji i procesów zachodzących na rynkach zagranicznych, pozwalające na wyciągnięcie wniosków w stosunku do działalności podejmowanej w skali perspektywicznej. Tego typu analiza powinna brać pod uwagę szeroki zakres problemów, wielkości i wskaźników ekonomicznych, których nie można wyrazić bezpośrednio w planie, ale które należy uwzględnić, podejmując odpowiednie decyzje planowe.

Pole decyzji planowych, podejmowanych w ramach przedsiębiorstwa, ograniczone jest w dwojaki sposób. Pierwsze ograniczenie stanowi horyzont czasu. Racjonalne decyzje mogą być podejmowane tylko w stosunku

¹⁴ przyjęto tu cybernetyczny punkt widzenia na plan i procesy jego budowy. Różni się mianowicie plan rozwoju (zajmuje się przekształcaniem struktury systemu, określając kolejno fazy tych przekształceń, środki i sposób ich użycia, współdziałanie różnych ludzi, instytucji itp.) i plan działania (zbiór informacji o tym, jak dany system, człowiek lub przedsiębiorstwo ma działać, aby spowodować zamierzone zmiany strukturalne lub utrzymanie stanu istniejącego systemu sterowania). W takim ujęciu plan eksportu określający zamierzoną strukturę eksportu jest planem rozwoju, natomiast plan przedsiębiorstwa eksportującego planem działania. Można by zaryzykować stwierdzenie, że niewystarczająca skuteczność systemu planowania w przeszłości wynikała m. in. z nierozróżniania tych dwóch typów planów. Tworzono plany rozwoju, a nie precyzowano planów działań poszczególnych współdziałających jednostek. Powodowało to zawieszenie niejako w próżni planów rozwoju, gdyż nie mogły one realizować się same. Por. J. Regulski, op. cit., s. 31-32.

do takiego okresu, w stosunku do którego rozporządza się względnie pewnymi danymi dotyczącymi przewidywanych okoliczności. Horyzont ten wyznacza jedną z granic pola, w którym można tylko przewidywać przyszłość, a więc tworzyć prognozy. Drugie ograniczenie natomiast wynika z zakresu bodźców, działających na otoczenie i kontrolowanych przez dane przedsiębiorstwo eksportujące.

Można w związku z tym w działalności systemu informacji marketingowych wyróżnić prognozy, które jak gdyby przedłużają w skali czasu działanie przedsiębiorstwa oraz inne prognozy dotyczące działań niezależnych od danej jednostki eksportującej, a przebiegające równoległe do działań planowych. Pierwsze z nich określa się jako prognozy wiodące, drugie — prognozy pomocnicze. Oba te rodzaje prognoz różnią się w dość znacznym stopniu od siebie oraz spełniają różną rolę w procesie planowania działalności przedsiębiorstwa eksportującego.

Prognozy wiodące powinny mieć charakter opracowań autonomicznych. Muszą więc uwzględniać szeroki wachlarz zjawisk oraz ich wzajemne powiązania. Muszą być kompleksowe, brać pod uwagę działanie różnych podmiotów oraz wzajemne oddziaływanie różnorodnych procesów charakteryzujących aktualne lub potencjalne zagraniczne rynki zbytu przedsiębiorstwa. Prognozy wiodące mogą być traktowane przedmiotowo (SIM, stojąc jak gdyby z boku, dokonuje beznamiętnej obserwacji i przewidywań, nie uczestnicząc w sterowaniu procesem, który przewiduje) lub podmiotowo. W tym ostatnim przypadku prognozy muszą nawiązywać do przewidywanego czy pożądanego sposobu postępowania przedsiębiorstwa, na użytek którego prognoza jest sporządzana; rolą ich bowiem jest wskazanie skutków tego postępowania, a więc i jego weryfikacji¹⁵.

Prognozy pomocnicze mają zupełnie inny charakter. Mają one służyć przedsiębiorstwu eksportującemu jako przewidywania dotyczące posunięć kontr — lub współpartnerów. Mają również odpowiedzieć na pytanie, jak zareaguje konkurencja, rynek lub prowadzona działalność eksportowa na takie czy inne posunięcie własne przedsiębiorstwa. Prognozy pomocnicze są więc elementami części predykcyjnej planu przedsiębiorstwa eksportującego, o której była mowa.

Prognozy pomocnicze nie mogą więc być zagregowane w tak dużym stopniu jak prognozy wiodące. Przedsiębiorstwo interesuje bowiem prognoza skutków jednostkowego posunięcia, a nie tylko syntetyczna prognoza całego przebiegu prowadzonej przez niego działalności. Muszą one nawiązywać do sposobów działania przedsiębiorstwa eksportującego na rynkach zagranicznych, ale jednocześnie rozróżniać wyraźnie to, co jest kontrolowane przez nie, od tego co jest niezależne. Muszą więc być w każdym przypadku „upodmiotowione”.

W pracach prognostycznych powinny być wykorzystywane wszystkie

¹⁵ Por. J. Regulski, op. cit., s. 89 - 91.

rodzaje i formy obejmowanych przez system informacji marketingowych, począwszy od wyników bieżących analiz wpływających do przedsiębiorstwa danych, a skończywszy na prowadzonych specjalnych badaniach rynków zagranicznych. Z wynikami bieżącej analizy danych i badaniami rynków najsilniej związane jest planowanie krótkookresowe (nie przekraczające 5 lat). Występuje w nim potrzeba znajomości podstawowych zjawisk, określających popyt i podaż towaru na rynkach zbytu w przeszłości oraz ustalenia zmian, które mogą na tych rynkach wystąpić w okresie przyszłym. Przewidywanie tych zmian jest nieraz bardzo trudne i wymaga brania pod uwagę bardzo wielu zmiennych, zależnych i niezależnych od postępowania eksportera. Opracowanie na ich podstawie swego rodzaju bilansu towarowego na rynkach obcych umożliwia sporządzenie krótkofalowych planów eksportu i, co za tym idzie, określenie inwestycji niezbędnych do zwiększenia lub uruchomienia produkcji eksportowej (ewentualnie — w razie negatywnych zmian na rynkach — zaniechania jej). Należy podkreślić, że przewidywanie sytuacji na rynkach zagranicznych dla celów planowania krótkookresowego jest trudne i liczba prawidłowych prognoz może być nieraz bardzo mała¹⁶. Skala trudności związanych z przewidywaniem przyszłego kształtowania się sytuacji na rynkach zagranicznych zwiększa się wielokrotnie w planowaniu długookresowym, przy czym dokładność prognoz, na których ma się opierać planowanie, zależy od długości okresu, dla którego są one sporządzane. Przewidywanie dla potrzeb planowania długookresowego może być realizowane przez system informacji marketingowych samodzielnie, bądź może on współdziałać w tym celu z innymi systemami informacji np. przemysłu lub jednostki nadrzędnej.

Prognozowanie traktować należy jako wiodącą funkcję systemu informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym. Obok niej, nie mniej istotne znaczenie posiada funkcja określona jako decydowanie. W ramach SIM ma ona dwoisty charakter ze względu na podejmowanie w trakcie zarządzania przedsiębiorstwem eksportującym dwóch typów decyzji kierowniczych: tzw. decyzji zrutynizowanych i niezrutynizowanych.

Z punktu widzenia zaspokajanych przez SIM potrzeb informacyjnych wyróżnić można w przedsiębiorstwie następujące typy decyzji kierowniczych: decyzje, dla których istnieje lub można zbudować odpowiedni model kolejności działań prowadzący do optymalnych (lub prawie optymalnych) rozwiązań — model taki sam przez się uwydatnia potrzeby informacyjne i wymagania związane z ich zaspokojeniem; decyzje, dla których można by skonstruować odpowiedni model, jednak nie zapewniający optymalnych rozwiązań; model taki również określa potrzeby informacyjne; decyzje, dla których nie można zbudować odpowiedniego modelu; w celu właściwego określenia potrzeb informacyjnych konieczne jest przeprowadzenie — za pomocą odpowiednich metod — oddzielnych ich badań.

¹⁶ B. Tokarska, *Badania rynków eksportowych*, Warszawa 1973, s. 31 - 32.

Pierwsze dwa typy decyzji mają charakter zrutynizowany, ostatni natomiast — niezrutynizowany. Decyzje zrutynizowane są zazwyczaj mniej złożone ze względu na rodzaj informacji wejściowych i mają stosunkowo prosty program ich przetwarzania, dający się wyrazić w języku formalnym. Cechuje je wreszcie w miarę niewielka liczba możliwych stanów wyjściowych, czyli rozwiązań¹⁷.

Jeżeli można zbudować odpowiedni model podejmowania decyzji i jeżeli istnieje procedura uzyskania z niego optymalnego lub w przybliżeniu optymalnego rozwiązania, to rozwiązanie takiej sytuacji decyzyjnej będzie można zlecić systemowi informacji marketingowych. W ten sposób można postępować z wieloma decyzjami, podejmowanymi w przedsiębiorstwie eksportującym, które mają charakter zrutynizowany i powtarzalny. Z punktu widzenia efektywności procesu decyzyjnego będzie to niezwykle opłacalne w sytuacjach, kiedy system w swojej działalności wykorzystuje elektroniczną maszynę cyfrową¹⁸. W przypadkach natomiast, w których nie można otrzymać optymalnych rozwiązań ujętych w sposób modelowy sytuacji decyzyjnych, system informacji marketingowych — obok dostarczenia wymaganych danych — może porównywać rozwiązania proponowane przez kierownictwo lub pozostałych pracowników przedsiębiorstwa. Przyjmuje on wówczas pewien rodzaj procedury heurystycznej, chociażby przez zastosowanie — przy użyciu komputera — symulacji modelu lub modelu prób i błędów¹⁹.

Jeśli chodzi o decyzje niezrutynizowane, których ze względu na brak środków lub znajomości rzeczy nie można ująć w formie modelu, zadaniem systemu informacji marketingowych będzie przede wszystkim dostarczenie żądanych danych. W niektórych przypadkach zainteresowany pracownik może dostarczyć systemowi szczegółowy opis tego, w jaki sposób przystępuje do podjęcia takiej decyzji. SIM odtwarza wówczas postępowanie decydenta i posługuje się nim tak samo, jak modelami w drugim z przypadków opisanych powyżej, tj. uzyskując porównawcze szacunki. Ułatwia w ten sposób i przyspiesza podjęcie decyzji, ulepszając jednocześnie zasady rozwiązania danego problemu. Istnieją jednak pewne decyzje, których nie da się odmodelować w żaden z opisanych sposobów. Osoby podejmujące je muszą postępować tak, jak robiły to dotychczas. System informacji marketingowych dostarczać będzie jedynie żądanych danych,

¹⁷ Zob. J. Gościński, *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa 1971, s. 197. Autor ten do decyzji zrutynizowanych zalicza te, które podejmowane są przy dopuszczalnym założeniu, że układ, którego przyszły stan wyróżniony jest przedmiotem decyzji, jest albo zdeterminowany, albo stochastyczny o znanym rozkładzie prawdopodobieństwa wielkości pojawiających się na wyjściu.

¹⁸ Zob. C. R. Vest, *The Application of Operating Control System to Marketing*, w: *New Ideas for Successful Marketing*, Chicago 1966, s. 94 - 96.

¹⁹ Por. R. L. Ackoff, *Management Misinformation Systems*, Management Science 1087, nr 4.

natomiast ich przetworzenie i wyciągnięcie odpowiednich wniosków jest już zadaniem decydenta.

Przeszkodą we właściwej realizacji omawianej funkcji może być niechęć niektórych kierowników i pracowników przedsiębiorstwa eksportującego do rezygnowania ze swej suwerenności na rzecz systemu informacji marketingowych. Mogą oni je odczuwać niewłaściwie jako ograniczenie ich funkcji i zajmowanego stanowiska. W rzeczywistości jednak tak nie jest. W przedsiębiorstwie eksportującym, realizującym zadania w warunkach aktywnego handlu zagranicznego, istnieje tyle problemów do rozwiązania, że odpowiedzialni pracownicy nie są w stanie zająć się wszystkimi. Przejęcie przez SIM części decyzji zrutynizowanych uwolni od nich kadre kierowniczą, umożliwiając jej skoncentrowanie uwagi na podejmowaniu decyzji taktycznych i strategicznych, z reguły niezrutynizowanych i przez to skomplikowanych. Może on jednak podejmować te decyzje jedynie pod warunkiem kontroli osób, do których kompetencji należy rozwiązanie danego problemu. Nieprzyjęcie przez kierownika odpowiedzialności za pracę SIM, będącą częścią jego obowiązków, może mieć poważne następstwa²⁰.

Kolejną wyróżnioną funkcją systemu informacji marketingowych jest kontrolowanie. Proces ten zmierza do panowania przedsiębiorstwa eksportującego nad sytuacją, czyli co najmniej zapewnienia, aby: rezultaty osiągnięte odpowiadały zaplanowanym; przebieg działań nie odbiegał od zamierzeń; ujawniane były wszelkie zmiany warunków działania i jego dodatkowe możliwości; ponoszone nakłady mieściły się w zaplanowanych wielkościach; podejmowane były odpowiednie decyzje i działania korygujące²¹.

Założony w planach proces działania przedsiębiorstwa eksportującego podlega bezustannym wpływom zewnętrznym i zmieniającym się proporcjom i układom wewnętrznym. Osiągnięcie wyznaczonych celów wymaga ciągłej obserwacji stanu faktycznego oraz reagowania na wszelkie odchylenia od planów. Zadania te spełnia przede wszystkim kontrola kierownicza²². Kontrolowanie, jako funkcję systemu informacji marketingowych,

²⁰ Por. R. L. Ackoff, *Zasady planowania w korporacjach*, Warszawa 1973, s. 136.

²¹ To ostatnie stwierdzenie rozszerza tradycyjny u nas i w Europie zakres pojęcia „kontrola”. Wprowadza ono, obok porównywania stanu rzeczywistego ze standardowym, element działania korygującego; w tym znaczeniu „kontrola” bardziej odpowiada amerykańskiemu pojęciu „control”. Por. B. Hodge, *Management and the Computer in Information and Control Systems*, New York 1964, s. 141 - 143.

²² Należy podkreślić zasadniczą różnicę pomiędzy kontrolą kierowniczą a każdym innym rodzajem kontroli, rewizji czy inspekcji wykonywanej w przedsiębiorstwie eksportującym przez jego jednostki zwierzchnie. Kontrola kierownicza obejmuje bowiem nie tylko sprawdzenie faktycznego stanu przedsiębiorstwa, ustalenie odchyleń czy ich ocenę, ale i wydanie decyzji operacyjnych, a więc faktyczne zarządzanie. Dalszą jej cechą jest to, że obejmuje ona całą działalność kierowniczą i wykonawczą w przedsiębiorstwie. Por. H. Frank, *Kierowanie aktywizujące*, Warszawa 1973, s. 376 - 377.

należy utożsamiać z kontrolą kierowniczą. SIM realizując tę funkcję, ma za zadanie: ciągle porównywanie tego, co się dzieje i co jest osiągnięte w rzeczywistości, z tym, co zaplanowane; wykrywanie ewentualnych odchyłeń rzeczywistych działań, nakładów i wyników od zaplanowanych oraz określenie ich przyczyn; wykrywanie nowych elementów zmieniających warunki działania i umożliwiających lepsze wykonanie zadań, niż pierwotnie określono, lub uniemożliwiających ich realizację; stwarzanie sprzężenia decyzyjnego, które polega na podejmowaniu decyzji bezpośrednio przez system bądź przekazywaniu informacji do odpowiedniego węzła decyzyjnego; w obu przypadkach system informacji marketingowych tworzy podstawy do podjęcia decyzji korygujących.

Funkcję kontrolowania system informacji marketingowych realizować może w dwojaki sposób. Pierwszy z nich ma charakter kontroli prewencyjnej. SIM zapobiega tu podejmowaniu błędnych decyzji kierowniczych w trakcie zarządzania przedsiębiorstwem eksportującym. Drugi natomiast, w swych generalnych zasadach zbliżony jest bardzo do tzw. kierowania za pomocą wyjątków (*management by exception*). Polega on na systematycznym śledzeniu realizacji podjętych już decyzji kierowniczych i ujawnianiu odchyłeń od ustalonych planów, standardów, procedur itp.

W drugim przypadku, z punktu widzenia skuteczności działania SIM, istotne znaczenie posiada prawidłowe określenie punktów kontrolnych, a przede wszystkim kontrolowanych wielkości. Nie ma oczywiście sensu nadzorowanie przez system wszędzie i wszystkiego, co dotyczy działalności przedsiębiorstwa eksportującego. W każdym działaniu konieczne jest ustalenie pewnych punktów krytycznych lub kluczowych, w których uchwycenie odchyłeń poza dopuszczalne granice pozwala podejmować w porę działania korygujące. Racjonalne określenie kontrolowanych wielkości umożliwia wyeliminowanie nadmiaru informacji, koncentrowanie się na wielkościach kluczowych i podejmowanie skutecznych decyzji²³. Działalność systemu informacji marketingowych w zakresie omawianej funkcji powinna być zawsze dostosowana do rodzaju kontrolowanych działań przedsiębiorstwa eksportującego²⁴.

²³ Bardzo istotnym zagadnieniem w procesach kontroli jest perspektywa czasowa. Mimo że w zasadzie działalność SIM dotyczy zachodzących procesów tego, co się dzieje lub co się już stało, powinna ona na podstawie obserwowanych zjawisk umożliwiać przewidywanie zdarzeń przyszłych. Kontrolować należy więc zawsze z myślą o przyszłości. Informacje marketingowe dostarczane przez SIM stanowią podstawę podejmowania bardzo ważnych decyzji przeciwdziałających ewentualnym zdarzeniom negatywnym, względnie antycypujących — pozytywne. Por. C. R. Vest, op. cit., s. 101 - 102.

²⁴ Skuteczność działania systemu informacji marketingowych zależy w dużym stopniu od jego obiektywności, czyli interpretowania obserwowanych zdarzeń zgodnie z ich rzeczywistym znaczeniem, a nie subiektywnymi odczuciami kontrolującego. Niezbędne jest w tym celu określenie wielkości i stanów, z którymi porównuje się realizowane działania, ponoszone nakłady i osiągnięte wyniki, ustalenie granic do-

Ostatnią funkcją SIM w przedsiębiorstwie eksportującym jest informowanie, czyli systematyczne rozprowadzanie w przedsiębiorstwie planowych informacji marketingowych. Omawiając wyżej problem zaspokajania potrzeb w zakresie informacji marketingowych wskazywano, jak ważna jest łączność w tym zakresie. Oczywiście jej znaczenie i rola wybiegają daleko poza sferę zaspokajania wymienionych potrzeb. Systematyczne rozprowadzanie informacji jest bowiem podstawowym warunkiem sprawności każdego działania i jednym z decydujących czynników integracji poszczególnych działań podejmowanych w ramach przedsiębiorstwa²⁵. Zasadniczym celem informowania przez SIM jest uwidacznianie wszelkich problemów przedsiębiorstwa eksportującego pojawiających się w trakcie jego działalności.

Szczególnie ważnym zadaniem systematycznego rozprowadzania informacji marketingowych jest wspomniane już integrowanie i koordynowanie procesów podejmowania decyzji kierowniczych w jedną zorganizowaną całość, zgodną z celami i zadaniami przedsiębiorstwa eksportującego. Ono to właśnie jest zasadniczym argumentem przemawiającym za odrębnym potraktowaniem informowania jako funkcji systemu informacji marketingowych. W pozostałych bowiem funkcjach SIM koordynowanie nie tkwi immanentnie²⁶.

Przegląd podstawowych funkcji systemu informacji marketingowych umożliwia określenie ich cech charakterystycznych oraz istniejących między nimi powiązań. Optymalne rozwiązanie systemu powinno uwzględniać równoczesne i równomierne realizowanie wszystkich jego funkcji. W praktyce jednak jest to trudne do osiągnięcia, a przyczyny wpływające na ten stan rzeczy nie zostały dotychczas zbadane²⁷.

puszczalnych odchyłach oraz w miarę możliwości wskazanie sposobów interpretacji. Informacje nie mogą być zniekształcone, ani zatrzymywane, np. ze względu na obawę przed niekorzystną oceną i reakcją kierownictwa. Por. *ibidem*, s. 105 oraz B. Hodge, *op. cit.*, s. 151.

²⁵ J. Zieleniewski wręcz akcentuje, że systematyczne rozprowadzanie informacji jest podstawowym warunkiem współdziałania. Por. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1967, s. 119.

²⁶ Zadanie koordynacji ma tak istotne znaczenie w działalności systemów informacji, że wielu autorów wyodrębnia je jako osobną funkcję systemu. Por. W. A. Elm, *Das Management — Informationssystem als Mittel der Unternehmensführung*, Berlin 1972, s. 110 - 112 oraz T. Lutz, E. Beutler, *Marketing Information System, Begriffe und Konzeption*, IBM — Nachrichten 1968, nr 191, s. 368 - 369.

²⁷ Większość przedsiębiorstw amerykańskich, stosujących SIM, jego działanie kieruje na realizację określonych pojedynczych funkcji. W praktyce nastąpiło więc przekształcenie się tzw. systemów operacyjnych w systemy planistyczne, systemy kontroli lub systemy badań podstawowych. Systemy planistyczne (*planning system*) dostarczają w dogodnej formie informacji żądanych przez dyrekcję d/s marketingu, które wykorzystywane są następnie do opracowywania programów i planów działalności marketingowej. W USA typowym rozwiązaniem systemu planistycznego są tzw. *data books for product managers*, stosowane głównie wśród producentów dóbr

THE SCOPE OF INFLUENCE OF MARKETING INFORMATION SYSTEM
IN AN EXPORTING ENTERPRISE

Summary

The most difficult phase of works on a concept of marketing information system is determination of information needs existing in an exporting enterprise. The knowledge of information needs of an enterprise is in turn of fundamental importance for determination of the scope of tasks for the system, its organization, methods, forms and technics of performance. This knowledge determines moreover efficiency of system's functioning.

In the article after accomplished analysis the needs of an exporting enterprise have been presented in the form of an information network, combined of decision nodes and information linkages, connecting the nodes in the unity. Presented decision nodes do not answer the organizational division of an enterprise but its functional division. Thanks to such solution the possibilities exist to determine which information is needed for realization of individual tasks resulting from the management system accepted by Polish exporting enterprises.

Determination of needs in the sphere of marketing information enables to settle the basic system functions fulfilled by an exporting enterprise. These functions result from the essence of marketing information and they are also conditioned by its contents and character in the process of undertaking management decisions. Forecasting, deciding (the aid in taking up management decisions), controlling and informing (systematic distribution of plan marketing information in an enterprise) belong to them.

The accomplished survey of basic functions of the marketing information system enables to define their features and relationships existing among them. The optimal solution of the system should consider simultaneous and equal realization of all functions. Achievement of this goal is very difficult in practice and the causes influencing the situation have not been examined yet.

konsumpcyjnych. Zob. H. Heilmann, *Computer — oriented Marketing Systems*, London 1968, s. 36. Systemy kontrolne (control systems) pozwalają na szybkie przeprowadzenie kontroli działalności marketingowej przedsiębiorstwa. Umożliwiają także dyrekcji d/s marketingu oraz poszczególnym pracownikom odpowiedzialnym za realizację określonych kierunków działalności marketingowej bardzo szybkie dostrzeżenie zmian w tendencjach rynkowych oraz związanych z nimi nowych problemów, wymagających możliwie natychmiastowego rozwiązania. Por. D. F. Cox, R. E. Good, *How to Build a Marketing Information System*, Harvard Business Review 1967, nr 3 s. 146 - 147. Systemy badań podstawowych (basic research systems) wykorzystywane są dla analizowania i rozwijania sformalizowanych reguł decyzyjnych oraz hipotez przyczynowo-skutkowych, warunkujących określoną koncepcję działalności marketingowej. System ten dostarcza informacji i rozwiązań o charakterze metodologicznym, które mogą przyczynić się do poprawy zdolności dyrekcji d/s marketingu do wykonywania powierzonych jej zadań oraz do szacowania efektów prowadzonej przez nią działalności. Jest to możliwe dzięki wykorzystywaniu w ramach systemu tzw. procesu „uczenia się na doświadczeniach”. Por. R. D. Buzzell, D. F. Cox, R. U. Brown, *Marketing Research and Information System*, New York 1969, s. 84 - 91.