

Dariusz Sobotkiewicz

Czynniki determinujące samodzielność decyzyjną oddziałów przedsiębiorstw międzynarodowych w zakresie marketingu

ABSTRAKT

Artykuł prezentuje istotne zagadnienia z zakresu centralizacji i decentralizacji decyzji marketingowych w strukturze przedsiębiorstwa międzynarodowego. Szczególną uwagę i dużo miejsca poświęca przedstawieniu czynników sprzyjających wzrostowi samodzielności decyzyjnej oddziałów w obszarze marketingu.

Wstęp

Istotnym zagadnieniem związanym z zarządzaniem przedsiębiorstwem międzynarodowym jest problem lokalizacji uprawnień decyzyjnych w zakresie marketingu. Niewątpliwie miejsce usytuowania decyzji determinują określone czynniki, które oddziałują bądź w kierunku centralizacji decyzji, co oznacza w konsekwencji usytuowanie kompetencji decyzyjnych na najwyższym szczeblu najwyższej instancji (w centrali firmy), bądź w kierunku decentralizacji, co sprzyja umiejscowieniu ich w niższych instancjach (w oddziałach).

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i analiza czynników sprzyjających podejmowaniu decyzji marketingowych w oddziałach i w centrali firmy. Wokół tak ustalonego celu głównego zostało sformułowane następujące pytanie badawcze: Jakie czynniki sprzyjają podejmowaniu decyzji marketingowych w oddziałach i w macierzystej firmie? Na podstawie studiów nad literaturą z zakresu marketingu i zarządzania sformulowano następującą hipotezę: Istnieją czynniki sprzyjające podejmowaniu decyzji marketingowych w oddziałach i firmie macierzystej.

1. Czynniki centralizacji i decentralizacji decyzji w zakresie realizacji funkcji organicznych

Centralizacja lub decentralizacja decyzji w przedsiębiorstwie jako proces lub stan odnosi się do lokalizacji prawa do dokonywania rozstrzygnięć (uprawnień decyzyjnych), a więc tylko jednej fazy realizacji zadań składających się na określoną funkcję [8]. Decentralizacja oznacza, że określone decyzje mogą podejmować menedżerowie i pracownicy znajdujący się

na niższych szczeblach, w przypadku wieloinstancyjności* – w niższych instancjach. Centralizację identyfikuje to, że określone decyzje podejmuje kierownictwo przedsiębiorstwa znajdujące się na najwyższym szczeblu, w przypadku wieloinstancyjności – na najwyższym szczeblu najwyższej instancji [15]. Reasumując, decentralizacja polega na przekazywaniu uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii organizacyjnej lub do niższych instancji, natomiast centralizacja – na skupieniu uprawnień do podejmowania decyzji na najwyższym szczeblu struktury organizacyjnej lub w najwyższej instancji. Przekazywanie uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble w przedsiębiorstwie lub do niższych instancji – menedżerom i pracownikom – powoduje, że uzyskują oni w ten sposób większą samodzielność w podejmowaniu decyzji. Przykładem takiego zjawiska może być sytuacja, kiedy specjalista ds. promocji odpowiedzialny za przeprowadzenie kampanii promocyjnej nowego produktu otrzymał niezbędne uprawnienia do wykonania tego zadania, takie jak: wybór mediów reklamowych, nagradzanie najsukuteczniejszych pracowników, zwalnianie nieudolnych. Zwiększenie uprawnień decyzyjnych spowoduje, że specjalista ds. promocji będzie podejmował decyzje, które wcześniej mogły być podejmowane na wyższych szczeblach lub w najwyższej instancji, np. decyzje dotyczące zasięgu kampanii promocyjnej. Nasuwa się więc konkluzja – zdecentralizowane kierowanie przedsiębiorstwem lub podmiotem wieloinstancyjnym oznacza, że [13], [14]:

- większa liczba decyzji jest podejmowana na niższych szczeblach zarządzania lub w niższych instancjach,
- ważniejsze decyzje są podejmowane na niższych szczeblach zarządzania lub w niższych instancjach,
- bardziej szeroki jest zakres decyzji podejmowanych przez pracowników niższych szczebli zarządzania lub niższych instancji (np. kierownik oddziału podejmuje decyzje nie tylko produkcyjne, ale i personalne, finansowe, marketingowe etc.),
- wymaga się mniej uzgodnień z pracownikami wyższych szczebli zarządzania lub wyższych instancji.

Na stopień decentralizacji decyzji ma wpływ wiele czynników. Nie wszystkie jednak one oddziałują z tą samą siłą. Dokonując ich usystematyzowania można wyróżnić cztery zasadnicze grupy czynników, które są związane z:

1. Otoczeniem i rozwojem organizacji.
2. Wewnętrznymi cechami organizacji.
3. Częstotliwością podejmowanych decyzji i ich wpływem na inne funkcje w przedsiębiorstwie.
4. Rozwojem komunikacji informatycznej.

1.1. Czynniki związane z otoczeniem i rozwojem organizacji

W tej grupie wyróżnia się następujące czynniki:

Zróżnicowanie działalności gospodarczej

Ujęcie w jednym oddziale różnorodnej działalności gospodarczej, w tym produkcyjnej

* Wieloinstancyjność polega na tym, że określonej jednostce podporządkowane są inne, które mogą być nadrzędnymi dla jeszcze innych jednostek. Jest to więc wieloszczeblowy układ hierarchiczny, różniący się tym od występującego w nieskoncentrowanym organizacyjnie przedsiębiorstwie, że zamiast komórek i stanowisk istnieją zakłady i spółki (instancje), które są systemami złożonymi [5].

wpływa na decentralizację decyzji. Występuje to najczęściej, kiedy między oddziałami brak jest lub występują znikome powiązania produkcyjne oraz w przypadku odrębnych rynków zbytu dla każdej jednostki. Natomiast w sytuacji gdy oddziały realizują tylko jedną z faz danego procesu technologicznego, prowadzi to do centralizacji decyzji.

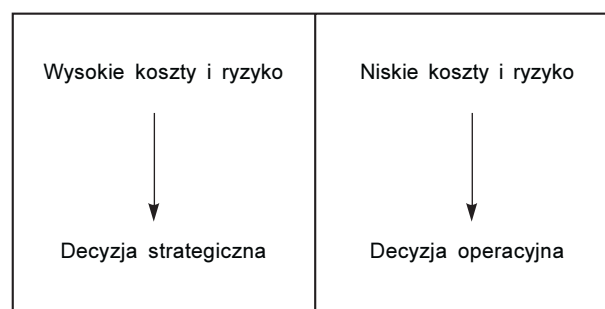
Koszty i ryzyko związane z podjęciem i zaniechaniem decyzji

Jeżeli dana decyzja niesie za sobą wysokie koszty i ryzyko, tzn. może wyrzucić znaczny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i wieloinstancyjnego podmiotu gospodarczego, to istnieje prawdopodobieństwo, że kierownicy wyższych szczebli lub instancji niechętnie będą przekazywać władzę kierownikom niższych szczebli i niższych instancji. Tym samym większy będzie nacisk na centralizację decyzji.

Koszty i ryzyko związane z podjęciem i zaniechaniem decyzji wpływają na miejsce podejmowania m.in. decyzji strategicznej i operacyjnej.

Jak podaje B. Haus, decyzje podejmowane u źródła (w miejscu ich realizacji) mogą być szybsze i trafniejsze, pod warunkiem że nie jest potrzebny szerszy zakres wiedzy o danym zagadnieniu. Są też mniej kosztowne. Jednak nie wszystkie decyzje powinny być podejmowane w miejscu ich realizacji. Chodzi przede wszystkim o decyzje dotyczące przyszłości, mające charakter strategiczny, przy którym należy uwzględnić szerszy kontekst zagadnień [6]. Decyzje strategiczne dotyczą efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów. Wyznaczają rozwój firmy w długich przedziałach czasowych. W zakresie realizacji funkcji marketingowej decyzje te obejmują: analizę potrzeb i wymagań różnych grup konsumentów, określenie przewagi konkurencyjnej, ustalenie celów marketingowych, formułowanie strategii marketingowych etc. Decyzje operacyjne natomiast stanowią przełożenie ogólnych celów ustalonych przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa lub spółki nadrzędnej na technikę i metodę wykonania zadania, którego realizacja ma miejsce na niższych szczeblach przedsiębiorstwa lub w niższych instancjach [3]. Są to decyzje, które w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa muszą być podejmowane na bieżąco, aby terminowo i skutecznie realizować strategię i zapewnić istnienie systemu [10]. Mają one z reguły zasięg krótkookresowy. W zakresie realizacji funkcji marketingowej decyzje operacyjne dotyczą organizowania dystrybucji, promocji, obsługi klientów, zdobywania zamówień itp.

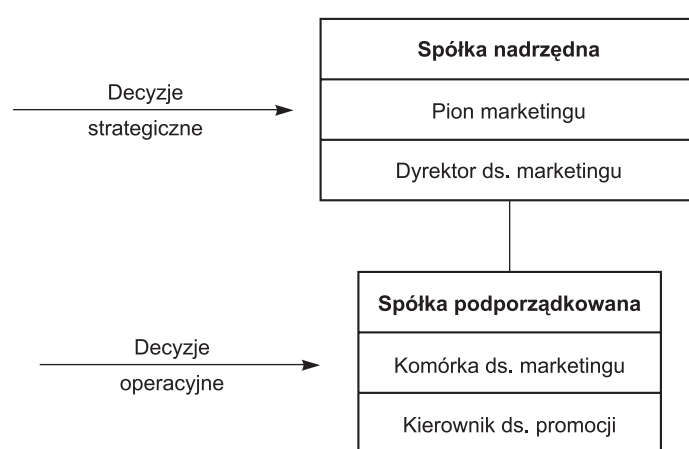
Na rysunku 1 przedstawiono wpływ kosztów i ryzyka związanych z podjęciem i zaniechaniem decyzji na rodzaj podejmowanej decyzji.



Rys. 1. Wpływ kosztów i ryzyka związanych z podjęciem i zaniechaniem decyzji na rodzaj podejmowanej decyzji

Źródło: Opracowanie własne.

Syntezę poglądów w opisywanej kwestii, dość powszechnie wypowiedzianych w literaturze, zawiera wypowiedź B. Hausa, iż decyzje strategiczne powinny się lokalizować w zarządzie przedsiębiorstwa (w zarządzie spółki matki), a operacyjne – w zakładach, czyli w niższych instancjach [6]. Oznacza to, iż decyzje strategiczne i operacyjne mogą być podejmowane przez służby marketingowe usytuowane w przypadku tych pierwszych – w najwyższej instancji, a w przypadku drugich – w niższych instancjach wieloinstancyjnego podmiotu gospodarczego, co ilustruje rysunek 2. Zalecenie to nie może być jednak traktowane jako bezwzględnie obowiązujące, bowiem wpływ innych czynników może uzasadniać zmianę rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych.



Rys. 2. Decyzje marketingowe na różnych poziomach dwuinstancyjnego podmiotu gospodarczego

Źródło: Opracowanie własne

Kwalifikacje kierowników niższych szczebli i niższych instancji

Podejmowanie trafnych decyzji wymaga odpowiednich kwalifikacji kierowników. Brak odpowiedniej wiedzy, doświadczenia, umiejętności w zakresie realizacji danej funkcji może wpływać negatywnie na decentralizację decyzji, natomiast głównym warunkiem skuteczności procesu decentralizacyjnego jest stały wzrost kwalifikacji pracowników zatrudnionych na niższych szczeblach kierowania i w niższych instancjach [17]. Jak zauważa R. Rutka niektórzy kierownicy nie posiadają odpowiednich uzdolnień, są niezorganizowani lub nieelastyczni, co utrudnia ustalenie, które zadania należy im delegować [12]. Wysokie kwalifikacje sprzyjają tworzeniu nowych wyspecjalizowanych stanowisk oraz komórek. W rezultacie naczelne kierownictwo może zdecentralizować decyzje, ponieważ sprzyjają temu odpowiednie kwalifikacje menedżerów, którzy odciążają z części pracy naczelne kierownictwo. Niskie kwalifikacje pracowników sprzyjają podejmowaniu decyzji na wyższych szczeblach organizacji oraz ograniczają rozbudowę komórek organizacyjnych.

Zaufanie do podwładnych

Przy ustalaniu zakresu centralizacji i decentralizacji decyzji należy także uwzględnić poziom zaufania do podwładnych. Dobre stosunki interpersonalne, pozytywna ocena pracy,

pomoc w realizacji zadań innym pracownikom itp. tworzą pozytywny wizerunek menedżera, pracownika w oczach kierownictwa wyższych szczebli lub instancji. Takim podwładnym obdarowanym zaufaniem deleguje się więcej uprawnień do podejmowania decyzji.

Kultura organizacji

Wspólne normy, wartości i poglądy naczelnego kierownictwa organizacji mogą sprzyjać utrzymaniu jej pod ich ścisłą kontrolą, to zaś może wpływać na centralizację decyzji [16]. W innych organizacjach sytuacja może być odwrotna i może sprzyjać decentralizacji decyzji. Uwarunkowania kulturowe, mające swoje źródło w odległej często przeszłości, są czynnikiem niezwykle trudnym do zmiany przez jakiegokolwiek działania. Jak zauważa M. Gableta, jedynie w nielicznych przedsiębiorstwach można zauważyć zainteresowanie kierownictwa naczelnego problematyką kultury organizacyjnej i wykorzystaniem jej jako narzędzia kształtowania ludzkich zachowań [2]. Jednak w międzynarodowych firmach, zwłaszcza japońskich, amerykańskich i niemieckich, kultura organizacyjna wzbudza zainteresowanie menedżerów, którzy z jednej strony starają się zaakceptować to wszystko, co jest z nią związane lokalnie, a z drugiej dostosowują filozofię działania i konkretne praktyki do specyfiki poszczególnych krajów, w których prowadzą działalność gospodarczą. Autorzy publikacji *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym* zwracają uwagę na lukę kulturową między krajem firmy macierzystej a krajem goszczącym, co może spowodować duże trudności w adaptacji personelu z centrali firmy do warunków przyjętych w kraju lokalizacji oddziału [1].

Z kulturą związany jest styl zarządzania. W zależności od rodzaju stylu jaki dominuje w organizacji, będzie on odzwierciedlał stopień decentralizacji decyzji. Wyróżnia się dwa podstawowe style kierowania: styl autokratyczny, w którym menedżer sam podejmuje decyzję i styl demokratyczny, gdy menedżer podejmuje decyzję przy aktywnym udziale innych osób. Między tymi dwoma skrajnymi stylami występują style pośrednie. Podstawowe style decyzyjne przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Style decyzyjne w modelu Vrooma–Yettona–Jago

Styl decyzji	Definicja
AI	Menedżer sam podejmuje decyzję.
AII	Menedżer prosi podwładnych o informację, jednakże decyzję podejmuje sam. Podwładni mogą być informowani o sytuacji lub nie.
CI	Menedżer informuje o sytuacji poszczególnych podwładnych oraz prosi o informację i ocenę. Podwładni nie spotykają się jako grupa, a menedżer podejmuje decyzję sam.
CII	Menedżer i podwładni spotykają się jako grupa w celu omówienia sytuacji, jednakże decyzję podejmuje menedżer.
GII	Menedżer i podwładni spotykają się jako grupa w celu omówienia sytuacji, przy czym decyzję podejmuje grupa.

Objaśnienia do tabeli: A, C, G – style decyzyjne

A – autokratyczny, C – konsultacyjny, G – grupowy

Źródło: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 511.

Sposób podejmowania decyzji przez naczelne kierownictwo wpływa na rozwiązania organizacyjne w przedsiębiorstwie i wieloinstancyjnym podmiocie gospodarczym. W firmach w których menedżerowie sami podejmują decyzje, rola personelu sprowadza się do wykonywania poleceń bez możliwości wpływania na podejmowane decyzje. Jeżeli decyzje podejmowane są przy udziale grupy lub grupa sama podejmuje decyzję, wówczas wzrasta ranga komórek organizacyjnych i zatrudnionych w niej wyspecjalizowanych pracowników. Zauważmy, że wtedy wzrasta prawdopodobieństwo przyciągnięcia szczególnie kreatywnych pracowników do firmy, gdyż będą oni dostrzegali znaczenie swojej pracy i będą mieli możliwości rozwoju.

Historia organizacji

Historia organizacji wywiera znaczny wpływ na zakres delegowanych uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii zarządczej. Wieloinstancyjny podmiot gospodarczy zarządzany przez długie lata przez osobę, która nie dzieliła się władzą z menedżerami niższych szczebli lub niższych instancji, może charakteryzować się scentralizowaną strukturą. Natomiast w firmach, w których istniał i nadal istnieje podział władzy między niższe szczeble i instancje, dominować będzie struktura zdecentralizowana. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z decyzjami scentralizowanymi podejmowanymi przez menedżerów w centrali firmy, w drugim – ze zdecentralizowanymi podejmowanymi przez kierowników na niższych poziomach zarządzania.

1.2. Czynniki związane z otoczeniem i rozwojem organizacji

Do tej grupy czynników zalicza się:

Złożoność i niepewność otoczenia

Nie ulega wątpliwości, że obecnie podmioty gospodarcze funkcjonują w coraz bardziej złożonym otoczeniu. Za otoczenie organizacji uznaje się to, co znajduje się na zewnątrz niej, poza jej granicami, i oddziałuje na nią [9]. Dla personelu zarządzającego przedsiębiorstwem i wieloinstancyjnym podmiotem gospodarczym otoczenie jest źródłem niepewności, gdyż z jednej strony ma on ograniczone możliwości oddziaływania na nie, z drugiej zaś ulega ono ciągłym zmianom. W skład otoczenia organizacji wchodzi: instytucje rządowe, klienci, instytucje doradcze (wspomagające), konkurenci, dostawcy, związki zawodowe. Warunki funkcjonowania podmiotu gospodarczego określa m.in. otoczenie ogólne, które wyznacza bariery, zagrożenia i szanse. Według M. J. Hatcha do otoczenia ogólnego zalicza się otoczenie: ekonomiczne, technologiczne, społeczne, polityczne i kulturowe [4]. Podmioty prowadzące działalność na rynkach zagranicznych mają do czynienia z otoczeniem międzynarodowym i globalnym. Podejmują m.in. decyzje w zakresie dostosowania produktu, ceny, dystrybucji i promocji do specyficznych potrzeb konsumentów zamieszkałych w różnych regionach świata, ale mogą one także dotyczyć kreowania potrzeb. Na przykład poprzez podejmowanie decyzji dotyczących wprowadzania nowych wyrobów na rynek.

Jak twierdzą autorzy publikacji *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, gdy otoczenie staje się mniej stabilne i istnieje konieczność dostosowania się do zmiennych potrzeb na każdym rynku, koncerny (a więc wielozłożone podmioty) wprowadzają u siebie bardziej zdecentralizowany system zarządzania [11].

Wielkość i tempo wzrostu organizacji

Wielkość organizacji mierzy się z reguły liczbą pracowników lub wielkością obrotów,

a czasami także wielkością zaangażowanego kapitału. W małych podmiotach, w których ze względu na ograniczenia zasobów finansowych nie zatrudnia się wyspecjalizowanych pracowników, realizacja np. funkcji marketingowej, finansowej, personalnej i podejmowanie decyzji z nimi związanych należy do osoby zarządzającej firmą. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i jego rozmiarów zmienia się również sposób organizacji np. działań marketingowych, finansowych, kadrowych. Można więc stwierdzić, iż rozwój wieloinstancyjnego podmiotu gospodarczego, związany m.in. z otwieraniem nowych oddziałów, spowoduje, że kierownictwo najwyższej instancji, mając do wykonania większą ilość pracy, będzie dążyć do delegowania władzy na niższe szczeble lub do niższych instancji. Spowolnienie rozwoju wieloczołowego podmiotu gospodarczego może prowadzić do zjawiska odmiennego, czyli odbierania władzy menedżerom, pracownikom niższych instancji. Słuszny wydaje się zatem pogląd mówiący o tym, że liczba jednostek wchodzących w skład wieloczołowego podmiotu gospodarczego w istotny sposób wpływa na decentralizację decyzji, ponieważ przy zwiększonej rozpiętości kierowania zachodzi konieczność delegowania uprawnień w dół, czyli do oddziałów [7].

1.3. Czynniki związane z częstotliwością podejmowanych decyzji i ich wpływem na inne funkcje w przedsiębiorstwie

W tej grupie czynników wyróżnia się:

Rodzaj decyzji

Ze względu na częstotliwość podejmowanych decyzji wyróżnia się trzy rodzaje decyzji: powtarzalne, sporadyczne oraz jednorazowe. Powtarzalność decyzji jest czynnikiem sprzyjającym jej delegowaniu na niższą instancję. Jeśli zaś decyzja ma charakter sporadyczny (rzadki) lub jednorazowy, to sprzyja to centralizacji.

Wpływ decyzji na inne funkcje

Podejmowanie decyzji w zakresie danej funkcji może wpłynąć na realizację innej funkcji czy innych funkcji w przedsiębiorstwie. W takiej sytuacji, w zależności od stopnia wpływu, decyzja będzie charakteryzowała się określonym stopniem decentralizacji.

1.4. Czynniki związane z rozwojem komunikacji informatycznej (technologii informatycznych)

Postęp, który obserwuje się w telekomunikacji, a zwłaszcza w komunikacji elektronicznej, e-biznesie, Internecie, telefonach komórkowych, umożliwił przyspieszenie globalnych interakcji. Sprzyja to natychmiastowemu przesyłaniu informacji werbalnych, wizualnych, fonicznych itp. pod różną postacią (tzn. obrazu video, rysunków, tekstu, dźwięków, muzyki, mowy) do różnych krajów, w których są usytuowane podmioty ugrupowań gospodarczych. Należy przy tym zauważyć, że rozwój technologii informatycznych i ich ciągłe usprawnianie (tzn. systemów, programów użytkowych, pakietów programowych, sieci informatycznych wewnątrz organizacji) powoduje, że:

- powstają globalne sieci teleinformatyczne w ramach jednej lub kilku firm umiejscowionych w różnych częściach świata,
- przesłanki decentralizacji, takie jak: długi czas przekazywania informacji pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład wieloinstancyjnych organizacji, zakłócenia przepływu infor-

macji, wysokie koszty związane z przesyłaniem i przetwarzaniem informacji źródłowych, odchodzą w cień, zaś rozwój technologii informatycznych umożliwia łatwe, tanie, sprawne i szybkie jak nigdy dotąd, scentralizowane przetwarzanie informacji, co wiąże się z szybkim i sprawnym podejmowaniem scentralizowanych decyzji.

Prawdopodobnie rozwój technologii informatycznych będzie sprzyjał centralizacji decyzji. Jednak jest to zjawisko nowe, podlegające ciągłemu badaniu.

2. Czynniki centralizacji i decentralizacji decyzji w zakresie realizacji funkcji marketingowej

W zakresie działalności marketingowej, która w swej naturze jest bardzo zróżnicowana i obejmuje szeroki zakres funkcji bardziej szczegółowych, menedżerowie i pracownicy podejmują różne decyzje, które mają wpływ na funkcjonowanie wieloinstancyjnego podmiotu gospodarczego na rynku. Przedmiotem decyzji marketingowych są stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem. Niewątpliwie najważniejsze z nich dotyczą zaspokojenia aktualnych i przyszłych potrzeb nabywców oraz rynków sprzedaży, które stanowią źródło rozwoju firmy. Służby marketingowe uczestniczą w podejmowaniu lub same podejmują decyzje, które dotyczą wprowadzania na rynek nowych produktów, strategii cenowych, wyboru kanałów dystrybucji, przeprowadzenia badań marketingowych etc.

Jak już wcześniej wspomniano – w części 1 artykułu – istnieją czynniki wpływające na stopień decentralizacji decyzji. Determinują one miejsce podejmowania decyzji w zakresie realizacji funkcji organicznych, a więc również w obszarze funkcji marketingowej.

Przegląd literatury marketingowej pozwala wytypować także czynniki „specyficzne” określające swobodę decyzyjną w zakresie wykonywania funkcji marketingowej. Zaprezentowane je w tabeli 2. Znak plus (+) oznacza oddziaływanie czynnika w kierunku centralizacji lub decentralizacji decyzji.

Tabela 2. Czynniki wpływające na centralizację i decentralizację decyzji w zakresie realizacji funkcji marketingowej

Czynniki wpływające na centralizację i decentralizację decyzji	Oddziaływanie czynnika w kierunku:	
	decentralizacji	centralizacji
1. Jednolitość marketingu-mix (standaryzacja produktu, cen, dystrybucji, promocji).		+
2. Różnicowanie marketingu-mix (zróżnicowany produkt, cena, dystrybucja, promocja).	+	
3. Uwzględnienie uwarunkowań lokalnych:		
a) czynniki kulturowe danego państwa (język, religia, obyczaje, estetyka, wartości i postawy moralne, stosunek konsumentów do firm zagranicznych etc.)	+	
b) wysoki poziom zamożności społeczeństwa	+	
c) przepisy prawne (specyficzne)	+	

4. Zasięg promocji: a) promocja globalna b) promocja lokalna	+	+
5. Zasięg geograficzny działania firmy a) duży b) mały	+	+

Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące czynników determinujących samodzielność decyzyjną w zakresie marketingu propozycja autora zmierza w kierunku wytypowania listy czynników o charakterze zarówno „uniwersalnym” i „specyficznym”. Analiza tych czynników pozwoli wskazać, które z nich sprzyjają przekazywaniu uprawnień decyzyjnych w zakresie marketingu przez naczelne kierownictwo spółki nadrzędnej menedżerom niższych instancji. Zestawienie tych czynników przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Czynniki sprzyjające wzrostowi samodzielności oddziałów

Czynnik	Stan/poziom lub kierunek zmiany sprzyjający decentralizacji
1. Zróżnicowanie działalności gospodarczej	ujęcie w jednym oddziale np. produkcji „całego” wyrobu
2. Koszty	niski
3. Ryzyko	niski
4. Kwalifikacje kierowników niższych szczebli i instancji	wysoki
5. Zaufanie do podwładnych	wysoki
6. Złożoność i niepewność otoczenia	wysoki
7. Wielkość i tempo wzrostu organizacji	wysoki
8. Znaczenie podjętej decyzji w przyszłości	niski
9. Wpływ decyzji na inne funkcje	niski
10. Styl zarządzania dominujący w organizacji	demokratyczny
11. Historia organizacji	istnienie podziału władzy między wyższą a niższe instancje
12. Sytuacja finansowa ugrupowania gospodarczego	bardzo dobra, dobra
13. Powtarzalność decyzji	bardzo często, często
14. Kultura organizacji	brak lub znikome utożsamianie się menedżerów spółki nadrzędnej ze wspólnymi normami, wartościami i poglądami
15. Komunikacja informatyczna	brak lub tworzenie sieci informatycznej w oddziale

16. Poziom zamożności społeczeństwa	wysoki
17. Czynniki kulturowe danego kraju (język, religia, obyczaje, estetyka, wartości i postawy moralne, stosunek konsumentów do firm zagranicznych etc.)	dostosowanie oferty do uwarunkowań lokalnych
18. Przepisy prawne w danym państwie	zróżnicowane w stosunku do kraju pochodzenia oddziału
19. Zasięg geograficzny działania ugrupowania gospodarczego	terytorialne rozproszenie oddziałów
20. Zasięg promocji	lokalnie
21. Różnicowanie marketingu-mix	duże

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań nad literaturą z zakresu marketingu i zarządzania zaprezentowane syntetycznie w tabeli 3, a obszernie omówione w części pierwszej i drugiej artykułu, potwierdzają wysuniętą we wstępie pracy hipotezę, że istnieją czynniki sprzyjające podejmowaniu decyzji marketingowych w oddziałach i w firmie macierzystej.

Literatura

[1] Fonfara K., M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.

[2] Gableta M., *Realizacja koncepcji HRM w przedsiębiorstwie – przesłanki i następstwa*, Materiały z konferencji naukowej nt.: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, pod redakcją J. Lichtarskiego, „Prace Naukowe” nr 784, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1998.

[3] Haber L. H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1993.

[4] Hatch M. J., *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford–New York 1994.

[5] Haus B., H. Jagoda, *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa 1995.

[6] Haus B., *Organizacja i funkcjonowanie przedsiębiorstw wielozakładowych*, PWE, Warszawa 1975.

[7] Haus B., *Organizacja i zarządzanie wielkimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1976.

[8] Koziński J., *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1996.

[9] Koźmiński A. K., W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000.

[10] Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2001.

- [11] Lichtarski J. (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- [12] Nogalski B., J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- [13] Przybyła M., Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, „Prace Naukowe” nr 630, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 1992.
- [14] Przybyła M., W. Wudarzewski, J. Koziński, *Struktura organizacyjna jako narzędzie zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1993.
- [15] Pszczołowski T., *Mala Encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy imienia Ossolińskich, Wrocław 1978.
- [16] Stoner J. A. F., Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- [17] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWE, Warszawa 1964.

SUMMARY

The article presents crucial problems from centralization's and decentralization's scope of the rights of decisions in an multiadministrative enterprise management and factors which determine the independence's decision in marketing. The main focus is on the presentation of results of researches referred to these factors.