



## ĮMONĖS RINKODAROS SKYRIAUS (TARNYBOS) STRUKTŪROS FORMAVIMAS

Darius Dubickis<sup>1</sup>, Romualdas Ginevičius<sup>2</sup>

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas*

*El. paštas: <sup>1</sup>darius@vikneta.lt; <sup>2</sup>romualdas.ginevicius@vgtu.lt*

**Santrauka.** Nuolat kintančioje aplinkoje, kuriai būdingas kompleksiskumas, įmonėms vis svarbiau orientuotis į rinką ir vartotoją, t. y. savo veikloje vis daugiau dėmesio skirti rinkodarai. Nepaisant to, kad pagrindinis šalies ūkio subjektas yra įmonė, rinkodaros klausimai jos lygmeniu nagrinėjami mažai, nors tai aktualu tiek praktinė, tiek ir mokslinė problema. Vienas svarbiausių jos klausimų – rinkodaros skyriaus (tarnybos) struktūros formavimas. Tokio skyriaus funkcijų ir jas įgyvendinančių uždavinių turinys byloja, kad skyriaus struktūrą turėtų sudaryti rinkos tyrimo ir segmentavimo, įmonės strategijos formavimo, strateginio planavimo bei reklamos ir produkcijos redagavimo grupės.

**Reikšminiai žodžiai:** rinkodara, įmonė, rinkodaros skyriaus (tarnybos) struktūra, rinkodaros skyriaus (tarnybos) funkcijos ir uždaviniai.

### Įvadas

Tradicinis rinkodaros organizavimo supratimas yra siejamas su įmonės rinkodaros skyriumi, jo tarnybomis, taip pat su funkcijų tarp jų paskirstymu (pardavimų organizavimu, reklama, produktų išsidėstymu ir kt.). Pastaraisiais metais ši samprata žymiai išsiplėtė. Rinkodaros veikla tampa ne vien tik išskirtiniu administraciniu uždaviniu. Jos vaidmuo suprantamas kaip pagrindinis procesas, nukreiptas į vartotoją ir siejamas visuotinai su įmone. Toks požiūris turėjo įtakos ir rinkodaros organizacinėms formoms, jos tapo strateginiu elementu, lemiančiu ir vidinius įmonės santykius, ir jos sąveiką su supančia aplinka.

Rinkodaros reikšmė labai išaugo ir tebedidėja dėl aštrėjančios verslo įmonių konkurencijos, kurią lėmė ekonominių sienų tarp šalių išnykimas bei integravimasis į pasaulines rinkas. Įmonėms tenka veikti greitai kintančioje, labai kompleksiškoje aplinkoje. Jos yra pagrindinis šalies ūkio subjektas, todėl būtent nuo jų sėkmingos veiklos priklauso ekonominė šalies padėtis. Antra vertus, rinkodaros klausimai mažiausiai nagrinėjami būtent įmonių lygmeniu, daugiau dėmesio skiriama veiklos sritims. Įmonių komercinės veiklos analizė rodo, kad rinkodara jose nėra tobula. Pagrindiniai trūkumai – netinkamai parinkti rinkodaros tarnybų kūrimo principai; šių skyrių (tarnybų) reglamentai neapima visų klausimų, kuriuos jie turėtų spręsti, neišsamiai apibrėžtos rinkodaros darbuotojų funkcinės pareigos, šių skyrių (tarnybų) darbuotojų darbas apmokamas ne visai įvertinant rezultatus ir atliekamo darbo apimtį (Ginevičius 2007; Patrusheva 2002; Ginevičius *et al.* 2013). Šio straipsnio tikslas – pateikti siūlymų dėl įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) kūrimo ir jo struktūros.

### Įmonės rinkodaros ir strategijos ryšys

Tradicinis požiūris į rinkodarą orientuotas trumpalaikiam laikotarpiui, numatytiems pardavimo apimtims pasiekti. Tai įmonėms neteikia galimybių prisitaikyti prie supančios aplinkos, ir todėl labai svarbu tampa strateginis požiūris.

Bendroju atveju strategija suprantama kaip į perspektyvą orientuotų vadybinių sprendimų, nuo kurių priklauso įmonės veikla, sistema. Esminės strategijos sąlygos labai susijusios su rinkodara. Įmonės rinkodaros politika yra visų įmonės veiklos aspektų planavimo bazė. Joje galima išskirti dvi kryptis: strateginę ir operacinę (taktinę) rinkodarą. Strateginė rinkodara apima nuolatinę pasekmių analizę, taip pat analitinį procesą, orientuotą į perspektyvą – paklausių produktų ir paslaugų, kurie užtikrina pastovų įmonės konkurencinį pranašumą, kūrimą. Operacinė (taktinė) rinkodara apima aktyvų trumpalaikio planavimo procesą – pardavimo komunikacijas su potencialiais klientais ir pan. Siekis gauti kuo daugiau užsakymų tam naudojant efektyvius pardavimo būdus ir tuo pat metu sumažinant sąnaudas įkūnijamas gamybinėje ir pardavimo programose. Taigi operacinė (taktinė) rinkodara yra esminis elementas, kuris besąlygiškai turi įtakos įmonės veiklos trumpalaikiam rentabilumui.

Operacinės (taktinės) rinkodaros aktyvumas yra esminė įmonės veiklos sąlyga, ypač rinkose, kuriose didelė konkurencija. Netgi pats geriausias produktas turi būti priimtinos kainos, būti lengvai pasiekiamas realizavimo tinkluose. Jis turi būti paremtas reklamos elementais, kurie jį pristatytų potencialiems klientams kaip patrauklią ir išskirtinę prekę.

Be atitinkamos rinkodaros veiklos netgi pati geriausia strategija neduos gerų rezultatų. Antra vertus, be solidžios strateginės bazės rentabili operacinė rinkodara irgi negalima.

Rinkodaros valdymo organizacinių funkcijų paskirstymas tarp tarnybų ir vadybininkų priklauso nuo pasirinktos planavimo ir šių tarnybų struktūros. Bet kuriuo atveju, formuojant rinkodaros veiklos įmonėje struktūrą, turi būti laikomasi kompleksiško principo, t. y. ji turi apimti ir strateginės, ir operacinės (taktinės) rinkodaros elementus.

### Įmonės rinkodaros reikšmė veiklos rezultatams

Rinkos ekonomikoje rinkodara yra viena iš lemiamų sėkmingos įmonių veiklos sąlygų, nes tik sugebėdamos patekinti klientų poreikius įmonės gali tikėtis didesnės rinkos dalies ir pelno.

Rinkodara svarbi rengiant strateginius planus, nes jai iš dalies ar visiškai priskirtinos daugelis įmonės atliekamų funkcijų (Pranulis *et al.* 1999). Įmonės strateginiame plane apibrėžiama, kurias sritis ji plėtos, formuluojami kiekvienos jų tikslai. Detalizuojant šiuos tikslus, formuluojami konkretūs uždaviniai, sudaromi funkciniai jų įgyvendinimo skyriai, taip pat – rinkodaros. Įgyvendindami tiek RS, tiek bendrus įmonės tikslus, savo veiklą šie skyriai privalo derinti tarpusavyje. Todėl tarp bendrosios ir skyrių strategijų yra glaudus ryšys. Rinkodaros skyriui čia tenka išskirtinis vaidmuo. Pirma, jis užtikrina pagrindinius metodologinius principus – įmonės strategija turi tenkinti svarbių klientų grupių poreikius. Antra, rinkodara suteikia svarbios informacijos, būtinos strateginiam planavimui; ji padeda atpažinti patrauklias ir perspektyvias rinkos galimybes bei nustatyti įmonės potencialą šiomis galimybėmis pasinaudoti. Trečia, kiekvieno verslo vieneto strategiją, padedančią įgyvendinti jo tikslus, iš esmės formuoja RS.

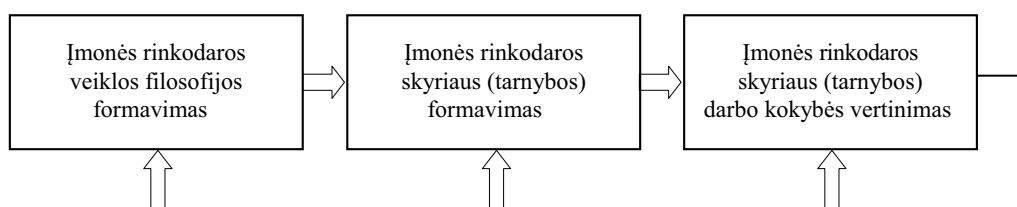
Įmonės rinkodaros skyriui išskirtinis vaidmuo tenka ne tik formuojant įmonės strategiją, bet ir įgyvendinant ją, nes šis skyrius svarbus didelei visos įmonės veiklos daliai. Dėl šios priežasties rinkodaros skyriaus organizacinė struktūra yra glaudžiai susijusi su visos įmonės struktūra. Kaip funkcinis padalinys jis sprendžia šiuos

pagrindinius uždavinius: rinkodaros tyrimų, planavimo, prekių paskirstymo organizavimo ir pardavimo, reklamos, prekių asortimento valdymo, klientų aptarnavimo, pardavimo skatinimo ir kt. (Patrusheva 2002). Visos šios atliekamos funkcijos tampa rinkodaros padalinio struktūros pagrindu. Literatūros analizė rodo, kad galimi keli įmonės rinkodaros skyrių struktūros variantai: funkcinė, prekinė, teritorinė, teritorinė rinkų, vartotojų grupių bei matricinė struktūra (Pranulis *et al.* 1999). Visiems jiems, vieniems mažesniu, kitiems didesniu mastu, būdingi tam tikri trūkumai. Pagrindiniai iš jų – netinkamai parinktas rinkodaros tarnybų kūrimo principas (jos formuojamos perduodant darbuotojus iš tų įmonės padalinių, kuriuose buvo mažinami etatai), skyrių reglamentai neapima visų funkcijų, kurias skyriai turėtų atlikti, neišsamiai reglamentuojamos skyriaus darbuotojų pareigos, skyriai finansuojami neatsižvelgiant į jų darbo rezultatus bei atliekamas darbų apimtis ir kt. (Patrusheva 2002).

Visi šie įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) darbo trūkumai byloja apie tai, kad įmonės rinkodaros veiklos organizacinės problemos turi būti sprendžiamos kompleksškai. Pirmiausia turi būti teisingai suformuluota veiklos filosofija – tikslai, veiksmai, supratimas, vieta, santykis su kitais įmonės padaliniais ir pan. Tada turi būti suformuotas pats rinkodaros skyrius (tarnyba) su jam būdingomis funkcijomis. Trečiuoju etapu reikia numatyti jo veiklos efektyvumo vertinimą. Tai grįžtamojo ryšio principu padės tobulinti įmonės rinkodaros veiklą (1 pav.).

Buvo minėta, kad šiandien rinkodara tapo jau ne vien tik administraciniu uždaviniu, kad jo organizacinės formos tapo tuo strateginiu elementu, kuris apima visų įmonės padalinių veiklą, taip pat sąveiką su supančia aplinka. Iš literatūros šaltinių analizės akivaizdu, kad rinkodaros misija įmonėje išnagrinėta gana išsamiai ir įvairiapusiškai (Ydelson 1999; Goi 2009; Banytė *et al.* 2010, 2011; Čater *et al.* 2011).

Panaši padėtis yra ir su įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) veiklos užtikrinimu. Šis klausimas taip pat nagrinėjamas gana išsamiai (Ginevičius 2007, 2011; Ginevičius *et al.* 2011; Rutkauskas, Ginevičius 2013).



1 pav. Įmonės rinkodaros veiklos organizacinis modelis  
Fig. 1. Organizational model of enterprise marketing activity

Rinkodaros darbas įmonėje priskirtinas prie sudėtingų kompleksinių veiksmų. Iš kitų jie išsiskiria tuo, kad jų negalima apibūdinti kažkuriuo vienu dydžiu, nes tikrovėje jie pasireiškia daugeliu savybių ir aspektų (Ginevičius 2006, 2007). Kiekviena tokia savybė išskiriama kaip santykinai savarankiškas dydis, kuris gali būti atitinkamai apibūdinamas daugiamatiškai, be to, jie gali kisti priešingomis kryptimis. Įvertinant tai, kad šie rodikliai kompleksiški, kiekybiniam vertinimui atlikti taikyti daugiakriteriniai metodai. Būtent jie leidžia visus minėtus rodiklius jungti į vieną apibendrinamąjį dydį (Saaty 1980, 1994; Hwang, Yoon 1981; Roy 1996; Figueira *et al.* 2005; Ginevičius 2007; Ginevičius, Podvezko 2008; Ginevičius *et al.* 2011, 2013).

Iš 1 pav. parodyto modelio mažiausiai išnagrinėtas vidurinis blokas, t. y. įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) struktūros formavimas ir funkcijų priskyrimas.

### Įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) formavimas

Įmonės rinkodaros veiklą bendruoju atveju galima suskirstyti į keturis etapus:

1. Rinkos galimybių analizė.
2. Rinkodaros strategijos parengimas.
3. Rinkodaros programos parengimas.
4. Rinkodaros veiklos kontrolė ir koordinavimas.

Pirmojo etapo tikslas – surinkti kuo išsamesnę informaciją apie įmonės rinkodaros aplinką (1 lentelė).

Antruoju rinkodaros veiklos etapu, remiantis pirmuoju, įmonė nustato tikslinę rinką. Tam tikslui rengiama produkto diferencijavimo ir pozicionavimo rinkoje strategija.

Trečiuoju ir ketvirtuoju etapais paskirstomi rinkodaros ištekliai, atliekama rinkodaros veiklos plano vykdymo kontrolė ir koordinavimas.

Kad visi šie darbai būtų sėkmingai atlikti, įmonėje formuojamas atitinkamas skyrius su savo tarnybomis ir darbuotojais. Literatūros šaltinių analizė rodo, kad įmonės rinkodaros skyriui (tarnybai) būdingos šios funkcijos: įmonės rinkodaros strategijos formavimas, rinkodaros koncepcijos realizavimas, reklama ir realizavimo skatinimas, rinkodaros tyrimų užtikrinimas ir kt. (Фатхдтинов 2009; Bowman, Gatignon 2013; Chernev 2013).

Siekdamas šias funkcijas įgyvendinti, įmonės rinkodaros skyrius (tarnyba) turi pagal kiekvieną iš jų įgyvendinti tam tikrus uždavinius. Remiantis literatūros šaltinių analize galima nustatyti tokių uždavinių sąrašą (2 lentelė).

Formuojant rinkodaros struktūras įmonėje turi būti laikomasi tam tikrų principų (3 lentelė). Kiekviena įmonė yra savita, taigi ir jos organizacinė struktūra atspindi tik jos specifika. Beje, yra keletas nusistovėjusių tipinių šios srities sprendimų ir jų pagrindu kuriamų organizacinių struktūrų.

Žinomiausios iš jų yra (Pranulis *et al.* 1999): funkcinė, prekinė, rinkų, mišrioji. Funkcinė struktūra pagrįsta teiginiu, kad kiekvienas specialistas ar jų grupė (padalinys) atlieka tik tam tikrą specializuotąją funkciją. Rinkodaros padalinys paprastai atlieka šias funkcijas:

- rinkodaros tyrimų;
- rinkodaros planavimo;
- prekių paskirstymo organizavimo ir pardavimo;
- reklamos;
- prekių asortimento valdymo;
- vartotojų aptarnavimo;
- pardavimų skatinimo ir kt.

Kiekvieną iš šių funkcijų galima smulkinti toliau. Rinkodaros tyrimų sritį galima skaidyti į vartotojų apklausų, konkurentų tyrimo, pardavimo apimties prognozavimo ir kitas smulkesnes funkcijas.

1 lentelė. Įmonės rinkodaros aplinka

Table 1. Marketing environment of an enterprise

Veiksnių grupė	Turinys
Bendros socialinės ekonominės ir politinės sąlygos	Šalies ekonomikos padėtis (ūkio struktūra, finansų sistemos būklė, infliacijos mastai, nacionalinės valiutos kursas, gyventojų perkamoji galia). Gamtos sąlygos (gamtos ištekliai, energijos šaltiniai, klimatas, ekologinė padėtis). Technologinė plėtra (mokslinių tyrimų padėtis, technologijos, informacinės technologijos). Demografinė situacija (šalies gyventojų amžiaus struktūra, gimstamumas, mirštamumas, švietimo būklė). Socialiniai kultūriniai veiksniai ( tradicijos, religija, kultūrinės ir mokslinės vertybės). Politiniai veiksniai (visuomenės santvarka, politinės situacijos stabilumas, teisėkūros ypatumai). Tarptautinė padėtis (įtampos laipsnis, tarptautinių organizacijų politika).
Tiekėjai	Kompanijos, firmos, pavieniai asmenys.
Vartotojai	Namų ūkiai, gamybinės kompanijos, valstybinės įstaigos ir organizacijos, tarptautinių rinkų dalyviai.
Tarpininkai	Platintojai (didmeninių prekių (paslaugų) perpardavinėtojai), įgaliojami įmonės atstovai (didelių kompanijų, prekiaujančių mažmenomis, agentai).
Aptarnavimo paslaugos	Prekybiniai tarpininkai (firmos, padedančios rasti klientų, patogias prekybos vietas ir laiką); rinkodaros pastangų agentūros (rinkodaros tyrimai, reklama, konsultacijos); kredito ir finansų institucijos (bankai, kredito ir draudimo kompanijos ir kt.).

2 lentelė. Įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) funkcijos ir uždaviniai

Table 2. Functions and tasks of enterprise's marketing department (subdivision)

Eil. nr.	Funkcija	Uždaviniai
1	Įmonės rinkos strategijos formavimas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasiūlos ir paklausos analizė ir prognozavimas.</li> <li>2. Rinkos analizė ir prognozavimas.</li> <li>3. Įmonės konkurencinio pranašumo veiksnių analizė ir prognozavimas.</li> <li>4. Įmonės ryšių su išorės aplinka analizė.</li> <li>5. Konkurentų produktų kokybės ir medžiagų imlumo analizė ir prognozavimas.</li> <li>6. Įmonės produktų reprodukcijos ciklą prognozavimas.</li> <li>7. Įmonės ir konkurentų organizacinio-techninio lygio lyginamoji analizė ir prognozavimas.</li> <li>8. Rinkų dydžio pagal segmentus prognozavimas.</li> <li>9. Būsimų produktų ribinių kainų prognozavimas.</li> <li>10. Būsimų produktų konkurencingumo konkrečiose rinkose prognozavimas.</li> <li>11. Būsimų produktų konkurencingumo didinimo priemonių ekonominis pagrindimas ir parengimas.</li> <li>12. Tikslinių rinkų galutinis parinkimas ..... metams.</li> <li>13. Būsimų produktų konkurencingumo normatyvų parengimas.</li> <li>14. Dokumento „Įmonės rinkos strategija ..... metams“ parengimas.</li> </ol>
2	Rinkodaros koncepcijos realizavimas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įmonės valdymo struktūros ir sistemos suderinimas.</li> <li>2. Dalyvavimas projektuojant įmonės organizacinę ir gamybinę struktūrą.</li> <li>3. Dalyvavimas rengiant įmonės pareigybines instrukcijas ir tvarką.</li> <li>4. Visos normatyvinės bei metodinės ir techninės dokumentacijos laikymosi rinkodaros kontrolė, kurios tikslas – įgyvendinti įmonės rinkodaros koncepciją.</li> <li>5. „Rinkodaros koncepcijos įgyvendinimo priemonių plano ..... metams“ parengimas, suderinimas ir pateikimas tvirtinti įmonės vadovybei.</li> <li>6. Dalyvavimas atliekant įmonės išorinės ekonominės veiklos analizę.</li> <li>7. Išleidžiamos produkcijos kainų suderinimas.</li> <li>8. Sutarčių ir kontraktų realizavimas.</li> <li>9. Dalyvavimas organizuojant produktų realizavimą.</li> <li>10. Produkto gyvavimo ciklo atgalinio ryšio schemos nustatymas.</li> </ol>
3	Produktų reklamos ir realizavimo skatinimas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reklamos tikslų nustatymas.</li> <li>2. Reklamos būdų, taisyklių ir išteklių nustatymas.</li> <li>3. Reklamos tarnybų darbo organizavimas.</li> <li>4. Produktų realizavimo ir pelno augimo skatinimo organizavimas.</li> </ol>
4	Tyrimų užtikrinimas rinkodaros atžvilgiu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rinkodaros tarnybos struktūros parengimas ir tobulinimas.</li> <li>2. Rinkodaros tyrimų normatyvinės bazės sukūrimas ir informacinis aprūpinimas.</li> <li>3. Darbuotojų tyrimams atlikti subūrimas.</li> <li>4. Techninių priemonių tyrimams atlikti parūpinimas.</li> <li>5. Įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) vidinių ir išorinių ryšių sureguliuojimas.</li> </ol>

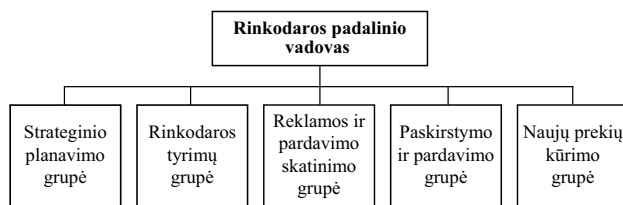
3 lentelė. Rinkodaros tarnybų organizavimo principai

Table 3. Principles of marketing subdivisions' organization

Organizavimo principai	Apibūdinimas
Tikslų vienovė	baziniai tikslai: pardavimo apimtis, pelnas, pardavimo rentabilumas, vienos akcijos pajamos, įmonės užimama rinkos dalis.
Rinkodaros struktūros paprastumas	tokia struktūra padeda lengvai prisitaikyti prie jos įmonės personalui, taigi ir aktyviai dalyvauti realizuojant tikslus.
Tarpusavio ryšiai	efektyvi ryšių tarp įmonės padalinių sistema, sudaranti sąlygas aiškiai ir operatyviai perduoti informaciją. Ryšių sistema būtinai turi turėti ir grįžtamąjį ryšį.
Vienodo pavaldumo principas	tarnautojas nurodymus turi gauti tik iš vieno viršininko. Jeigu atliekama visuma funkcijų, siekiančių to paties tikslo, turi būti vienas vadovas.
Mažos rinkodaros struktūros hierarchinis valdymo lygis	kuo mažiau valdymo lygių turi struktūra, tuo greičiau perduodama informacija iš apačios į viršų, o nurodymai – iš viršaus į apačią. Atsakomybę turi koordinuoti rinkodaros tarnybos vadovybė.

Rinkodaros planavimą sudaro padėties analizė, prognozavimas, strateginių ir taktinių uždavinių sprendimas ir kitos funkcijos. Paskirstymo ir pardavimo funkcija apima pardavimo įvairių grupių klientams organizavimą ir praktinį įgyvendinimą, darbą su įvairiais nepriklausomais paskirstymo kanalų dalyviais, logistikos uždavinių sprendimą ir pan. Reklamos funkcija į smulkesnes pirmiausia gali būti skaidoma pagal reklamos rūšis, atskirai gali būti vykdomas didelių reklamos kampanijų kūrimas ir įgyvendinimas, reklamos biudžeto planavimas ir kt. Prekių asortimento valdymas – tai pirmiausia senstančių prekių šalinimas bei naujų kūrimas. Vartotojų aptarnavimo funkcijos labai priklauso nuo prekių ir jų pirkėjų pobūdžio. Tai dažniausiai apima paslaugų teikimo organizavimą pardavimo metu ir po jo, garantinio ir pogarantinio techninio aptarnavimo bei įvairių kitų aptarnavimo įsipareigojimų vykdymą. Pardavimo skatinimo veiksmai taip pat priklauso nuo prekių ir pirkėjų ypatumų. Kartais šios veiklos pagrindą gali sudaryti nuolat vykdomos kuponų platinimo kampanijos, kitais atvejais – dalyvavimas žaidybinio pobūdžio renginiuose ir loterijose arba tokių renginių organizavimas, dar kitais – pasirengimas parodomis ir lankytojus pritraukiančių priemonių įgyvendinimas.

Išvardytosios funkcijos neatspindi visos jų įvairovės: bet kuris nuolat išskylantis rinkodaros uždavinys, bet kuris rinkodaros tikslas gali išsiplėsti į nuolat atliekamą rinkodaros funkciją. Visos jos gali tapti funkcinės rinkodaros padalinio struktūros pagrindu. Vienas iš galimų tokios struktūros variantų parodytas 2 pav. (Pranulis *et al.* 1999).



2 pav. Rinkodaros padalinio funkcinė struktūra  
Fig. 2. Functional structure of marketing department

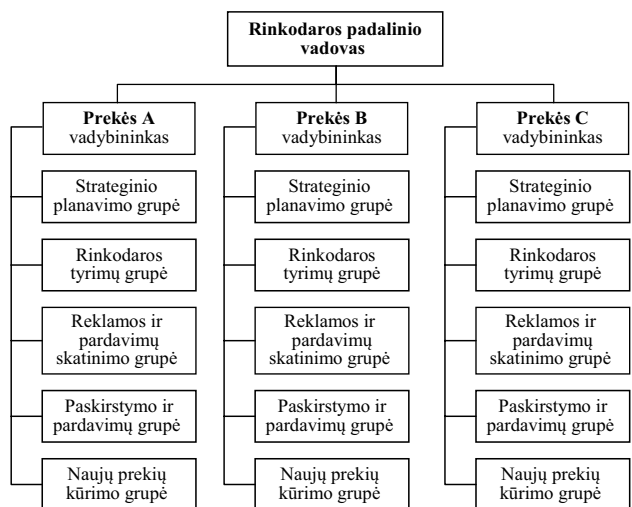
*Funkcinė struktūra* turi kelis svarbius privalumus. Kiekviena grupė specializuojasi atlikti tik vieną funkciją, taigi gali gana giliai ją išmanyti. Iš esmės nėra veiklos dubliavimo, visiškai aišku, kas už ką atsako. Tai padeda palyginti nesunkiai kontroliuoti kiekvienos grupės ar net pavienio specialisto darbą. Šitokia struktūra gerai tinka toms organizacijoms, kurios užsiima vienos srities veikla ir aptarnauja ne itin skirtingų segmentų klientus. Tuomet kiekvienos grupės rinkodaros specialistai gali gerai išmanyti ne tik savo atliekamą funkciją, bet ir prekių bei rinkų specifiką.

Funkcinė organizacinė struktūra daugelio įmonių nepatenkina. Pirmiausia problemų iškyla daug įvairių prekių siūlančioms įmonėms. Kiekvienai prekei būdinga sava specifiška, ji svarbi atliekant kiekvieną rinkodaros funkciją. Kiekvienos grupės darbuotojai daugiausia gilinaisi į savo funkcijos, o ne į tam tikrų prekių specifiką. Tai turi neigiamos įtakos veiklos rezultatų vumui.

Pagrindinė *prekinės struktūros* idėja – visais prekės ar jų grupės reikalais rūpinasi vienas asmuo (kai reikia – su grupe pagalbininkų). Šis specialistas pajėgia tinkamai įsigilinti į visus prekės savitumus, jis nuolat stebi jos pardavimą, jos rinkos ir vartotojų elgsenos pokyčius. Taip atsiranda galimybė įgyvendinti savitą kiekvienos prekės rinkodaros strategiją.

Prekinės struktūros sukūrimas nereiškia, kad funkciniai padaliniai panaikinami. Taip atsitinka tik retkarčiais, kai mažiausiųjų funkcijas visiškai perima už konkrečias prekes atsakingi darbuotojai – prekių vadybininkai. Dažniausiai funkciniai padaliniai išlieka ir prekių vadybininkams teikia specializuotas funkcinio pobūdžio paslaugas (3 pav.).

Prekinė struktūra patraukli keliais atvejais. Ji gerai tinka tuomet, kai prekės skirtingos, ir jas parduodant reikia prisitaikyti prie šių skirtumų. Ji pravarti ir tuomet, kai rinkoje skirtingų prekių nesiseka parduoti vienodai. Geras ir aktyviai dirbantis prekės vadybininkas gali pagerinti padėtį, kai iki tol prekės parduoti sėkmingai nepavykdavo. Atidžiai būtina stebėti ir naujas prekes ar gerokai patobulintas jų modifikacijas. Tokia struktūra gera ir tuo, kad už kiekvieną prekę atsakingi konkretūs asmenys, patogų juos kontroliuoti ir skatinti. Atsiranda daug galimybių pasireikšti talentingiems ir darbštiems žmonėms.



3 pav. Rinkodaros padalinio prekinė struktūra  
Fig. 3. Product structure of marketing department

Ilgainiui išryškėjo ir prekinės struktūros trūkumų. Nepatogu, kai tai pačiai parduotuvei keletas vadybininkų siūlo vis kitas tos pačios įmonės prekes. Prekių vadybininkai patys atlieka palyginti nedaug funkcijų ir daugiausia koordinuoja kitų žmonių veiklą. Todėl jie tarsi varžosi tarpusavyje dėl geresnio su jų preke susijusių paslaugų teikimo, už kurį atsako funkciniai padaliniai. Nors ir viską žinodami apie savo prekes, prekių vadybininkai netampa visapusiški rinkodaros funkcijų žinovai. Jie dažnai negali tinkamai pritaikyti kiekvienos funkcinės srities, pvz., reklamos naujovių. Didelėse įmonėse panašius trūkumus prekių vadybininkai bando kompensuoti sudarydami jiems pavaldžias specialistų grupes. Tai ima dubliuoti jau esančius funkcinis padalinius, ir visa struktūra tampa neefektyvi.

Kartais labai skirtingos esti ne įmonės parduodamos prekės, bet jų rinkos, t. y. vartotojų segmentai, kuriems jos skirtos. Organizacinei įtakai daugiausia reikšmės turi segmentų skyrimas geografiniu (teritoriniu) požiūriu. Todėl rinkų organizacinė struktūra esti dvejopo pobūdžio: *teritorinių rinkų* (4 pav.) ir *vartotojų grupių* (5 pav.).

Pagal teritorijas kuriama organizacinė struktūra efektyvi tuomet, kai tos teritorijos yra didelės, ir pardavimą sunku organizuoti iš vieno centro. Be to, neretai skiriasi kiekvienos iš jų vartotojų ypatumai, konkurencinė aplinka, nuotolis nuo įmonės centrinės būstinės bei prekių sandėlių.

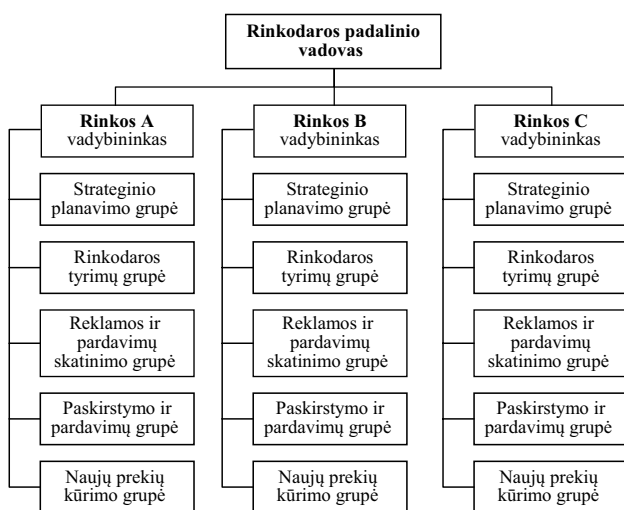
Kaip ir kitais atvejais teritorinės struktūros atsiradimas nepanaikina funkcinį padalinių. Tačiau kaip ir esant prekinėi struktūrai, didesnėse įmonėse kiekvienas rinkos vadybininkas stengiasi kurti sau pavaldžią specialistų grupę. Esant teritorinei struktūrai tai paprastai yra patogiau nei kiekvienu

atveju naudotis toli esančių funkcinį padalinių paslaugomis. Vėl atsiranda tam tikro dubliavimo, tačiau šiuo atveju jį panaikinti kiek lengviau. Tam tikroje teritorijoje dirbanti specialistų grupė daug gilinasi į pardavimo, rinkos tyrimo ir vartotojų aptarnavimo klausimus, tačiau atsako tik už dalį reklamos sprendimų ir visai nedaug prisideda prie strateginio planavimo, naujų prekių kūrimo, nes tai yra įmonės centre sutelktų funkcinį padalinių prerogatyva.

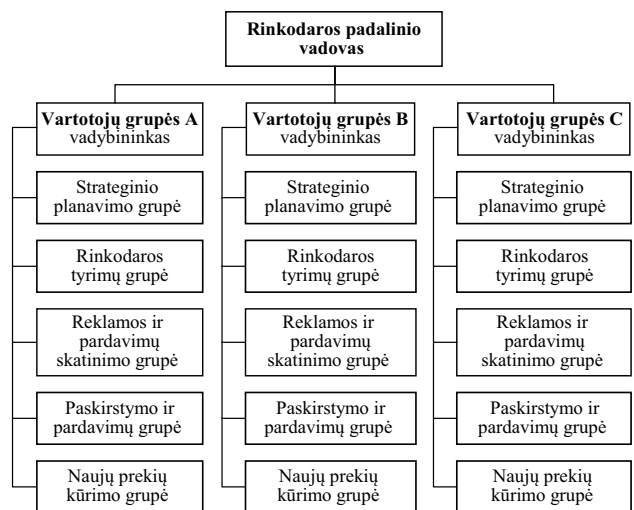
Pagal vartotojų grupes organizacinė struktūra formuojama tuomet, kai įmonė netgi toje pačioje teritorijoje teikia paslaugas keletui labai skirtingų rinkos segmentų. Pavyzdžiui, asmeninį kompiuterį gali pirkti pavieniai asmenys, smulkiosios įmonės ir stambiosios organizacijos. Tačiau jų skaičius, poreikiai, perkamoji galia, teritorinė sklaida, pirkimo motyvai, sprendimo formavimo nuoseklumas ir dar daugelis kitų ypatumų yra labai skirtingi. Natūralu, kad reikia imtis ir skirtingų rinkodaros veiksmų. Jie pavedami skirtingiems vadybininkams (5 pav.).

Kaip ir tuo atveju, kai struktūra teritorinė, vadybininkai stengiasi turėti pavaldžių tam tikras funkcijas atliekančių žinovų grupių. Tačiau šiuo atveju jos mažiau būtinos nei teritoriškai toli esančiuose padaliniuose. Taigi gana dažnai vadybininkai tiesiog naudojasi reikalingų funkcinį padalinių paslaugomis.

Nesunku pastebėti, kad beveik visos organizacinės struktūros nėra visiškai gryno pavidalo: specifiniai kiekvienos struktūros elementai susipina tarpusavyje ir ypač – su funkcinės struktūros bruožais. Dažnai specialiai kuriamos mišriosios, keliems tikslams iš karto pritaikytos, struktūros. Žinomiausia iš jų yra matricinė struktūra. Tai prekių ir rinkų vadybininkų funkcijų derinys (6 pav.).

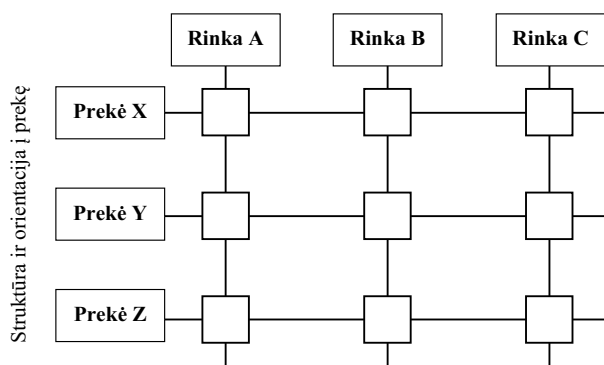


4 pav. Rinkodaros padalinio prekinė struktūra  
Fig. 4. Product structure of marketing department



5 pav. Rinkodaros padalinio struktūra pagal vartotojų tipus  
Fig. 5. Structure of marketing department by consumers' types

Struktūra ir orientacija į rinkas



6 pav. Matricinė rinkodaros padalinio struktūra

Fig. 6. Matrix structure of marketing department

Matricinės struktūros esmė yra tai, kad personalas tampa pavaldus iš karto dviem vadybininkams. Susidaro lanksti ir profesionali struktūra, tačiau valdyti ją nėra lengva. Paprastai tokios struktūros kuriamos tik tam tikram laikotarpiui, kol įgyvendinamas kuris nors didelis projektas. Remiantis 2 lentelėje išdėstyta įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) funkcijų ir jas įgyvendinančių uždavinių turiniu (7 pav.), pagrįstai gali būti formuojama rinkodaros skyriaus struktūra. Įvertinant Lietuvos įmonių pokyčius, taip pat naujas rinkų realijas, 2 pav. pavaizduotą rinkodaros padalinio struktūrą siūloma transformuoti, kaip pavaizduota 7 paveiksle.



7 pav. Įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) struktūra

Fig. 7. Structure of enterprise's marketing department (subdivision)

Suformavus įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) struktūrą funkciniu principu reikia numatyti pačių grupių funkcijas. Remiantis 2 lentele bei 1 pav., galima skirstyti kaip pateikta 4 lentelėje. 7 pav. ir 3 lentelėje nurodytas rinkodaros skyriaus (tarnybos) bei jo padalinių dydis priklauso nuo įmonės grynujų pajamų, išleidžiamos produkcijos apimties ir sudėtingumo, rinkų skaičiaus ir pan.

Tinkamai suformuota marketingo skyriaus (tarnybos) struktūra yra viena iš esminių sėkmingos įmonės komercinės ir ūkinės veiklos sąlygų.

4 lentelė. Įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) struktūrinių grupių funkcijos ir uždaviniai

Table 4. Functions and tasks of structural groups of enterprise's marketing department (subdivision)

Įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) grupės pavadinimas	Įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) grupės funkcijos
Rinkos tyrimo ir segmentavimo grupė	1. Informacijos, susijusios su rinkodara, kaupimas ir teikimas. 2. Įmonės rinkodaros koncepcijos įgyvendinimas normatyviniuose bei metodiniuose dokumentuose. 3. Konkurentų produktų konkurencingumo tyrimas. 4. Rinkų segmentavimas.
Strateginio planavimo grupė	1. Produktų kokybės ir išteklių taupymo strategijos prognozavimas. 2. Įmonės techninės ir socialinės politikos prognozavimas. 3. Įmonės produktų konkurencingumo normatyvų prognozavimas. 4. Įmonės verslo plano formavimas ir kontrolė.
Reklamos ir realizavimo skatinimo grupė	1. Reklamos metodinis organizacinis bei techninis, finansinis aprūpinimas. 2. Reklamos tarnybų darbo organizavimas. 3. Produktų pateikimo rinkai skatinimas. 4. Ryšiai su visuomene (išorine aplinka).

### Išvados

1. Didėjanti konkurencija verčia vis daugiau dėmesio skirti rinkodaros veiklai. Šie klausimai, įmonių, kurios yra pagrindinis šalies ūkio subjektas, lygmeniu nagrinėjami nepakankamai.
2. Įmonės rinkodaros skyriui (tarnybai) būdingos tam tikros funkcijos. Joms įgyvendinti turi būti atliekami atitinkami uždaviniai.
3. Remiantis įmonės rinkodaros skyriaus (tarnybos) atliktinų funkcijų ir jas išsprendžiančių uždavinių turiniu, galima siūlyti tokią šios tarnybos struktūrą: rinkos tyrimo ir segmentavimo grupė, įmonės strategijos formavimo bei reklamos ir produkcijos realizavimo skatinimo grupė.

### Literatūra

- Banytė, J.; Brazionienė, L.; Gadeikienė, A. 2010. Expression of green marketing developing the conception of corporate social responsibility, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* 21(5): 550–560.
- Banytė, J.; Gudonavičienė, R.; Grubys, D. 2011. Changes in marketing channel formation, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* 22(3): 319–329.

- Bowman, D.; Gatignon, H. 2013. *Market response and marketing mix models*. New York: Now Publishers Inc. 90 p.
- Chernev, A. 2013. *Product assortment and consumer choice: an interdisciplinary review*. New York: Now Publishers Inc. 74 p.
- Čater, B.; Žabkar, V.; Čater, T. 2011. Commitment in marketing research services: two alternative models, *Journal of Business Economics and Management* 12(4): 603–628. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2011.599410>
- Figueira, J.; Greco, S.; Ehrgott, M. 2005. *Multiple criteria decision analysis state of the art surveys*. Springer Verlag. 1048 p.
- Ginevičius, R. 2006. Daugiakriterinio vertinimo rodiklių svorių nustatymas, remiantis jų tarpusavio sąveika, *Business: Theory and Practice* 7(1): 3–13.
- Ginevičius, A. 2007. Quantitative evaluation of enterprise marketing effectiveness, *Technological and Economics Development of Economy* 13(1): 19–23.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2008. Housing in the context of economic and social development of Lithuanian regions, *International Journal of Environment and Pollution* 35(2/3): 309–330. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEP.2008.021363>
- Ginevičius, A. 2011. *Rinkodaros ekonominio efektyvumo didinimas: Daktaro disertacijos santrauka*. Vilnius: Technika. 32 p.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V.; Ginevičius, A. 2013. Quantitative evaluation of enterprise marketing activities, *Journal of Business Economics and Management* 14(1): 200–212. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2012.731143>
- Ginevičius, R.; Ginevičius, A.; Podvezko, V. 2011. Determining the significance of the criteria describing enterprise marketing, in *Proceedings of the 15th World Multi-Conference on Systemics (WM-SCI 2011) Cybernetics and Informatics*. Orlando, Florida, USA. International Institute of Informatics and Systemics Orlando, (1): 88–93.
- Goi, C. L. 2009. A review of marketing mix. 4Ps or more?, *International Journal of Marketing Studies and Research* 46(1): 65–84.
- Hwang, C. L.; Yoon, K. 1981. *Multiple attribute decision making: methods and applications. A state of the art survey*. Berlin: Springer Verlag. 259 p. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-48318-9>
- Ydelson, J. 1999. Adapting McCarthy's four P's for the twenty-first century, *Journal of Marketing Education* 21(1): 60–67. <http://dx.doi.org/10.1177/0273475399211008>
- Patrusheva, E. 2002. Methods of evaluation enterprise marketing, *Marketing* 1(62): 80–85.
- Pranulis, V.; Pajuodis, A.; Urbonavičius, S.; Virvilaitė, R. 1999. *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas. 423 p.
- Roy, B. 1996. *Multicriteria methodology for decision aiding*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4757-2500-1>
- Rutkauskas, A. V.; Ginevičius, A. 2011. Integrated management of marketing risk and efficiency, *Journal of Business Economics and Management* 12(1): 5–23.
- Saaty, T. L. 1994. *Fundamentals of decision making and priority theory with AHP*. Pittsburgh: RWS Publication. 478 p.
- Saaty, T. L. 1980. *The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation*. New York: M. Graw-Hill. 298 p.
- Фатхудинов, Р. А. 2009. *Конкурентоспособность организации в условиях рынка*. Москва: Маркетинг. 189 с.

## THE FORMATION OF STRUCTURE OF MARKETING DEPARTMENT

D. Dubickis, R. Ginevičius

### Abstract

In the changing high-level complex environment, it is more and more important for the companies to focus on the market and customer. Or, in other words, the companies supposed to turn their attention to the marketing. Despite the fact that the major subject of an economy is a company, the analysis of the marketing issues on the company level is limited. Meanwhile, both practical and scientific problems are significant. One of the most important issues is forming the structure of marketing department. Its functions and the content of implementing measures determine that its structure supposed to consist of the market research and segmentation, development of business strategy, strategic planning as well as advertising and realization of production.

**Keywords:** marketing, structure of marketing department (office) of an enterprise, functions and tasks of marketing department (office).