

МАРКЕТИНГ І УПРАВЛІННЯ – КОНФЛІКТ ЧИ ІНТЕГРАЦІЯ ФУНКЦІЙ?

ПІДСТАВА ДО ДИСКУСІЇ У СВІТЛІ ДОСЛІДЖЕНЬ В АКАДЕМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ СЛОВАЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ



ERUDITIO
MORES
FUTURUM



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE

ЯРОСЛАВ ДАДО,
Проф. інж. доктор філософії
Кафедра економіки і управління
підприємством Університет Матейя
Бела, Банська Бистриця, Словаччина

ЯН В. ВІКТОР,
Проф. др. хаб.
Кафедра Маркетингу Економічного
Університету у Кракові,
Польща

Ключові слова: Маркетинг, Менеджмент, “поле війни маркетингу з управлінням” UMB

1. Вступні зауваження

У статті мають місце роздуми щодо відносин, які існують у системі управління підприємством, зокрема між „функцією маркетингу” і „функцією управління”. Провідна проблема є однією з провідних у структурі наук про управління. Є широкою і багатозначною. Стаття зачіпає ці аспекти у цікавій перспективі. Оскільки має намір відповісти на питання, як студенти спеціальності напрямів навчання «маркетинг і управління» розуміють пролему потенційного конфлікту функцій в системі управління підприємством. Передумовою початку досліджень в тій сфері було бажання полеміки з концепцією Al і Laury Ries

(англійською: Ries), американських фахівців і консультантів управління, авторів книги: WAR IN THE BOARDROOM [Ries, Ries, 2009] Реси у своїй праці, що видана у багатьох країнах світу – сильно акцентують тезу, що між відділом маркетингу і осередками управління на кожному підприємстві має місце постійний конфлікт інтересів, який набирає форму «регулярної війти у залах засідань» (boardroom).

Книжка Ресів аналізує 25 „полів війни маркетингу з управлінням», яка, на думку авторів, невпинно точиться на підприємствах. Поля потенційних конфліктів визначені у дипломатичний спосіб, шляхом виділення двох, відмінних частин: «маркетинг» і «управління», що мають своїх власних

виконавців: «маркетологів» і «менеджерів». Реси оперують цим дихотомічним поділом у цілій книжці. Джерелом неможливості — як акцентують — досягнення компромісу (чи браку порозуміння) є двоїстість людського мозку. Головною тезою авторів є очевидне твердження, яке стосується будови людського мозку і відмінності функціонування обох мозкових півкуль. Кожна з них має свої завдання, є відповідальна за певну частину діяльності людини. Ліва півкуля відповідає за логічне мислення, методичне і секвенційне, вербальне і аналітичне мислення. У свою чергу, права півкуля оперує мисленням синтетичним, рівнозначним, вона оперує фігурами, символами, візуалізацією. Не була б вказана теза вражаючою, якби не сформульований внесок, на який опирається книжка. Двоїстість мозку людини Реси розтягують адже ж на дві функції, що реалізовані у кожній організації «маркетинг» і «управління». Взяті вони у автономному складі, за які «відповідають» власне окремі півкулі мозку. На думку Ресів представники лівого мозку є менеджерами, а правого мозку — маркетологами. Управління фірмою вимагає логічного і аналітичного мислення, вимагає впевненості у собі, а це має відзначати менеджера. Права півкуля оперує образами, уможливорює комплексний погляд, цілісний. „Права півкуля має здатність уявити те, що може статися у майбутньому” (с. 13). Представники правого мозку зазвичай є „носіями візій, що зосереджуються на загальному розвитковій ситуації.” (с. 14). Немає нічого дивного, що „рішення, які пропонують представники правого мозку, рідко викликають ентузіазм у людей, які мислять логічно...” (с. 15). Відмінність мозкових півкуль на практиці відображає метафора «оксамитової куртини»,

яка закриває сторони — менеджерів і маркетологів за конференційним столом, при якому мають місце дебати керівництва фірми, корпорації (с. 17). Головне поле «війни» розігрується у сфері управління брендом¹. Саме ця категорія, на думку авторів, збуджує найбільше конфліктів, вогнищ суперечок і породжує суперечності. Ці проблеми Реси охоплюють за допомогою 25 полів, площин, що відображають принципові відмінності позицій менеджерів і маркетологів, настільки суттєві, що вони отримали назву війни обох сторін. Ця позиція є настільки ж цікавою, як і дискусійною. Оскільки з'являються ключові питання, наскільки відмінність мозкових півкуль людини детермінує виконання різної фахової ролі, виконання їх протягом тривалого часу, в спосіб постійний, незмінний, а наскільки визначені позиції і рішення є обумовлені низкою різних обставин — тих, які становлять принципові умови архітектури бренду і систему управління та категорії сучасного маркетингу².

2. Методологія дослідження

Метою дослідження була емпірична перевірка концепції Реса „маркетингової війни з управлінням” на основі міжнародних досліджень у студентському середовищі. Дослідження проводилися зі студентами двох університетів: Матея Бельського університету (UMB - економічний факультет) в Банско-Бистриці (Словаччина) та Університеті економіки Кракова (UEK - факультет менеджменту). Дослідження проводилося на подібних факультетах та зі студентами подібних сфер вивчення. Досліджувалися погляди студентів наступних факультетів:

✓ Економіка та управління бізнесом (і в порівняно невеликій частині — напрямки:

¹ На тему дилем в процесі управління маркою див. зокрема. [Chernatony, 2002], [Даво, Таборецька-Петровічова, 2013], [2] Мінарова 2009, s. 27-59]

² Пробою роздумів на цю тему, шляхом обережного нав'язування до літератури з нейробіології та робіт зі сфери досліджень над мозком становить стаття [Віктор, 2016].

туризм, державне управління та фінанси та банківська справа) в УМВ (Словаччина),

✓ Маркетинг та ринкові комунікації та менеджмент в УЕК (Польща).

Група, що досліджувалась, складалася з в цілому 232 осіб, в тому числі 135 студентів Матея Бела університету в Банська Бистриця і 97 - з Університету Економіки в Кракові (таблиця 1). Вона була міжнародною за своїм характером з усіма детермінантами та наслідками проведення досліджень у такому різноманітному середовищі. Досить підкреслити проблему еквівалентності значень, змісту, категорій і верифікації, що важливо для міжнародних порівняльних досліджень [Дослідження 1997; Качмарчик 2002; Карч 2004³]. Основою для складання анкети були дві версії книги Ресов: англійська - перекладена словацькою для студентів УМБ та польська - для студентів УЕК. Переклад та надання відповідного та еквівалентного значення окремим „областям війни” для обох груп іноземних студентів було предметом спільних консультацій та домовленостей

авторів. Учасники дослідження були: більшість (86,2%) студентів і аспірантів курсів за змістом близько «пов'язаної» з проблемою, якою є «театр воєнних дій» А. і Л. Ресів - управління (58,2%) і маркетингу (і ринкової комунікації - 23,7%). Це було важливе припущення з точки зору мети статті. Спроба оцінки концепції Ресів з методичної точки зору вимагає глибоких знань про проблеми управління та маркетингу, включаючи проблеми брендингу. Тому, розробляючи дослідження, ми прийняли цю посилку як важливу та суттєву. Учні другого ступеня вивчали багато спеціалізованих курсів і лекцій, тому прийняття припущення, що вони знайомі з питаннями, які вивчаються, було цілком природним. Деякі розбіжності у планах реалізації дослідження (якщо взяти до уваги повну відповідність досліджуваних груп за напрямками та сферами навчання) були результатом відвідування класів, на яких проводились дослідження та інші організаційні обставини. Дослідження проводилося від 28 листопада до 6 грудня

Таблиця 1.

Характеристика досліджуваної групи

Повний опис вкл	Всього	В тому числі	
		УМВ	УЕК
Загалом, в тому числі	232	135	97
Жінки (кількість та структура)	188 (81,0)	114 (84,4) 21 (15,6)	74 (76,3)
Чоловіки (кількість та структура)	44 (19,0) 135	97	23 (23,7)
Область навчання:	42 (18,1)		42 (43,3)
Маркетинг (та маркетингові комунікації)			
Управління	148 (63,8)	- 93 (68,9)	55 (56,7)
Інша галузь навчання (туризм, державне управління, фінанси та банківська справа)	42 (18,1)	- 42 (31,1)	
Ступінь навчання	32 (13,8)	32 (23,7)	97 (100,0)
- I ступеня	200 (86,2)	103 (76,3)	
ступінь II			

Джерело: власне дослідження

³ Дуже важлива і оригінальна наукова проблема – здійснення досліджень – соціальних і маркетингових в умовах дійсних військових дій на конкретному ринку показує І. Лилик Соціальне і маркетингове дослідження протягом війни „Marketing i Rynek” 2017.

2015 року. Серед можливих змінних, які використовувались для характеристики респондентів, ми прийняли як значний гендерний критерій. Ми поєднуємо цю особливість з природним біологічним різноманіттям людей, але також вказуємо на важливу область дослідження сучасної неврології, яка є проблемою „статі мозку”. Структура респондентів за статтю така: жінки складають 81,0% опитаних груп, а чоловіки – 19,0%, з відносно невеликими відмінностями між університетами.

Реси базують свою книжку на одночасному та явному протистоянню поглядів на розвиток брендів-менеджерів та спеціалістів з маркетингу. Прикладом таких намічених антиномій є наступні тези:

1. «Менеджери мають справу з реальністю, натомість маркетологи займаються сприйняттям бренду»
2. «Менеджери зосереджують увагу на товарі а маркетолог на бренді»,
3. «Менеджери хочуть тримати бренд,

а маркетологи хочуть зберігати різні продукти»,

4. «Менеджери вимагають кращих продуктів, а маркетологи вимагають різних продуктів»,

5. «Менеджери віддають перевагу широкому асортименту, а маркетологи віддають перевагу вузькому вибору сорту».

Такі намічені антиномії та надзвичайно різні позиції були представлені в анкеті. Однак, анкета була позбавлена інформації, яка пояснювала б різні позиції. Це представлено в Таблиці 2. Завдання респондента полягало у тому, щоб висловити свою думку у кожній конкретній сфері можливих конфліктів та «війни з маркетингом та управління».

3. Представлення та інтерпретація результатів випробувань

Проведене дослідження дало цікаві когнітивні результати. Їх результати наведено в Таблиці 3. Внаслідок редакційних обмежень аналіз є синтетичним та вибіркоким.

Таблиця 2.

Розробка анкети

(Замість крапок, будь ласка, введіть обраний вами параметр:
1. менеджери або 2. маркетологи).

Області «війни» - антиномія управлінських і маркетингових позицій		Зауваження, коментарі
1.вони справляються з реальністю, і	з її сприйняттям	
2.вони зосереджуються на продукті, і	орієнтовані на бренд	
3.Це залежить від поведінки бренду, і	це залежить від збереження різних продуктів	
4.вони вимагають кращих продуктів, і	вони вимагають різних продуктів	
5.віддаю перевагу широкому асортименту, а	вони віддають перевагу вузькому діапазону	

Джерело: на підставі А. Реса, Л. Реса, Війна з маркетингу з керівництвом, PWE, Варшава 2010

Він показує конкретні цифри, показує їх схожість та різноманітність відповідей для всіх студентів, що беруть участь у дослідженні. Вона також враховує основний перетин досліджень та диверсифікацію дослідницького середовища - студентів зі Словаччини та польських університетів.

Результати, представлені в таблиці 3, можна проаналізувати в кількох різних розділах. На цьому етапі ми висуваємо найважливіші думки та висновки.

1. Результати досліджень групи осіб, яких вже можна назвати експерти (особи, які мають вищий за середній знання бренд-

менеджменту) - студентів маркетингу і менеджменту) вказують на відносно низький рівень погодження з концепцією Ресів, яку можна описати як «війну управління маркетингом.» Для загальної досліджуваної групи студентів в різних країнах «ставки конкордації» було 56,5%, а між студентами обох університетів: Словаччина (55,7) і Польща (57,6%) є дуже низьким і склав 1,9 пункта.

2. Такий основний висновок підтверджує суперечливість тези щодо конфліктів. Ми підкреслюємо цей результат і повне відповідність у міжнародному перетині

Таблиця 3.

Результати досліджень - ступінь відповідності досліджуваної групи учнів концепції «маркетингових та управлінських війн» А. і Л. Ресів

ОБЛАСТІ «війна» МАРКЕТИНГ управління А. Реса і Л. Ріс відповідей	СУМІСНІСТЬ з позицією Ресів (в %%)				РІЗНИЦЯ MAX-MIN
	РАЗОМ N = 232	у тому числі: університет - область навчання:			
		UMB - EiZP N = 135	UEK- MANAGEMENT N = 55	UEK - Mic N = 42	
1. Менеджери справу з реальністю, а маркетологи - їх сприйняття	86,7	80,0	94,5	97,6	17,6
2. Менеджери зосереджують увагу на продукті, а маркетологи на торговій марці	74,6	80,7	67,3	64,3 *	16,4
3. Менеджери це залежить від поведінки бренда та маркетингу загалом за присвоєнням категорій	45.7	38.5	58.2	52.4 ***	19.7
4. Менеджери вимагають кращого, а маркетологи різних продуктів	73.3	76.3	65.5 *	73.8 *****	10.8
5. Менеджери віддають перевагу широкому спектру, а маркетологи сприймають вузький асортимент	47,9	46,7	49,1	50,0	3,3 ***
6. Менеджери намагаються розтягнути марку, а маркетологи втрачають вагу бренду	43,6	41,5	40,0	54,8 ****	13,3

7. Менеджери хочуть віддати пріоритет бренду на ринку, а маркетологи мають перевагу у свідомості споживачів	81,9	86,7	63,6 *	90,5 *	26,9
8. Менеджери прагнуть до вражаючого успіху, а маркетологи мають повільний розвиток крил	40,1	31,8	47,3	57,1 ***	25,3
9. Менеджери беруть середню позицію та маркетологи спрямовують на крайні сегменти ринку	** 60,8	53,3	56,4	90,5	37,2 ****
10. Менеджери хотіли б підібрати все (усі слова, що описують бренд), а маркетологи віддають перевагу одне слово, щоб висловити свою ідентичність бренду	64,0	63,7	52,7	76,2 *	23,5
11. Менеджери використовують слова, а маркетологи висловлюють свої наміри з зображеннями	86,6	88,1	78,1 *	92,9	14,8
12. Менеджери вважають за краще працювати під однією маркою, а маркетологи воліють працювати під багатьма марок	68,4	57,1	77,5 *	59,5 ****	20,4
13. Менеджери оцінюють творчість та маркетологи, вартість та переваги - посилення	40,5	48,1	40,0	16,7 *	31,4
14. Менеджери «вірять» у подвійні бренди та маркетологи див. успіх в окремих брендах	44,4	** 48,9	25,5	54,8	29,3 ****
15. Менеджери планують розвиватися в умовах безперервного зростання ринку, а маркетологи планують за ступенем зрілості ринку	63,0	56,4	58,6 *	47,6	15,4 ***
16. Менеджери зазвичай знищують категорії продуктів, а маркетологи розробляють нові категорії продуктів	63,3	63,7	54,5	73,8	19,3 *****
17. Менеджери хочуть повідомити про бренд, а маркетологи хочуть розмістити його	62,1	71,8	54,5	40,8 **	31,0

18. Менеджери хочуть завоювати клієнтів назавжди, а маркетологи мають короткострокові відносини	54,7	47,4	70,9 *	57,1 ***	23,5
19. Менеджери «люблять» купони та знижки, а маркетологи можуть ненавидіти їх	29,7	29,6	25,5 **	35,7	10,2
20. Менеджери намагаються імітувати конкуренцію, а маркетологи навпаки (вони віддають перевагу іншим стратегіям ринкової конкуренції)	68,5	62,2	61,8 *	97,6 **	35,8
21. Менеджери не хочуть змінювати назви продуктів, і маркетологи прагнуть використовувати ці види обробки	70,7	64,4	72,7	76,2	11,8 ***
22. Менеджери постійно думають про нові інновації, а маркетологи задоволені одним (інновації в певний час)	34,1 *	35,6	41,8	19,1	22,7 ***
23. Менеджери божевільні щодо мультимедіа (вони зачаровані розвитком та можливостями мультимедіа), а маркетологи не переконані	17,7	19,3	20,0	10,5 **	9,5 **
24. Менеджери думають, що короткострокові та маркетологи довгострокові (краще довгострокове мислення)	27,6	25,9	20,0	42,9 ***	22,9
25. Менеджери покладаються на «здоровий глузд», і маркетологи покладаються на маркетинговий сенс	* 70,9	58,9	85,5	90,5	31,6 ****
Всього - середній бал	56,5	55,7	55,1	60,9	5,8

умовні позначення:

- EiZP - область навчання: економіка та управління підприємствами
- MiKR - область навчання: Маркетинг та Комунікації
- стовпець: загальний рейтинг середньозважений,
- курсивом позначено модифікацією твердження про проблему Ресів, використану в анкеті,
- символ* означає зауваження, коментарі респондентів, неточність питання, амбівалентність оцінки.

Джерело: власне дослідження

значним та істотним чином. Це відносить до студентів всіх сфер навчання в обох університетах.

3. Дуже значущий на рівні агрегованих всього 25 областей «війни» ідентичність оцінок - студенти менеджменту в UMB (55,7%) і CUE (55,1%). У значній мірі цей результат відноситься до більш широкої оцінки та узагальнення, сформульованого вище.

4. При інтерпретації загальних результатів підкреслити очевидну перевагу «рівень погодження з твердженнями» - в оцінках студентів маркетингу і комунікацій (60,9%) на думку студентів менеджменту (55,5% - зважене середнє загальне для обох груп в UMB і CUE). Ця різниця - 5,4 ясна і може бути пов'язана з докладним профілем і основним змістом курсів з предметів маркетингу і спеціалізацією по «концепції війни» Ресів. Іншими словами - маючи на увазі детальне обґрунтування концепції книги, її автори працюють дуже глибоко та використовують витончені ринкові та маркетингові аргументи, які вивчаються в маркетинговій програмі, і яка, принаймні, у цій якості - ширини та глибини навчання - немає в програмі для управлінців.

5. Жодна з областей не отримала повне схвалення 100%. Найвища сумісність, понад 70% показів показують області:

✓ № 1. "Менеджери справляються з реальністю, а маркетингологи - їх сприйняття" - 86,7%,

✓ № 11. "Менеджери використовують слова, а маркетингологи висловлюють свої наміри з малюнками" - 86,6%,

5. Група найбільш проблемних областей, для яких ступінь погодження думок студентів з концепцією Реса є найменшою (менше 35% відповідей), є:

✓ № 23. "Менеджери божевільні щодо мультимедіа (вони захоплюються розвитком та можливостями мультимедіа), а маркетингологи їх не переконують" - 17,7%,

✓ № 24. "Менеджери думають про короткострокові результати, проте маркетингологи

віддають перевагу довготривалому розумінню" - 27,6%,

Тлумачення таких результатів показує дискусійний характер концепції та детальне обґрунтування аргументів «боротьби» маркетингу та управління. Результати дослідження виявляють серйозні суперечки - думки студентів не підтверджують, висунутих А. і Л. Ресі припущень щодо екстремальних протилежних позицій менеджерів та спеціалістів з маркетингу.

6. При детальному аналізі, слід підкреслити різноманітність в розподілі крос-специфічних проблем, які, в концепції Ресів, є основою суперечок і протиріч між маркетингом і менеджментом. У той час як на загальному рівні, сумарні відмінності між оцінками опитаних студентів факультетів і вузів - не актуальні (насправді суму до 5,8 пункту), в той час як вони помітно збільшилися з конкретних питань. У трьох сферах міжнародні відмінності у відповідях були дуже великими і становили понад 30% (райони 9, 25 та 13). Звичайно, слово диференціювання зв'язується з формулювання конкретних сфер суперечок, неоднозначних - в науково - спосіб вирішення проблеми, відсутність точності або занадто загальний і популярний визнання Ресів. Побоювання такого роду, в тому числі амбівалентність концепції і її кондиціонування обставин ряду екзогенні та ендогенні повідомили студенти охоплені опитуванням, як безпосередньо в анкеті, а також сформулювати низки істотних зауважень і запитань за адресою окреслених А. Л. Ресами поняття «маркетингові війни з керівництвом».

7. Підсумовуючи, дослідження, проведене в основному вимірі, доводить відносно невелике визнання концепції Реса «війни між маркетингом та управлінням». Студенти менеджменту і маркетингу двох університетів - Університету Матея Бела в Банська Бистриця і Краківський університет економіки показав явно критичне ставлення до концепції - що - з посиланням на представлених в наукових

припущеннях впровадження - на основі присвоєння різних завдань півкулі людини до певних позицій та функцій компанії: менеджери та спеціалісти з маркетингу. Отримані результати дослідження, на наш погляд, можуть бути важливими в голосуванні при обговоренні інтеграції управлінських та маркетингових функцій у кожній компанії і кожній організації.

4. Висновки

Метою даної статті є емпірична перевірка концепції Аллі і Лаури Ресів, представленою в книзі «Війна в майданчику» (WAR in the room). Книга Ресів визначає 25 «сфер війни між маркетингом та управлінням», яка проходить, на думку авторів, постійно на підприємствах, засіданнях ради директорів. Області потенційних конфліктів визначені дихотомічним чином, а двох окремих частин - антиномія «маркетинг» і «управління». Зразок ($N = 232$) були студенти двох університетів: Університету Матея Бела (UMB) в Банська Бистриця (Словаччина) і Університет Економіки в Кракові (Краків економічний університет), які навчаються на наступних спеціальностях: 1) Економіка і управління бізнесом в UMB і 2) Управління та 3) Маркетинг та маркетингові комунікації в УЕК. Проведене дослідження в цій області характеризуються міжнародними порівняльними дослідженнями. Результати призвели до порівняно невеликого сприйняття концепції Ресів «війни між маркетингом та управлінням». Отримані результати можуть бути не тільки базою для полеміки проти вельми спірною концепції «війни управління маркетингом» А. Л. Ресів, але і вкладом в обговорення взаємодії і інтеграції особистості, з основних функцій системи управління для кожної організації.

Literatura

[1] Badania marketingowe. Teoria i praktyka, red. naukowa Mazurek-Łopacińska K., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

[2] Chernatony de L., Marka. Wizja i tworzenie marki, GWP, Gdańsk 2002.

[3] Ďaďo J., Tábořecká-Petrovičová J., Marketing strategies [University textbook], Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica 2013.

[4] Kaczmarczyk S., Badania marketingowe. Metody i techniki, PWE, Warszawa 2002.

[5] Karcz K., Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe, PWE, Warszawa 2004.

[6] Lylyk I.B., Social and marketing research during the war, "Marketing i Rynek" 2017 (w druku).

[7] Minarová, M., Strategické marketingové analýzy. In: Strategický marketing, Slovenská poľnohospodárska univerzita, Nitra 2009. S. 27-59.

[8] Ries A., Ries L., War in the Boardroom, HarperCollins e-books Publishers, New York 2009.

[9] Ries A., Ries L., Wojna marketing z zarządzaniem. Dlaczego menedżerowie nie mogą się porozumieć i jak temu zaradzić, PWE, Warszawa 2010.

Summary

The objective of this article is empirical verification of Al and Laura Ries concept presented in the book WAR IN THE BOARDROOM. The book presents 25 „spheres of the war between marketing and management” in which continue disharmony during meetings in companies. Spheres of potential conflicts are presented as dichotomy based on antinomy between „marketing” and „management”. The objective of research (realised in December 2015) was verification of Ries s concept in international student environment. Research sample has 232 students from University of Matej Bel (Banska Bystrica, Slovakia – 135 students) and from Krakow Economic University (Krakow, Poland – 97 students). Slovak students were mostly from Management study program (93 students, 68,9 %) and Polish students were from Economy and Management, from Marketing and Market Communication and from Management study programs.