

УДК 658.8

Ю. Сала, Є. Венцовська

Вища школа господарства і управління, м. Мельц, Польща

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР МАРКЕТИНГУ В ПОЛЬСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Сала Ю., Венцовська Є., 2003

Досліджуються напрямки розвитку функцій маркетингу та його організаційні структури на польських підприємствах.

The ways of developing the marketing functions are investigated. The main kinds of organizational structure of marketing on the Polish enterprises are analyzed.

Вступ

Індикатором розвитку маркетингової функції у підприємстві, її ролі в системі управління підприємством є ступінь розвитку організаційних структур маркетингу. Ефективність маркетингового планування, успішність реалізованої маркетингової і ринкової стратегії залежать значною мірою від розташування маркетингових функцій в сукупності функцій підприємства. Велике значення має також організаційна справність маркетингових служб. Вона залежить зокрема від правильного організування організаційних відділів маркетингу. Як показує існуючий досвід, важливу роль відіграє також відповідне скоординування їх діяльності з функціями, які реалізуються іншими службами і відділами підприємства. Роль маркетингу є, звичайно, тим більшою, чим більшою є фірма і діапазон бізнесу, що ведеться [5].

Розвиток і розподіл праці в організаційних відділах маркетингу свідчить про ступінь розвитку маркетингової орієнтації фірми. У рефераті, досліджуючи зрілість розвитку організаційних структур маркетингу, була зроблена спроба відповісти на запитання: яким є ступінь розвитку маркетингової функції у польських підприємствах і якою є роль маркетингу в системі управління польськими фірмами [3].

1. Розвиток функцій маркетингу в фірмах і його організаційні структури

Відслідковуючи розвиток організаційних структур маркетингу в США і в Європі, можна зауважити, що він є похідною наростання маркетингової функції у фірмах, появи нових завдань і викликів, а останніми роками перетворення в організаційних структурах маркетингу є похідною процесу інтернаціоналізації і глобалізації.

Під час розвитку організаційних структур маркетингу вирізняються зазвичай п'ять етапів, які є похідною розвитку маркетингових функцій у фірмах.

I етап — простий відділ продажу

Інституалізація організаційних структур маркетингу була започаткована в США у 1908 році. Перші організаційні відділи маркетингу розташовувались у відділах продажу і підтримували вони дії з продажу.

II етап — відділ продажу з допоміжними функціями маркетингу

Зростання значення досліджень ринку, маркетингових функцій спричинило створення самостійних відділу маркетингу, створення посади директора з маркетингу, підпорядкованої директору з продажу.

III етап — самостійний відділ маркетингу

Зростання ролі маркетингових функцій імплікує необхідність створення самостійного відділу маркетингу, яким самостійно керує віце-президент з маркетингу. На цьому етапі продаж і маркетинг становлять самостійні функції в підприємстві, від яких очікується тісна співпраця. Директор з маркетингу займає II місце з погляду важливості в підприємстві, а його оклад становить приблизно 65 % окладу генерального директора. У початковому періоді відділи маркетингу мають зазвичай функціональну організаційну структуру. Окремі посади виконують виокремлені маркетингові функції: планування маркетингу, підготовку реклами, промоцію, маркетингові дослідження, впровадження нових продуктів [3]. З часом така структура проявляє численні недоліки. Звідси поступово фірми впроваджують географічну або зорієнтовану згідно з продуктами організаційну структуру маркетингу. Управління продуктом вперше з'явилося у фірмі Procter & Gamble у 1927 р. Воно мало сенс, оскільки кількість продуктів перевищувала можливості організації функціонального маркетингу. Провідними особами у відділах маркетингу стають менеджери продукту або бренд-менеджери. Вони несуть відповідальність за розвиток довготривалої стратегії продукту, підготовку річного маркетингового плану і прогнозів продажу, співпрацю з рекламними агентствами при формулюванні рекламних кампаній тощо.

IV етап — сучасний відділ маркетингу

На цьому етапі великі фірми створюють розбудований відділ маркетингу, на чолі якого є виконавчий віце-президент з маркетингу і продажу з керівниками, відповідальними за функції маркетингу і продажу. На цьому етапі організаційні структури маркетингу підлягають розбудові. Підсилюється тенденція до регіоналізації, розвитку бранчайзингу, застосування матричної організаційної структури маркетингу. Зменшується роль організаційних структур маркетингу, зорієнтованих згідно з продуктами.

V етап — сучасна маркетингова фірма

Ціле підприємство становить сучасну маркетингову організацію, в якій кожний менеджер і працівник втягується в маркетингові дії.

Й. Ламбен підкреслює, що інтернаціоналізація світового господарства, створення єдиного європейського ринку, відкриття Східної Європи і поява нових конкурентів становлять критичні виклики, які вимагають зміни філософії діяльності фірм. Зміни оточення вимагають зміцнення ринкової орієнтації фірми [4]. В нинішньому бурхливому оточенні ринкова орієнтація стала занадто важливою, щоб її довірити виключно компетенції маркетингової відділи. Ринкову культуру слід розповсюдити на усіх рівнях організації за принципом інтерфункціональної координації.

3. Передумови розвитку організаційних структур маркетингу в польських підприємствах

Більш широкий розвиток маркетингових функцій і його організаційних структур у фірмах розпочався в Польщі у 1989 р. з моменту початку трансформації господарства. Був визначений напрямками реформ. Головними чинниками, які є вирішальними для динаміки змін та розвитку маркетингової функції в підприємствах, були: розвиток приватного підприємництва, вплив безпосередніх закордонних інвестицій, значне динамізування товарообміну із закордоном.

1989 — 2001 рр. — це період бурхливого розвитку приватного підприємництва, перетворень у структурі власності підприємств, пов'язаних із приватизацією господарства.

У цьому періоді кількість підприємств перевищила 2,5 млн. фірм. У переважній більшості це були малі фірми з невеликим капіталом. Найбільше малих фірм виникло у торгівлі, у виробництві, в обслуговуванні нерухомості і фірм в будівництві і транспорті [6]. Також швидко зросла кількість фірм, які ведуть готельну, гастрономічну діяльність. Домінація в структурі господарських суб'єктів фірм з невеликим масштабом діяльності була великим бар'єром у розвитку маркетингової функції. Адже ці фірми концентруються головним чином у своїй діяльності на опануванні певного ринку і наповненні на ньому ринкової рівноваги. Малим фірмам бракує засобів на розвиток професійного маркетингу, а менеджерам — професійних знань на тему маркетингових інструментів і технік.

Таблиця 1

**Акумуляована вартість закордонних інвестицій в Польщі
згідно з Європейською класифікацією (стан на 30.06.2002)**

Галузь	Заінвестований капітал, млн. USD	Заплановані інвестиції, млн. USD
Виробнича діяльність, в тому числі:	23 300.2	5184.3
— харчові товари, напої, тютюн	5 932.7	619,2
— засоби транспорту	5 517.1	827.7
— інші неметалеві товари	3 241,2	861.5
— електричне і оптичне обладнання	1 656.5	348.0
— видавнича і поліграфічна діяльність	1 667.1	285,4
— хімікалії, хімічні вироби	1 613.0	707.1
— деревообробна промисловість	1 269.9	193.2
— гумові вироби і штучні речовини	629.1	233.2
— продукція, не класифікована	502.4	285.5
— метали і перероблені товари з металів	542.5	691.7
— машини і обладнання, не класифіковані	436.8	84.2
— тканини і ткацькі вироби	250.3	47.1
— шкіряні і шкіроподібні вироби	14.6	0.5
Фінансове посередництво	13 442.9	143.5
Торгівля і ремонти	7 176.2	1 019.8
Транспорт, складське господарство і зв'язок	5 872.0	478.9
Будівництво	2 818.4	1 062.7
Послугова, комунальна і соціальна діяльність	1 769.1	586.0
Постачання електроенергії, газу, води	1 663.6	1 746.5
Обслуговування нерухомості і бізнес-послуги	707.6	1 836.1
Готелі і ресторани	597.0	242.2
Гірництво і шахти	218.5	7.0
Сільське господарство	44.8	16.3
Вартість закордонних інвестицій вище 1 млн. USD	57 610.3	12 323.3
Оцінкова вартість закордонних інвестицій менше 1 млн. USD	3 990.1	
Разом	61 600.4	

Джерело: PAIZ.

Чинником, який стимулював розвиток маркетингової орієнтації підприємств, був динамічний розвиток у Польщі закордонних безпосередніх інвестицій. До 30 червня 2002 р. безпосередні закордонні інвестиції в Польщі становили 61,1 млн. доларів (табл. 1). Сферами найбільших інвестицій були: виробнича діяльність, фінансове посередництво, будівництво. Дві інвестиції охоплювали торгівлю. Значну активність проявляли закордонні торговельні мережі, які запустили понад 170 гіпермаркетів. У сумі закордонні інвестиції і пов'язаний з цим новий стиль управління підприємствами був мотором змін у маркетинговій орієнтації підприємств.

Бар'єром розвитку маркетингової функції в польських фірмах був у період трансформації рівень життя населення. Як відомо, маркетинг є еманациєю споживчого суспільства. Тим часом польське суспільство, беручи до уваги актуальний рівень заробітної платні, не досягло фази, яка визначається назвою такого суспільства.

4. Розвиток організаційних структур маркетингу в польських підприємствах у світлі анкетних досліджень

У світлі досліджень, проведених під кінець 1999 р. в Економічній Академії виникає, що майже 76 % досліджених фірм мають відокремлені відділи маркетингу. У 31,1 % фірм спостерігається формальне відокремлення функцій продажу від маркетингових процедур, натомість у 39,8 % маркетинг поєднаний з відділом з продажу. В 10 % фірм продаж становить частину вертикалі маркетингу (табл. 2).

Таблиця 2

Загальна характеристика організації маркетингу в досліджуваних фірмах

Характеристика організації маркетингу в фірмі	% відповідей
Маркетингові функції, не виокремлені організаційно	12,9
Маркетингові функції виконує один з членів керівництва	5,8
Маркетинг становить частину відділу продажу	29,2
Відділи маркетингу і продажу організаційно відокремлені	31,1
Продаж становить частину відділу маркетингу	10,0
Немає відповідей	11,0

Джерело: Sala J., Smoleń T. Organizacja marketingu w przedsiębiorstwach, AE. — Kraków, 1999. — S. 158.

Отримані результати свідчать про швидку, принаймні у формальному розумінні, абсорбції ідеї маркетингу в польських підприємствах. Спостерігаючи за поведінкою багатьох фірм, можна однак припускати, що створення відділу маркетингу є проявом певної моди, ніж реального розвитку функцій та організаційних структур маркетингу. Реорганізація зводиться іноді лише до змін вивісок на традиційних відділах торгівлі, збуту, продажу.

Розвиток організаційних структур маркетингу в польських підприємствах є дуже диференційованим залежно від величини підприємства. Найбільшим він є у фірмах, у яких працюють 500 осіб (табл. 3).

Виступають в них найчастіше самостійні відділи маркетингу і продажу. Багато з них має вертикаль маркетингу, що доводить найвищий рівень розвитку маркетингових структур і функцій.

У малих фірмах найчастіше брак виокремлених маркетингових функцій, а якщо виступають, то виконують їх в рамках відділу продажу. Малі фірми, напевно, не володіють засобами, які дозволяють їм створювати самостійні відділи маркетингу.

Таблиця 3

**Величина підприємства і організація маркетингу
(% відповідей згідно зі стовпчиками)**

Тип організації маркетингу в фірмі	Величина зайнятості				
	Менш ніж 100 осіб	100 — 500 осіб	500 — 1000 осіб	Більше ніж 1000 осіб	Немає відповідей
Маркетингові функції, не виокремлені організаційно (немає відповідно спеціалізованої відділи)	27,3	14,5	4,8	2,7	14,3
Маркетингові функції безпосередньо виконує один з членів керівництва (власник, компаньон тощо)	13,6	6,2	4,8	0,0	0,0
Маркетинг становить частину відділу продажу, збуту, торгівлі	31,8	31,4	21,4	21,6	28,6
Фірма має окремі відділи з маркетингу і з продажу	9,1	25,9	47,6	62,2	28,6
Продаж (збут) становить частину відділу (бюро, вертикалі) з маркетингу	4,5	9,8	14,3	8,1	14,3
Немає відповідей	13,7	12,2	7,1	5,4	14,2

Джерело: Sala J., Smoleń T., *Determinanty rozwoju i organizacji służb marketingowych w polskich przedsiębiorstwach*, AE. — Kraków, 1999. — S. 159.

Загалом можна спостерігати більш розгорнутий розвиток організаційних відділу маркетингу у фірмах, які діють на ринках із сильною інтенсивністю конкуренції, з меншим ступенем монополізації. У секторах, де домінує державний сектор, видобувній промисловості, будівництві, секторі постачання маркетингові функції не виступають взагалі або перебувають у початковій стадії розвитку.

Істотним чинником, який диференціює розвиток функцій і організаційних структур маркетингу є втягнення капіталу. У фірмах із закордонним та змішаним капіталом розвиток маркетингових функцій і відділу маркетингу є значно більш розгорнутим, ніж у підприємствах, в яких домінує місцевий капітал (табл. 4).

**Організація маркетингу в фірмі та домінуючий в ній капітал
та нагляд з боку власників (% частка в стовпчиках)**

Дані, які характеризують організацію маркетингу в фірмі	Домінуючий капітал і нагляд з боку власників			
	державний капітал	закордонний капітал	змішаний капітал	немає даних
У нашій фірмі маркетингові функції організаційно не виокремлені (немає відповідно спеціалізованої відділи)	12,1	12,9	4,8	23,1
Маркетингові функції безпосередньо виконує один з членів керівництва (власник, компаньйон тощо)	5,5	6,5	9,5	5,1
Маркетинг становить частину відділу продажу (збуту, торгівлі)	31,3	19,3	23,8	23,1
Маємо окремі відділи маркетингу і продажу	32,0	32,2	38,1	20,5
Продаж (збут) становить частину відділу (бюро, вертикалі) маркетингу	8,8	22,6	0,0	9,8
Немає відповіді	10,3	6,5	23,8	18,4

Sala J., Smoleń T., *Determinanty rozwoju i organizacji służb marketingowych w polskich przedsiębiorstwach*, AE. — Kraków, 1999. — S. 164.

Проводячи діяльність на польському ринку, західні фірми застосовують сучасні технології, а також сучасні системи управління. Їх діяльність є більш маркетингово зорієнтованою. У багатьох фірмах із закордонним капіталом існують окремі відділи з маркетингу і продажу або продаж становить частину вертикалі маркетингу, що свідчить про високий рівень розвитку маркетингових функцій в підприємстві. Спостерігаючи діяльність відділів маркетингу закордонних фірм, можна зауважити, що вони мають сучасну організацію, в них працюють переважно досвідчені менеджери продукту. Пропонуючи високі заробітки, вони залучають до співпраці молодих осіб вже з хорошою професійною підготовкою. Це явище спостерігається зокрема у роздрібній, гуртовій торгівлі, банківській справі, страхуванні, харчовій промисловості.

Як виникає з анкетних досліджень, розвиток організаційних структур маркетингу в польських фірмах є значно розгорнутим. Анкетні дослідження не завжди однак дають адекватну картину дійсності. Адже часто респонденти дають відповіді, які рисують більш оптимістичну картину, ніж вона є в дійсності. Вони приховують, з різних причин, негативні аспекти функціонування власної фірми.

Щоб отримати реальну картину, були проведені додатково пілотажні дослідження.

5. Розвиток організаційних структур маркетингу в світлі результатів пілотажних досліджень

Як виникає з пілотажних досліджень, проведених на території малопольського і подкарпатського воєводства, в переважній більшості фірм існують відділи маркетингу. У фірмах із змішаним капіталом і зайнятістю більше 500 осіб, ці відділи є надзвичайно істотними для правильного функціонування фірми. Завдання цих же відділів концентруються на пошуку нових сегментів ринку, утримуванні постійних контактів із споживачами виробів, підготовці аукційних документів, участі в торгах, промоції, рекламі (рис. 1).

Інакше ситуація виглядає в державних підприємствах, на яких не створені відділи з маркетингу (рис. 2). Загалом, як виникає з пілотажних досліджень, розвиток організаційних відділів маркетингу в польських підприємствах є значно менш розгорнутим, ніж це виникає з анкетних досліджень. Багато менеджерів польських фірм взагалі недооцінює значення досліджень ринку і орієнтування на клієнта діяльності підприємств. Часто поруч з відсутністю знань на перешкоді розвитку структур маркетингу стоїть відсутність віри у необхідність зміни філософії діяльності фірми.

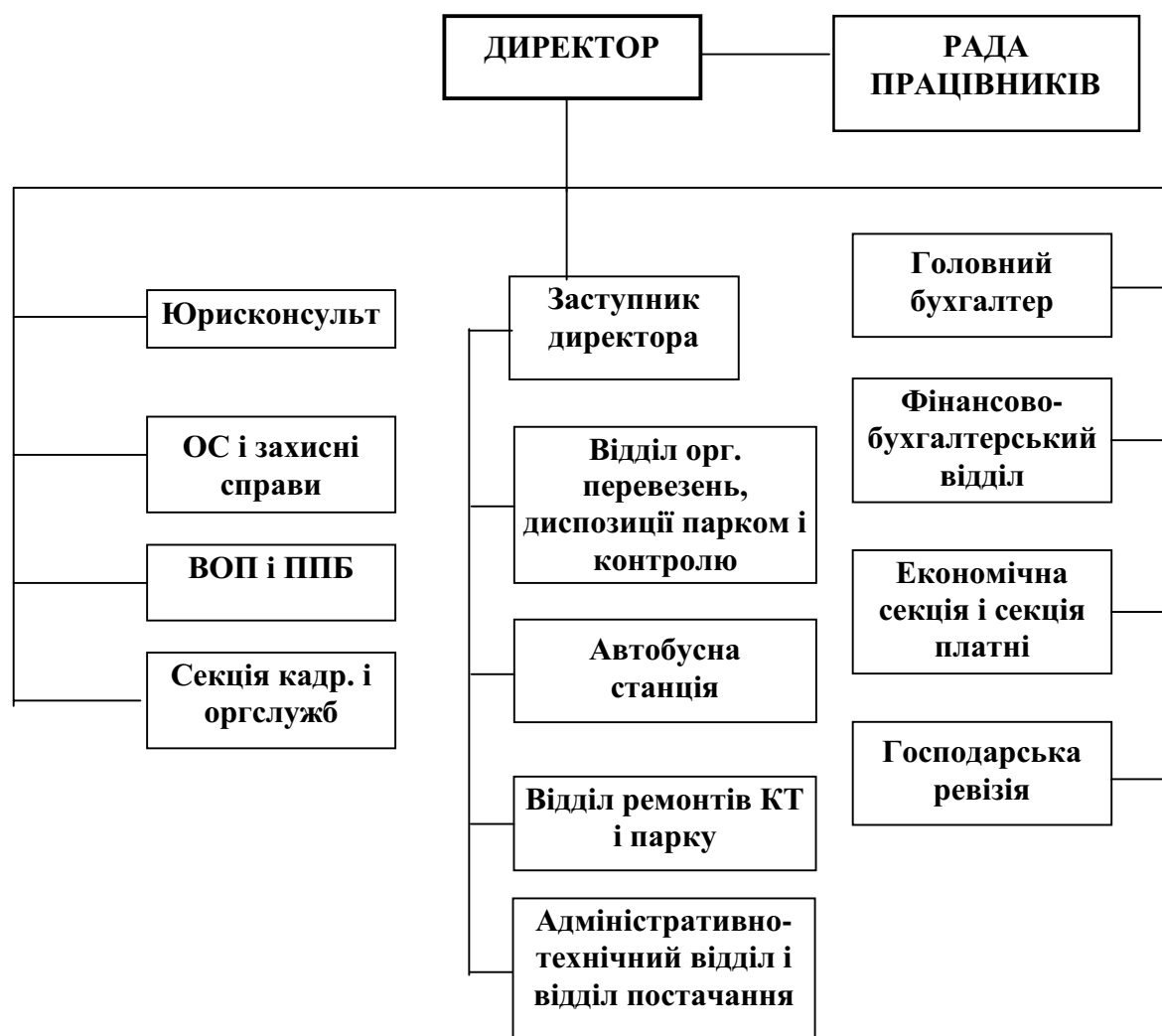
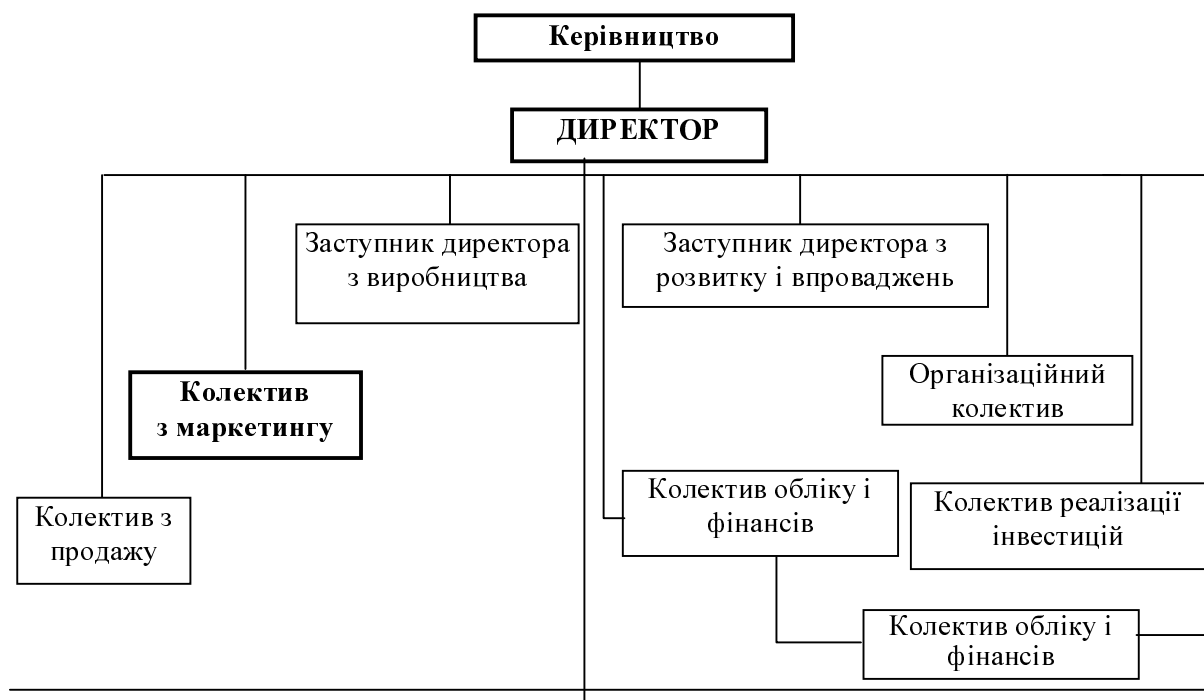


Рис. 1. Організаційна схема Підприємства державної автомобільної комунікації.
Джерело: Внутрішні матеріали РРКС. Бюро в Варшаві



Заклад на Підкарпатті



Рис. 2. Організаційна схема фармацевтичних закладів
Джерело: внутрішні інформації одного з підприємств фармацевтичної галузі.

Висновки

Бар'єром розвитку маркетингової функції в польських фірмах є домінування в структурі малих фірм. Рушійною силою розвитку функцій і організаційних структур маркетингу в польських фірмах є новостворені підприємства, керовані молодими, амбіційними менедже-

рами. Найбільш професійний маркетинг в Польщі мають міжнародні підприємства, банки, торговельні сітки, підприємства автомобільної промисловості, готельні мережі.

У фірмах, які функціонують багато років і якими керують менеджери, призвичаєні до способів управління в минулій епосі, розвиток ринкової орієнтації є невеликим, звідси багато з них перебуває у стані глибокого кризису.

1. Altkorn J. *Uwarunkowania rozwoju marketingu w Polsce*, AE. — Kraków, 1998.
2. *Marketing*, pod red. J. Altkorn, Instytut Marketingu. — Kraków, 2000.
3. Kotler P. *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska. — Warszawa, 1994.
4. Lambin J. *Strategiczne zarządzanie marketingowe*. Wyd. Naukowe PWN. — Warszawa, 2001.
5. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wyd. Naukowe, PWN, 1998.
6. K. Przybylska. *Determinanty zagranicznych inwestycji bezpośrednich w teorii ekonomicznej* AE. — Kraków, 2001.
7. Sala J., Smoleń T. *Determinanty rozwoju i organizacji służb marketingowych w polskich przedsiębiorstwach*, AE. — Kraków, 1999.
8. Sala J., Smoleń T. *Organizacja marketingu w przedsiębiorstwach*, AE. — Kraków, 1999.

УДК: 338.135

З.М. Самойленко

Львівська комерційна академія

МАРКЕТИНГ ПРОДУКТІВ ХАРЧУВАННЯ РАДІОПРОТЕКТОРНОЇ ДІЇ: МАКРО- І МІКРОРІВЕНЬ

© Самойленко З.М., 2003

Проаналізовано та розроблено напрями товарної політики продуктів харчування радіопротекторної дії, розглянуто можливість застосування концепції маркетингу на різних ієрархічних рівнях у розрізі джерел надходження радіонуклідів до організму людини та способів їх виведення, запропоновано використання методів маркетингу як ефективного засобу активізації продажу радіозахисного харчування.

Radioprotective food products' product policy directions were elaborated, possibility of marketing concept application was considered at different hierarchy levels as for sources of radionuclide entrance into the human body and ways of their assimilation, marketing methods' usage as an effective measure of radioprotective food products' sales activation was suggested.

Радіація існувала ще до появи людини. Більше того, за окремими теоріями радіація сприяла формуванню гомосап'єнса. Оскільки жоден з органів чуття людини (зір, слух, нюх, дотик, смак) не реагує на радіацію, то і не дивно, що людство не звертало на неї уваги. Після найбільшої в світі техногенної катастрофи, аварії на ЧАЕС, термін "радіація" набув зовсім іншого розуміння і звучання. Радіація стала поняттям, яке дискутується не лише в фізичних, технічних або біологічних наукових лабораторіях але й в побуті десятків мільйонів людей багатьох країн світу. Вона стала глобальною соціальною проблемою людства. Крім чорнобильського, вивчаються й інші джерела опромінення, розробляються способи асиміляції радіонуклідів із організму людини.

Незважаючи на актуальність, достатньої уваги науковців і практиків сфери маркетингу цій проблемі не приділялось. У науковій літературі, присвяченій боротьбі зі шкідливим впливом радіації, в основному, розглядалися питання оцінки економічних наслідків аварії