

О.С.Семенов (5 курс, каф. ПиК), Г.П.Чудесова, д.э.н.,проф.

ИНТЕГРАЦИЯ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

В современных условиях, в России, в области управления маркетингом на предприятии сформировалась существенная проблема. Она выражается в том, что маркетинговая деятельность компании рассматривается как работа отдела маркетинга, который функционирует как отдельная структурная единица, не взаимосвязанная с другими подразделениями фирмы. Исполняемые в компании функции маркетинга нередко дублируются. Не проводится оптимизация функциональной обеспеченности маркетинга в компании, то есть отсутствует деятельность по определению того все ли функции маркетинга действительно необходимы для функционированию предприятия и нет ли таких функций, неисполнение которых влечет за собой существенный вред для компании. Подобные ошибки в организации управления маркетингом на предприятии означают непонимание сущности маркетинга сегодня. В современных экономических условиях необходима организация маркетинг-ориентированной компании, а не организация отдела маркетинга в компании. Для создания подобной системы управления маркетингом в компании необходимо провести интеграцию маркетинга в управление предприятием. Или другими словами создать интегрированную систему маркетинга (ИСМ) на предприятии. Создание ИСМ на предприятии предлагается проводить поэтапно.

В начале, прежде чем начать какие либо действия по организации ИСМ в компании, необходимо отметить, что это потребует существенной перестройки мышления у руководителей и специалистов всех подразделений компании. Поэтому постановке маркетинга на предприятии должен предшествовать «нулевой цикл» внедрения маркетинговой философии бизнеса. Это сложнейшая задача для руководства компании. Практика показывает, что существенную помощь здесь могут оказать корпоративные семинары-практикумы, на которых происходит групповое обсуждение указанной проблемы с командой управленцев, в едином контексте организации регулярного менеджмента.

Следующим этапом является разработка стратегии маркетинга в компании. Необходимо задаться вопросом: чем обычно занимается маркетинг? Или каковы компоненты маркетинга? Как правило, компонентами маркетинга являются: маркетинговые исследования; консультирование в процессе разработки продукта; ассортиментная политика; продвижение товара (реклама, взаимоотношения с общественностью (PR), стимулирование сбыта, личные продажи); мероприятия по сбыту; мероприятия по налаживанию сервисного обслуживания. На исполнение всех функций маркетинга у компании часто не хватает ресурсов. Но на практике часто нет потребности в выполнении функций маркетинга в полном объеме. Реально необходимо определить уровень функциональной достаточности маркетинга, соответствующей данному этапу развития компании. Другими словами, следует (по известному принципу Паретто) сосредоточиться на 20% ключевых задач, которые решат 80% проблем маркетинговой поддержки деятельности конкретной компании. Определение функций маркетинга, более интенсивно реализуемых в данной компании, производится руководителями верхнего звена совместно со специалистами-маркетологами. Выбранный перечень функций маркетинга определяет сферу деятельности, на которую фирма собирается сделать акцент, что в свою очередь влияет на стратегию маркетинга фирмы.

Следующим этапом является осуществление маркетинговой стратегии в деятельности фирмы. Оно начинается с формализации содержания маркетинговой деятельности компании с помощью классификатора декомпозиции функций маркетинга (матрица-классификатор) на этапы принятия решений, предложенного специалистами консультационно-внедренческой фирмы «БИГ-СПб» [1]. По абсциссе классификатора

располагаются компоненты маркетинга, определенные при формировании его стратегии. Абсцисса классификатора имеет иерархическую структуру. Например, в классификаторе можно предложить компоненты, известные в теории маркетинга, как 4Р составляющие комплекса маркетинга: Продукт, Рынок, Продвижение и продажи, Ценообразование. Это компоненты первого уровня. Компоненты второго уровня в этом случае будут составлять: емкость рынка, потребитель, конкуренты, сегментация, каналы сбыта, реклама, public relations, стимулирование продаж, прогноз продаж. По ординате классификатора, воспользовавшись известным классификатором этапов принятия управленческих решений (сбор информации, выработка решений, реализация, учет, контроль, анализ, регулирование), вводится проекция этих этапов. Таким образом, получается матричная проекция «Декомпозиция компонент маркетинга на этапы принятия решений». Возникающие при этом на пересечении столбцов и строк функциональные задачи отражают с заданной степенью детализации существо постановки маркетинга на предприятии. Указанная матрица представляет собой трафарет внедрения маркетинга в компании. Необходимо отметить, что создать отдел маркетинга и возложить на него решение и исполнение N задач и функций, которые были получены с помощью матрицы, недостаточно. Необходимо избежать дублирования функций. Некоторые маркетинговые функции (в неявном виде) уже реализованы в различных структурных подразделениях компании.

Поэтому следующим этапом построения ИСМ в компании является распределение и закрепление функций маркетинга за различными подразделениями. Интеграция функций маркетинга в управление компанией приводит к созданию децентрализованной системы управления маркетингом. Именно такую компанию можно назвать маркетинг-ориентированной. На предыдущей стадии формирования ИСМ было выяснено, что именно необходимо сделать, чтобы маркетинг на предприятии стал работать эффективнее. Теперь необходимо установить, кто будет это делать. Как ясно из предыдущего, многие маркетинговые функции уже исполняются в компании. На данном этапе, необходимо выяснить, какие функции исполняются на предприятии, какие функции можно возложить на уже существующие отделы предприятия, а для исполнения каких необходимо создавать специальный отдел. Это удобно сделать с помощью матрицы-распределителя маркетинговых функций по организационным звеньям компании. По абсциссе матрицы располагаются функции маркетинга, определенные с помощью матрицы-классификатора, а по ординате располагаются существующие организационные звенья предприятия. Те функции, которые уже исполняются существующими подразделениями, индицируются. Функции маркетинга, которые еще не исполняются в подразделениях компании, но которые целесообразно возложить на одно из подразделений, индицируются другим образом. Данная процедура производится экспертным путем. Таким образом, с помощью матрицы-распределителя проводится оптимизация распределения маркетинговых функций между организационными звеньями предприятия.

Последним этапом построения ИСМ является разработка официального «Положение об управлении маркетингом на предприятии», обязательного к исполнению не только сотрудниками отдела маркетинга, но и сотрудниками подразделений, на которые возложены маркетинговые функции, не входящие в сферу ответственности непосредственно отдела маркетинга. «Положение о маркетинге на предприятии» должно включать: задачи маркетинга, ответственных исполнителей этих задач, сроки исполнения, формы предоставления отчетности, схему подчиненности ответственных лиц. После того как «Положение о маркетинге на предприятии» принято и закреплено приказом, создание ИСМ компании можно считать законченной. Для эффективной работы ИСМ в дальнейшем сотрудникам фирмы необходимо лишь следовать «Положению».

Результатом данной работы является предложенная методика интеграции маркетинга в управление предприятием.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Материалы, предоставленные консультационно-внедренческой фирмой «БИГ-СПб», на семинаре, проводимой данной фирмой на тему «Постановка стандартных техник эффективного управления», 2001.