

СЕМЕН ГОРЕЛИК

ПОСТАНОВКА МАРКЕТИНГА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

ПОЛУЧИТЬ МАРКЕТИНГОВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ СЕГОДНЯ НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ ТРУДА. ЗНАЧИТЕЛЬНО ВАЖНЕЕ НАУЧИТЬСЯ ЭФФЕКТИВНО ПРИМЕНЯТЬ МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НА ПРАКТИКЕ, Т.Е. ВНЕДРИТЬ МАРКЕТИНГ В КОНТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ. К СОЖАЛЕНИЮ, ОЧЕНЬ НЕМНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ СМОГЛИ РЕШИТЬ ЭТУ ЗАДАЧУ.

ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ ПРЕДЛАГАЕТСЯ МЕТОДОЛОГИЯ КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ БИГ, ОСНОВАННАЯ НА СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ К МАРКЕТИНГУ КАК КОМПОНЕНТУ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.



Семен ГОРЕЛИК (Санкт-Петербург) — директор по маркетингу Ассоциации «Бизнес Сервис» - регионального представительства консалтинговой группы БИГ.

Ведущий семинаров группы БИГ по постановке регулярного менеджмента.

К о н т а к т : (812)274-9053, E-mail: michael@set.spb.su

СИСТЕМА КООРДИНАТ МАРКЕТИНГА

Маркетинг один из самых неструктурированных и не систематизированных компонентов менеджмента. До сих пор не сложилась единая общепризнанная концепция маркетинга. В силу этого практическое внедрение маркетинга сдерживается уже на этапе осмысления и формализации его предметной области.

Можно попытаться пойти традиционным путем «от формального определения». Однако в настоящее время насчитывается более 1,5 тысячи всевозможных определений маркетинга, отражающих многообразие комбинаций составляющих рыночного аспекта деятельности компании. Так, Ф. Котлер определяет маркетинг как «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей путем обмена», а Д. Баркан — как «интегративную функцию менеджмента, преобразующую потребности покупателя в доходы предприятия». Трудно представить, что методом обобщения этих и других известных определений маркетинга (а также разработкой новых, «более точных») удастся приблизиться к формальному описанию существа маркетинга, достаточному для

разработки методологии его практического внедрения. Более продуктивным представляется подход к маркетингу скорее не как к предмету, а как к своеобразному *углу зрения*. Стратегия и тактика управления компанией под этим углом зрения приобретают ярко выраженную рыночную ориентацию.

По сути это своего рода философия бизнеса (или *базовая концепция*). Суть ее сводится к тому, что компания, во-первых, выходит на рынок в поиске стратегического компромисса своих интересов с интересами рынка, во-вторых, ориентируется при выработке решений на потребности рынка и, в-третьих, достигает своих целей через удовлетворение требований рынка.

С этой точки зрения функциональные задачи маркетинга сводятся, соответственно, к разработке товарной номенклатуры и формированию для нее ценовой политики (обеспечение первого аспекта указанной базовой концепции), изучению рынка (второй аспект концепции) и обеспечению продвижения и продаж (третий аспект).

Тогда можно формализовать содержание маркетинговой деятельности компании, введя соответствующий класси-

фикатор компонентов маркетинга. Пример такого классификатора, предложенного группой БИГ, приведен на рис. 1. Классификатор имеет иерархическую структуру, т.е. компоненты маркетинга первого уровня — продукт, рынок, продвижение и продажи, ценообразование — могут быть более подробно представлены составляющими второго уровня и т.д. Так, например, маркетинг рынка распадается на следующие составляющие: емкость рынка, потребитель, конкуренты, сегментация.

Несомненно, приведенная схема носит условный характер и, как всякая классификация, не является единственным возможной. В принципе классификатор (учитывающий специфику деятельности фирмы) должен быть предметом договоренности ее менеджеров.

Другими словами, содержание маркетинговой деятельности — во многом предмет индивидуального решения каждой фирмы. Единственное и совершенно обязательное требование — классификатор компонент маркетинга должен быть однозначно определен, объявлен и принят всеми менеджерами компании.

Тогда, дополнительно воспользовавшись известным классификатором этапов принятия управленческих решений (сбор информации, выработка решений, реализация, учет, контроль, анализ, регулирование), можно ввести *систему координат* маркетинга — матричную проекцию «Декомпозиция компонент маркетинга по этапам принятия решений» (рис. 2). Возникающие при этом на пересечении столбцов и строк функциональные задачи отражают с заданной степенью детализации существо постановки маркетинга.

Указанная матрица представляет собой *трафарет* внедрения маркетинга в компании. Так, в рассматриваемом случае необходимо поставить 11 компонентов маркетинга по управленческому циклу из 7 этапов, т.е. решить таким образом 77 задач (возникающих на пересечении столбцов и строк матрицы проекции рис. 2).

И все!!! И никаких проблем с переходом от «вида человеческой деятельности» к плану мероприятий по постановке маркетинга!

Как правило, на постановку всех перечисленных задач у компании не хватает ресурсов. Часто в этом нет и потребности. Реально необходимо определить уровень функциональной достаточности маркетинга, соответствующий данному этапу развития компании. Другими словами, следует (по известному принципу Парето) сосредоточиться на 20% ключевых задач, которые решат 80% проблем маркетинговой поддержки деятельности конкретной компании.

Так, для компаний, у которых нет трудностей с продуктами, основные маркетинговые усилия будут направлены на постановку продвижения и продаж, и следовательно, остальные столбцы матрицы можно временно оставить в покое. Для компаний, создающих новые продукты, наоборот, решающее значение приобретают вопросы исследования рынка и ценообразования.

Полученный таким образом перечень функций маркетинга закрепляется «Положением о маркетинге» — основным внутрифирменным регламентом, регулирующим состав текущей маркетинговой деятельности в компании. Обеспечивая стратегическое видение всей полноты картины, матрица позволяет в то же время сосредоточиться на деталях, имеющих решающее для компании значение.

СЦЕНАРИИ ВНЕДРЕНИЯ МАРКЕТИНГА

Казалось бы, после того как стала понятна технология внедрения маркетинга в компании, самое время перейти

к формированию специализированного отдела маркетинга и поручить ему решение описанных в матрице функциональных задач.

Не все так просто!

Большое количество маркетинговых задач, например, по сбору информации в неявном виде («попутно» с основной деятельностью) уже реализовано в различных структурных подразделениях компании. Так, например, в коммерческом отделе «оседает» значительное количество информации о покупателях, конкурентах, продуктах и т.д. Возложить функции независимого сбора этой информации еще и на маркетинговую службу означает пойти на дополнительные (и при этом необоснованные) затраты. Поэтому сценарий правильной постановки маркетинга начинается с распределения и закрепления функций маркетинга за подразделениями. Это и есть интеграция маркетинга в управление компанией, когда маркетингом занимается вся фирма (подробнее о последовательности постановки функций маркетинга и их закреплении за структурными подразделениями пойдет разговор в следующей статье).

Преждевременное создание специализированного отдела маркетинга, как правило, не приживается. При этом даже если к работе привлекаются высококвалифицированные специалисты, способные провести маркетинговые исследования с использованием современных методов сбо-

КОМПОНЕНТЫ МАРКЕТИНГА

| | |
|--|--|
| Продукт | |
| Рынок | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Емкость рынка ▶ Потребитель ▶ Конкуренты ▶ Сегментация | |
| Продвижение и продажи | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Каналы сбыта ▶ Реклама ▶ Public relations ▶ Стимулирование продаж ▶ Прогноз продаж | |
| Ценообразование | |

Рис. 1. Компоненты маркетинга

| 1 \ 2 | Продукт | Рынок | | | | Продвижение и продажи | | | | | Ценообразование |
|--------------------------|---------|---------------|-------------|-------------|-------------|-----------------------|---------|------------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| | | Емкость рынка | Потребитель | Конкуренция | Сегментация | Каналы сбыта | Реклама | Public relations | Стимулирование продаж | Прогноз продаж | |
| Сбор информации | | | | | | | | | | | |
| Выработка решений | | | | | | | | | | | |
| Реализация | | | | | | | | | | | |
| Учет | | | | | | | | | | | |
| Контроль | | | | | | | | | | | |
| Анализ | | | | | | | | | | | |
| Регулирование | | | | | | | | | | | |

Обозначения: 1 — компоненты маркетинга. 2 — процесс принятия решения.

Рис. 2. Матричный классификатор «Декомпозиция компонент маркетинга по этапам принятия решений»

ра и компьютерной обработки информации, то результаты этих исследований чаще всего не оказывают существенного влияния на коммерческую деятельность компании. Отдел маркетинга в этом случае живет хотя и интересной (профессионально насыщенной) жизнью, но совершенно оторванной от остальной компании.

Дело заключается в том, что форматы таких исследований (перечень вопросов), а также форматы отчетов по ним (форма представления результатов) не подчинены (и значит, не обеспечивают) не только постоянной (регулярной) поддержки контуров управления компании, но часто даже не обеспечивают эффективное решение единичной (разовой) управленческой проблемы.

Инициаторами таких работ выступают не руководители функциональных служб (у которых возникли управленческие проблемы, для решения которых необходима совершенно конкретная по содержанию и форме маркетинговая информация), а специалисты-исследователи, вдохновленные приобретенными знаниями по техникам выполнения исследований и стремящиеся реализовать их на практике (часто с единственной целью самоутверждения). Естественно, что в этих условиях затраты на содержание специалистов и дорогостоящего оснащения отдела маркетинга не окупаются за счет роста коммерческих успехов компании, и после непродолжительного всплеска активности начатая постановка маркетинга затухает.

Есть и еще одна преграда на пути практического внедрения маркетинга. Постановка маркетинга требует существенной перестройки мышления у руководителей и спе-

циалистов всех подразделений компании. Маркетинговая идеология бизнеса должна побуждать все звенья компании ориентироваться в первую очередь не на то, что освоено, легко и привычно, а на то, что востребовано рынком. Причем такой подход должен стать *личным убеждением* сотрудников, а не только «директивным ориентиром» со стороны руководства.

Это особенно важно при переходе к современным дивизиональным организационным структурам, для которых характерна высокая степень самостоятельности подразделений. В этих условиях сотрудники, даже при наличии желания следовать общим указаниям руководства, не смогут принимать правильных решений без освоения и ориентации на системный маркетинговый подход.

Поэтому постановке маркетинга должен предшествовать «нулевой цикл» внедрения маркетинговой философии бизнеса. Это сложнейшая задача для руководства компании, своеобразный экзамен на зрелость. Практика показывает, что существенную помощь здесь могут оказать корпоративные семинары-практикумы, на которых происходит групповое обсуждение с командой менеджеров указанной проблемы в едином контексте постановки регулярного менеджмента.

В этом случае можно надеяться, что организация отдела маркетинга будет встречена подразделениями с пониманием, а это значит, что его усилия по сбору информации, планированию и контролю маркетинговых мероприятий в подразделениях не будут вызывать с их стороны противодействия, как ответной реакции «по защите своего суверенитета».