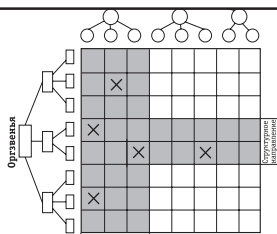


СЕМЕН ГОРЕЛИК

ВНЕДРЕНИЕ МАРКЕТИНГА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

ПРОДОЛЖАЕМ ПУБЛИКАЦИЮ МАТЕРИАЛОВ (НАЧАЛО СМ. «YES!» № 1, 1999 Г.), ПОСВЯЩЕННЫХ ВОПРОСАМ ПРАКТИЧЕСКОГО ВНЕДРЕНИЯ МАРКЕТИНГА В КОНТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ. ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ ПРЕДЛАГАЮТСЯ ТРАФАРЕТНЫЕ ТЕХНИКИ КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ БИГ, ОСНОВАННЫЕ 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.

Контакт: тел./факс (812) 274-9053, e-mail: big@set.spb.su.

РАЗВИТИЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ ПРИВОДИТ НА ЭТАПЕ насыщения рынка товарами к исторической смене парадигмы менеджмента. Возникает клиент-ориентированная концепция управления, для которой характерен максимальный учет потребностей заказчика.

Во всем мире это произошло в конце 50 — начале 60-х годов. Для многих компаний, работающих на российском рынке, этот момент наступил только сейчас.

На этом этапе развития приоритеты менеджмента смещаются в сторону маркетинга, который порождает своеобразную «рыночную» философию бизнеса. Именно эта философия определяет маркетинг как предмет (компоненты маркетинга), а также как процесс анализа и воздействия на компанию и внешнюю среду.

Маркетинг — это не реклама, не сбыт, а нечто значительно большее, не только пронизывающее компанию сверху донизу, но выходящее далеко за ее пределы. Образно говоря, отдел маркетинга с одной стороны — глаза и руки компании на рынке, а с другой — представительство заказчика в компании.

Как и всякий процесс, маркетинг использует специальные техники и требует определенного управления.

Таким образом, с современной точки зрения, маркетинг — это одновременно философия бизнеса, одна из функций управления компании и специальный инструментарий для исследования и воздействия как на рынок, так и на компанию.

АЛГОРИТМ ПОСТАНОВКИ МАРКЕТИНГА

Постановка маркетинга сводится к внедрению рыночной философии, организации соответствующего управленческого цикла и освоения техник стратегического и тактического маркетинга.

В предыдущей статье рассмотрен вопрос внедрения маркетинговой философии и предложена матрица-генератор (проекция компонент маркетинга на этапы управленческого цикла), позволяющая получить перечень функциональных за-

дач маркетинга заданной степени детализации. Можно напомнить, что к основным компонентам маркетинга относятся: продукт, рынок (емкость, потребители, конкуренция, сегментация), продвижение и продажа (каналы сбыта, реклама, PR, стимулирование продаж, прогноз продаж), ценообразование. После отбора наиболее приоритетных задач компания получает инструмент формирования текущего перечня функций, обеспечивающего достаточный уровень маркетинговой поддержки ее деятельности.

Для организации управленческого цикла по маркетингу необходимо закрепить сформированный перечень функций за организационными звеньями в «Положении о маркетинговой структуре», то есть описать с требуемой степенью детализации, кто и что делает в компании в области маркетинга.

Казалось бы, свершилось! Нет препятствий для решения этой, на первый взгляд, достаточно простой задачи.

Не все так просто!

На практике в большинстве российских компаний вообще нет четкого понимания, кто за что отвечает, то есть отсутствует основной внутрифирменный регламент — «Положение об организационной структуре». Без создания (и постоянной корректировки в процессе реструктуризации компании) этого документа невозможна постановка маркетинга как одного из компонентов регулярного менеджмента. Это все равно, что строить дом на песке. Поэтому на практике внедрение управленческого цикла по маркетингу, как правило, начинается с «альфа и омега» регуляризации управления компанией — разработки ее организационно-функциональной модели. Эта работа сводится к разработке базовых классификаторов в виде иерархических списков (бизнесы, функции управления и функции обеспечения) и последующего закрепления элементов этих классификаторов с помощью матричных проекций за организационными звеньями компании.

Сам процесс закрепления (матричного моделирования) ничуть не сложнее известной игры в «крестики и ноли-

ки» (рис. 1). Крестиками помечаются те клетки, где имеется связь между функцией, расположенной в соответствующем столбце, и организационным звеном, расположенным в соответствующей строке. С помощью такой матрицы-распределителя легко провести оптимизацию распределения функций управления. В идеале должно обеспечиваться однозначное соответствие между набором функций и ответственными за их выполнение организационными звеньями, то есть за каждую функцию должен кто-то отвечать, и причем только один.

Теперь надо распределить функции маркетинга за организационными звеньями. Эта операция сводится к наращиванию списка уже распределенных ранее за организационными звеньями функций управления (в области других компонентов менеджмента, например экономики, финансов, учета и пр.) новыми функциями управления в области маркетинга.

Максимальное подключение всех звеньев компании к решению маркетинговых задач превращает маркетинг в явление диффузии, обеспечивая компании реальную маркетинговую ориентацию.

ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА

Однако очень часто реализовать все функции маркетинга силами существующих звеньев не удастся. Собственно, тогда и возникает осознанная необходимость в организации отдела маркетинга для реализации специфических функций маркетинга (маркетинговые исследования, сегментация рынка, реклама и пр.), требующих специально подготовленных специалистов.

При этом в соответствии с приоритетом стратегических или тактических задач применяют различные схемы подчиненности отдела маркетинга.

В том случае, когда перед компанией в области маркетинга в первую очередь стоят задачи стратегического (исследовательского) характера (исследование потребителя, сегментация рынка, дифференцирование продукта, оценка конкурентоспособности и пр.), отдел маркетинга обычно подчиняют директору по стратегическому развитию.

В случае доминирующих проблем в области тактического (сбытового) маркетинга (разработка плана (бюджета) продаж, организация рекламной кампании, стимулирование потребления и продаж и т.п.) отдел маркетинга, как правило, подчиняют коммерческому директору.

При отсутствии указанных доминант применяют схему с самостоятельным директором по маркетингу, подчиненным непосредственно генеральному директору.

В любом случае появление специализированного отдела маркетинга требует разработки его организационно-функциональной модели, закрепленной «Положением о службе маркетинга». Эта модель включает в себя как внешние, так и внутренние функции отдела маркетинга. Например, известная внешняя функция отдела маркетинга — обеспечение необходимого количества действующих ценовых листов во всех местах продажи — распадается на внутренние функции сбора сведений о ценах поставщиков и конкурентов, их анализа и выработки ценовой политики, расчета действующих цен компании, оформления и тиражирования необходимого количества ценовых листов, их доставку в места продаж и т.п., которые закрепляются, соответственно, за диспетчерской группой отдела маркетинга, аналитической службой отдела, бригадой оформителей и т.д.

Возможно создание внутренних регламентов отдела маркетинга, таких, как «Положение о маркетинговых исследованиях» или «Положение об аналитической службе отдела».

РЕЗЮМЕ

Итак, постановка маркетинга в качестве компонента регулярного менеджмента осуществляется в следующей последовательности.

1. Предварительно разрабатывается «Положение об организационной структуре компании».
2. Внедряется маркетинговая идеология, которая обеспечивает рыночную ориентацию принимаемых управленческих решений.
3. С учетом специфики компании и ее рыночного окружения и в соответствии с корпоративной стратегией выбираются ключевые компоненты маркетинга.
4. По отобранным компонентам маркетинга организуется стандартный управленческий цикл, который порождает текущий перечень необходимых функций маркетинга, обеспечивающих достаточный уровень маркетинговой поддержки компании.
5. Указанные функции маркетинга распределяются по всем подразделениям компании, в том числе частично закрепляются за специализированным отделом маркетинга.
6. Функции маркетинга, закрепленные за отделом маркетинга, детализируются (в соответствии с технологией их реализации) и закрепляются за внутренними структурными подразделениями отдела маркетинга.
7. Все принятые решения фиксируются в соответствующих внутрифирменных регламентах (положениях).
8. При изменении рыночной ситуации производится актуализация соответствующих положений. Значительно упрощает проблему и сокращает сроки разработки (и, соответственно, корректировки) указанных положений применение компьютерных технологий — специальных программ-структуризаторов, входящих в интегрированное решение «БИГ-Мастер». Их применение существенно ускоряет реакцию компании на изменение рыночной ситуации, что обеспечивает решающее конкурентное преимущество, особенно в кризисных ситуациях.

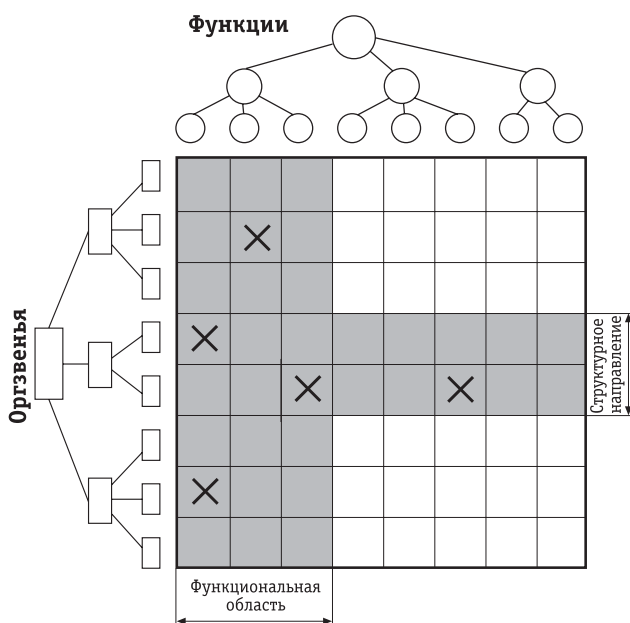


Рис. 1. Матрица-распределитель функций по оргзвеньям