

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Молчанова Ю.В.

старший преподаватель кафедры маркетинга
Одесская государственная академия строительства и архитектуры

Аннотация. В статье исследованы и систематизированы основные типы и принципы организации маркетинговой деятельности на предприятии

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими заданиями. Еще в 1953 году Ф. Фелтон (Felton, 1959) определил концепцию маркетинга как состояние корпоративного сознания, настойчиво требующее интеграции и координации всех маркетинговых функций, которые, в свою очередь, настраивают остальные корпоративные функции на достижение основной организационной цели. Практическая реализации концепции маркетинга требует ясных и четких решений по переводу маркетинговой теории в конкретное рыночно-ориентированное поведение организации. Обеспечить эту сложную и комплексную задачу на предприятие призваны организационные структуры управления маркетинговой деятельностью предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Роль маркетинга в руководстве разработкой и внедрением стратегии предприятия предполагает развитие трех позиций:

1. Определение потребностей и запросов клиентов.
2. Определение конкурентного позиционирования,
3. Ориентация всех ресурсов предприятия на удовлетворение запросов его целевых рынков.

Большинство исследователей в области маркетинга едины во мнение о том, что формируемая на предприятии организационная структура управления маркетинговой деятельностью должна обеспечить взаимосвязь маркетинга и стратегического менеджмента

предприятия. Говоря словами, М. Моррис и Л. Питт [3] необходимо достигнуть такого организационного состояния, когда «маркетинг становится стратегией, а стратегия становится своеобразным подходом к убеждению потребителя за пределами компании».

Постановка задания. Целью статьи является исследование процессов организации маркетинговой деятельности на предприятии.

Изложение основного материала исследований. Анализ литературных данных и практики реализации концепции маркетинга на отечественных и зарубежных предприятиях показывает, что традиционный взгляд на вопросы организации маркетинговой деятельности внутри предприятия представляет управление по продуктам и функциональное управление.

Структурный подход по продуктовому принципу впервые был использован в 1927 году американской международной компании Procter&Gamble. В представленной структуре менеджер продуктового направления несет ответственность за разработку, производство и сбыт продукта, то есть за все этапы осуществления маркетинговой продуктовой стратегии.

В 1960 году Теодор Левит (Theodore Levitt, 1960) публикует свою работу «Маркетинговая миопия». Восприятие идей публикации деловым миром, генерирует ряд очень важных организационных изменений, - среди которых наиболее значимыми являются: рост организационных подразделений, как по масштабу, так и по статусу в организации, и появление специалистов по маркетингу на высших уровнях управления предприятия.

Восприятие маркетинга в качестве функции бизнеса-организации интегрирует такие виды деятельности как: анализ рынка; планирование ассортимента и разработка новых для организации товаров услуг; сбыт и распространение товаров и услуг; стимулирование сбыта и реклама. Каждый вид деятельности предполагает выполнение определенного комплекса конкретных мероприятий. Кроме того, маркетинг как функция представляет ряд особенностей:

- это единственная функция предприятия, которая требует изменения философии предприятия;
- маркетинг представляет приятие на рынке, используя коммерческую и пропагандистскую информацию; в то же время маркетинг представляет рынок другим подразделениям предприятия через внутрифирменные каналы коммуникации;
- маркетинг обладает видением деятельности предприятия с точки зрения рынка и может объективно оценить результат работы предприятия, как в целом, так и ее подразделений;
- подразделение маркетинга несет ответственность за деятельность всех других подразделений предприятия, когда представляет его рынку.

Затраты на маркетинг и связанные с ним мероприятия определяют значительную долю в себестоимости предлагаемых рынку товаров и услуг. При этом маркетинг формирует нематериальный рыночный капитал предприятия и его стратегически важные ресурсы, что обуславливает сложный инвестиционный характер использования ресурсов в маркетинге.

Функциональный подход представляет постоянная структура службы маркетинга, которая выполняет свою деятельность в координации с другими функциональными подразделениями предприятия. Отношения в структуре основаны на вертикальных связях «руководитель - подчиненный». Подразделение состоит из специалистов по различным видам маркетинговой деятельности. Сегодня функциональная структура также вносит вклад в реализацию управленческих решений, имеющих целью повышение статуса маркетинговой деятельности предприятия в целом.

Расширенным вариантом системы организации маркетинговой деятельности по функциональному принципу является организация по географическому принципу. Этот тип предполагает ответственность менеджеров в пределах каждого вида интегрированной деятельности маркетинга за определенные географические рынки. Функциональную систему организации

маркетинговой деятельности отличает простота структуры и возможность обеспечить высокий уровень компетентности специалистов соответственно каждому направлению маркетинговой деятельности.

80-е годы прошлого столетия характеризуются появлением проблем, которые заставляют компании переосмыслить роль менеджера по продукту. Наиболее часто цитируемые слова, отражающие суть данной проблемы, принадлежат авторам наиболее полной формулировки понятия позиционирование, - Джеку Трауту и Эл. Райсу (Jack Trout and Al Reis, 1972), их выражение «прорваться сквозь хаос рекламы» стало маркетинговой мантрой на многие десятилетия, а работа «Позиционирование прокладывает дорогу в хаосе рынка» - одной из самых цитируемых в области маркетинга. Продуктовые стратегии, изначально планируемые на долгий временной период и массовую аудиторию, в процессе реализации наталкивались на реалии нового рынка, такие как:

- потребители с сегодня более осведомлены о методах коммерческого воздействия на их покупательские решения;

- развитие технологий и производственных мощностей делает возможным создание копий успешных рыночных продуктов в короткий срок;

- рынки становятся более фрагментированными, как и средства информации, призванные эффективно воздействовать на рынки,

- усиливается власть розничных продавцов.

Последний пункт имеет следствием увлечение расходов на маркетинговые мероприятия, стимулирующие спрос на уровне торговой организации. В новых условиях традиционные инструменты продвижения в СМИ, могут уступать в своей эффективности, традиционным мероприятиям по стимулированию сбыта и рекламно-пропагандисткой деятельности.

Ответом на средовые изменения стала организация маркетингового управления на предприятии по категориям. Формированию структуры управления по категориям

предшествовало введение должности менеджера по продаже бренда. Менеджер по продаже бренда проводил часть своего рабочего времени в торговых точках, он лучше знал клиента и условия продажи продукта. В результате своей многоплановой работы он мог формулировать и развивать стратегию бренда, адаптированную к конкретным условиям продаж и региональным особенностям его существующих и потенциальных потребителей.

К традиционным подходам к организации маркетинговой деятельности также следует отнести рыночно-ориентированную структуру. Организация управления по рынкам наиболее полно отвечает компаниям, которые предлагают один ассортимент продукции потребителям с различными запросами. Организация маркетинговой работы по данному принципу позволяет оптимально соответствовать запросам конкретной группы клиентов или конкретному целевому рынку предприятия.

В 1992 году компания Unilever, работающая в сфере услуг, для розничных торговцев, имеющая сильные бренды, создает две новые для компании должности, менеджер по развитию брендов и менеджер по развитию клиентов, которые заменили должность менеджера по брендам и развитию продаж. При таком разделении, менеджеры по развитию брендов смогли сосредоточить свою деятельность на проблемах стратегического развития брендов компании и проблемах создания и выведения на рынок инноваций. Менеджеры по развитию клиентов сфокусировались на вопросах координации продаж и операционной деятельности компании.

В практике организации отделов можно выделить еще одну тенденцию, когда предприятия чистые типы традиционных структур маркетинга (табл. 1) обычно заменяют смешанными типами товарно-функциональные, регионально-функциональные, товарно-рыночные и т.п.

Таблица 1

Чистые типы альтернатив организационных структур

Альтернативы	Описание
Функциональная	За каждое направление маркетинговой деятельности отвечает определенный специалист: менеджер по маркетинговым исследованиям, менеджер по рекламе, менеджер по развитию продуктов и т.п.
Организация по продукту	Каждый менеджер отвечает за маркетинговые решения относительно конкретного продукта: разработку, производство, реализацию.
Региональная организация	Региональный менеджер отвечает за все направления маркетинговой деятельности в своем географическом регионе.
Организация по рынкам	Менеджер отвечает за определенный рынок, сектор потребителей или сегмент рынка. Предприятие выпускает спектр продуктов, предназначенных особым группам потребителей.

Приведенные типы иерархически организационных структур относят к вертикальным, разделяя согласно направлению прохождения информации в организационной структуре (табл. 2).

Вертикальные структуры в литературе часто обозначают термином механистические (бюрократические) таким образом, противопоставляя им адаптивные органистические структуры. В органистической структуре каждый специалист вносит свой вклад в достижение цели предприятия, руководитель определяется проектом, который в данный момент находится в фокусе внимания организации.

Условия, при которых возможно использования механистического подходов к построению организационной структуры предполагают:

Таблица 2

Характеристика вертикальных иерархических структур

Преимущества	Недостатки
Традиционная организационная структура	Жесткая негибкая структура
Простота организации	Потоки информации движутся не свободно, нет условий для принятия совместных решений
Четкое разграничение ответственности, стандартизированные права и обязанности	Структура обеспечивает выполнение процесса по маркетинговым функциям, но не достижение результата (стратегической цели)
Структура использует традиционные методы планирования и финансирования маркетинговой деятельности	Структура требует высокого уровня затрат для своего функционирования; В структуре существует сопротивление изменениям, без которых не возможно адаптивное управленческое поведение

- несложное, стабильное окружение;
- известные цели и простые задачи;
- объем работы, поддающийся измерению;
- оплата труда мотивирует; признается данная власть.

Для органического типа организации оптимальны следующие условия:

- сложное, нестабильное окружение;
- сложные задачи;
- актуализированы мотивы верхнего уровня;
- работу измерить сложно;
- авторитет власти завоевывается.

Внедрение единой управленческой компьютерной системы позволяет снять ряд проблем управления информационными потоками при принятии совместных решений и делает возможным внедрение управления на основе проектного менеджмента. Организационные структуры при данном управленческом подходе

будут сформированы на основе горизонтальных потоков информации.

Переход горизонтальным представляет матричная структура. При таком подходе управленческое решение формируется на основе знаний и опыта специалистов по всем интегрированным маркетинговым функциям и организационными структурам. Так, в матричной структуре программу развития может формировать менеджер по продукту, а для работы с рынком могут быть созданы функциональные группы. Таким образом, связывается вертикальный контроль функциональных отделов и прямой горизонтальный координирующий контроль.

В зависимости от степени выраженности ряда характеристик в организационной матричной структуре можно выделить следующие ее типы (табл. 3).

Матричная структура – это временная структура, где группы создаются для решения конкретных задач и после выполнения, которых прекращают свое функционирование. Достоинства матричного подхода заключаются в том, что реализуется системный подход к решению наиболее важных и неотложных задач предприятия, достигаются гибкость и оперативность в управлении. К существенным недостаткам необходимо отнести проблему распределения прав, обязанностей и ответственности, включая и проблему двойного финансирования персонала.

В целом необходимость формально организованных маркетинговых подразделений является предметом дискуссий. Наиболее известный тезис сформулирован как «маркетинг службы маркетинга» (King S., 1985). Другой важный и цитируемый подход предполагает в качестве необходимого условия «поставить специалиста по маркетингу не в конце, а в начале производственного цикла и интегрировать маркетинг

Таблица 3

Типы матричных организационных структур

Характеристика	Матрица		
	Слабая	Сбалансированная	Сильная
Власть менеджера	ограниченная	невысокая или средняя	средняя и выше
Доля персонала отдела маркетинга, постоянно занятая в функциональной группе, %	0-25	15-60	50-95
Занятость менеджера	частичная	полная	полная
Занятость персонала	частичная	частичная	полная

В крупных диверсифицированных компаниях получает распространение дивизиональная организационная структура. В этом подходе управление маркетингом предприятия организовано на основе бизнес-портфеля товаров и услуг. Дивизион представляет организационная товарно-рыночная единица, со своими собственными функциональными подразделениями. Персонал верхнего эшелона высвобождается для решения стратегических задач. Таковую организацию характеризует сложный характер управления: для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление. Дивизиональная структура организации маркетинговой деятельности обеспечивает более тесную связь с потребителями, что существенно ускоряя реакцию менеджмента предприятия на изменения, происходящие во внешней среде.

Программный принцип организации маркетинговой деятельности, предполагает формирование временной команды специалистов для работы по ряду направлений маркетинга, которая должна способствовать реализации базовой стратегии предприятия и конкурентного позиционирования. Программа реализуется через

группу проектов, которые являются ее компонентами. Проекты программы следуют за ее стратегией, и, если область, в которой выполняются проекты, является областью новых действий, то сам процесс выполнения проектов является стандартизированной операционной работой организации.

Отдельно можно выделить организационные структуры маркетинга, целью которых является сервисное обслуживание клиентов компании. Структура управления в маркетинге отношений основана на обширной базе данных и переходе от работы с целевым рынком к индивидуальному маркетингу. Исследования, тестирования новых продуктов, коммуникации, распределение реализуется внутри базы данных.

Выводы. Организационная структура следует за стратегией. Стратегический аспект, прежде всего, связан, с внешними факторами развития организации. Оптимальная структура организации маркетинговой деятельности на предприятии соответствует заявленной стратегической цели предприятия и максимально содействует ее достижению.

«Рынок – это конкуренция в динамике», - данный тезис конца прошлого столетия по-прежнему актуален и в настоящем. В организационной структуре должны быть заложены такие ее элементы, которые обеспечат адаптивность маркетингового управления к постоянным изменениям в динамике рыночной среды. Задачу построения быстро адаптирующихся структур, способных генерировать эффективные маркетинговые решения в ответ на постоянные средовые возможности и угрозы, возможно, выполнить на основе межфункциональных и проектных команд.

Высокий статус руководителя службы маркетинга и возможность особых условий труда являются необходимыми условиями построения такого типа организационных структур. Также для реализации маркетинга как единой программы обязательным условием является наличие корпоративных баз данных и Интернета.