Вячеслав СТАРИКОВ,
доцент БГЭУ, кандидат экономических наук

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Показателем эффективности и основной целью деятельности предприятия в условиях рыночной экономики является прибыль. Однако обеспечение успешного функционирования предприятия в течение длительного времени связано также с реализацией целого ряда других целей. Решающую роль здесь играют завоевание предприятием устойчивых позиций на рынке, обеспечение эффективности инвестиций, повышение квалификации всех категорий персонала, достижение высокого уровня технологичности. В условиях конкуренции и постоянно углубляющегося международного разделения труда приоритет обычно отдается целям, связанным с техническим прогрессом и экспортом.

В экономике на современном этапе налицо ряд противоречий, препятствующих быстрому развитию рыночных отношений:

— растущая самостоятельность предприятий законодательно ограничена во многих решающих сферах деятельности (например, установление цен на подавляющую часть товаров);

— сохраняется в серьезных масштабах прямое вмешательство и диктат центральных органов управления в ключевых сферах деятельности предприятия (например, снабжение ресурсами и сбыт продукции);

— неразвитость финансово-кредитных институтов, что ограничивает степень самостоятельности предприятия;

— двоевластие на предприятиях, где создание рабочего со-

моуправления укрепило демократические институты в управлении, но не способствовало повышению его профессионального уровня и оперативности.

Перспективы решения сложившихся противоречий самым тесным образом связаны со стабилизацией экономики, особенно с понижением уровня инфляции, изменением структуры собственности, созданием условий для нормального функционирования конкурентного рыночного механизма, реформой банковской системы и новой финансово-кредитной политикой, изменением инвестиционной политики. Усилия, предпринимаемые в этих направлениях, переводят предприятия в новые условия, где главным регулятором становится рынок. Это создает объективные предпосылки для перестройки системы управления производством на принципах маркетинга —рыночной концепции управления.

Представляется обоснованной постановка вопроса о создании на предприятиях специальных структурных подразделений, призванных выступать в роли своего рода «мозговых центров» предприятия. Вновь создаваемые отделы маркетинга должны определять основные направления развития предприятия в условиях, когда любые технические, производственные и хозяйственные решения имеют рыночную ориентацию, то есть носят предпринимательский характер.

С позиций системного подхода любое хозяйственное (и не только хозяйственное) образование рассматривается как живой организм, существующий и развивающийся в тесном взаимодействии с окружающим миром (товарный рынок, национальная и мировая экономики, культура, религия, право, идеология и т.д.) и зависящий от влияния этого мира. С другой стороны, та или иная фирма, как хозяйственное образование, имеет достаточно сложную собственную внутреннюю организацию: производство, сбыт, снабжение, финансы, персонал и целый ряд других составляющих. Маркетинг, и в этом его основное преимущество, представляет собой открытую систему управления, которая пронизывает весь организм фирмы, координирует взаимодействие его элементов, органически соединяет фирму с внешней средой, изучая последнюю и воздействуя на нее.

Исследование маркетинга с позиций системного подхода расширило представление об этом явлении. Обобщение накопленного опыта управления деятельностью фирмы в условиях рынка, анализ удачных приемов и методов коммерческой деятельности — узко прагматический подход к маркетингу, отступил на второй план. Методологическая база системного анализа позволила исследователям задавать себе более сложные вопросы, связанные с моделированием поведения фирмы в условиях рынка на длительную перспективу. Как результат, сформировалась система правил поведения на рынке — первый этап теоретического осмысления концепции маркетинга.

В основе современных концепций маркетинга лежат принципы организации всех сторон

функционирования фирмы: от поиска идеи нового товара, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ до производственно-сбытовой, рекламной и сервисной деятельности по единой программе, которая формируется для достижения долгосрочных интересов фирмы с учетом существующих и потенциальных потребностей рынка.

Можно выделить следующие основные принципы, являющиеся основой успешной реализации рыночной стратегии современных фирм.

1. Ориентация всей деятельности фирмы на требования конечного потребителя, их удовлетворение. Ведь в основе спроса на какой-либо товар лежит определенная потребность. По мере прогресса общества растут и потребности его членов. «Цель маркетинга, — пишет Петер Дракер, — так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами» [1].

2. Ориентация всей деятельности фирмы на новый товар. Покупателю не важно в принципе, как он сделает отверстие в стене: дрелью или отбойным молотком. Но если вместо обычной дрели, традиционно применяемой для этих целей, мы сможем предложить ему новый товар, более экономичный, более производительный, менее шумный и т.п., и это «более» или «менее» будет заметно и ощутимо (например, дрель с перфоратором) — наше будущее обеспечено. Еще лучше, если новый товар защищен патентом, ноу-хау и т.п. и нам не надо остерегаться конкурентов. Предложить новый товар, который нужен потребителю, — основа успеха фирмы.

3. Дифференцированный подход как к товарным рынкам, так и к самим товарам. Этот принцип лежит в основе сегментации рынка. Сегментация — это деление рынка на группы конечных потребителей, предъявляющих схожие требования к товару. Фирма производит одежду. Но одежду носят мужчины и женщины, люди зрелого возраста, молодежь, подростки и дети. И каждая из этих групп предъявляет различные требования к стилю, цвету, цене и т.д. Более того, в каждой группе есть люди экстравагантные и обыкновенные, с разными уровнями доходов и т.п., что также влияет на их потребности.

Теоретически можно выявить специфические требования каждого потребителя к любому товару и предложить клиенту нужную модель. Это оправдано, если дело касается сложной машинотехнической продукции, когда и одно изделие является крупным заказом. Но ситуация выглядит абсурдно, если по индивидуальным заказам начнут изготавливать товары массового спроса, например, велосипеды. Поэтому, наряду с выявлением критериев сегментации, не менее важно выбрать главные из них, чтобы сегментация не оказалась чрезмерной, а дифференциация товара экономически неоправданной.

4. Ориентация всей деятельности фирмы на долгосрочное планирование. Необходимость постоянно предлагать потребителю новый товар требует постоянной модификации производства. Но производство — относи-

тельно стабильная система, и любая перестройка нарушает ритмичность работы. С другой стороны, потребности весьма динамичны. Противоречие изменчивых потребностей и производства, тяготеющего к стабильности, заставляет фирму заниматься планированием своей деятельности. Можно определить понятие «стратегии компании», как формулирование основных долгосрочных целей и задач предприятия, согласование последовательности действий, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей [2].

5. Целенаправленное и активное воздействие на формирование спроса в целевых рыночных сегментах. Изучив потребности и создав товар, фирма вынуждена активно продвигать его на рынок. Это обусловлено целым рядом причин. Если на рынок выходит принципиально новый товар, возникает необходимость связать его свойства с потребностями покупателя. Товар-заменитель требует широкой рекламы его преимуществ. Конкурентная борьба заставляет тратить средства на формирование и воспитание «своего», фирменного потребителя. Современный маркетинг требует гораздо большего, чем просто создать хороший товар, назначить на него привлекательную цену и обеспечить его доступность для целевых потребителей. Фирмы должны осуществлять коммуникацию со своими клиентами для того, чтобы как можно реже слышать от потенциальных потребителей: «Я не знаю, кто вы такой. Я не знаю вашей фирмы. Я не знаю товара вашей фирмы. Я не знаю клиентов вашей фирмы. Я не знаю репутации вашей фирмы».

Наряду с приведенными, можно рассмотреть и ряд других принципов маркетинга: ориентация маркетинговой деятельности на первичную информацию, получаемую непосредственно на рынке, творческий и новаторский подход и другие. В реальной жизни принципы маркетинга ложатся в основу деятельности по управлению фирмой и реализуются в функциях маркетинга. Существуют различные точки зрения на структуру и содержание функций маркетинга. Однако процесс управления фирмой на принципах маркетинга имеет определенную логику, диктуемую рыночным механизмом.

Маркетинговая деятельность начинается с комплексного исследования рынка, в рамках которого изучаются требования рынка к товару, сам рынок, проводится его сегментация и в выявленных сегментах изучается конкуренция. Комплексное исследование рынка является первой функцией маркетинга.

Вторая функция заключается в изучении внутрифирменных возможностей: научно-технических, производственных, ресурсных, сбытовых, финансовых. Изучение возможностей или комплексная ревизия детельности фирмы лежит в основе постановки целей и формирования рыночной стратегии — третьей функции маркетинга. Разработка рыночной стратегии предусматривает выбор целевого рынка (сегмента) и определение методов и времени выхода на рынок. Затем разрабатывается комплек-

сная рыночная политика или комплекс маркетинга по четырем направлениям: товар, цена, сбыт, коммуникации. Иначе говоря, маркетинг представляет собой систему организации и управления всеми сторонами деловой активности хозяйственной единицы — от идеи создания нового товара и использования соответствующих технологий производства до доставки товара покупателю и обслуживания.

Пока что в условиях разбалансированности национальных экономик стран СНГ и дефицитности внутреннего рынка предприятия не испытывают острой потребности в маркетинге. Иное дело, когда они выходят на внешний рынок: действовать на нем, когда существует превышение предложения над спросом, а конкуренция создает положительную тенденцию на цены, и не использовать принципы и приемы маркетинга означает для экспортера заранее признать свою неполноценность на рынке.

Необходимость решения новых сложных задач внешнеэкономической (как в ближнем, так и дальнем зарубежье) и в первую очередь экспортной деятельности в переходный и последующие периоды требуют не только глубокой логики в сознании и психологии поведения хозяйственных руководителей всех рангов, но и глубокой организационно-управленческой перестройки всего хозяйственного механизма промышленного предприятия, включающего и организационную структуру.

Любая структура является отражением некой главенствующей идеи, которой подчиняется организация в своей работе. В условиях жесткой централизации управления промышленным производством, как отмечалось ранее, превалировала форма сбытовой ориентации предприятий по простейшей схеме: **производство — сбыт — потребитель.**

Такая схема характерна для низкого уровня развития производства. В такой модели рынок всегда дефицитен. Дальнейшее развитие производства, насыщение рынка товарами привели к рождению новой философии — философии коммерции по следующей схеме:

Какими же должны быть цели предприятия, ориентированного на маркетинг? Исходя из опыта японских фирм, основными целями являются: завоевание определеной доли рынка; достиже-

ние потенциального объема продаж товаров; увеличение темпов роста объема продаж товаров и прибыли.

Реализция же целей деятельности предприятия, ориентированного на маркетинг, осуществляется через следующий комплекс функций: маркетинговые и прогнозные исследования; формирование целей; оперативная деятельность; контроль.

Осуществлениие любого процесса управления возможно лишь в условиях его структурной организации. Это означает, что управление маркетингом на промышленном предприятии предполагает наличие определенной организационной формы, соответствующей содержанию процесса управления и характеризующейся:

1. Составом и содержанием функций управления — «управление рекламой», «управление исследованием рынка», «управление ценообразованием», «управление продвижением товаров и сбытом» и др.

2. Необходимой численностью работников, занятых реализацией данных функций управления, то есть руководителей, специалистов и служащих.

3. Составом структурных подразделений аппарата управления.

4. Иерархическим построением аппарата управления.

5. Организацией взаимодействия как подразделений аппарата управления, так и отдельных работников.

Вместе с тем, как показывает практика, на предприятиях различных отраслей до настоящего времени основное внимание уделяется содержательной стороне маркетинга, а его организационное обеспечение сводится, в ряде случаев, к простому переименованию отделов сбыта продукции в отделы маркетинга. При этом упускается из виду, что ни по численности, ни по должностному составу, ни по профессиональной подготовке существующие сбытовые подразделения не приспособлены для осуществления маркетинговой деятельности.

Проблемы создания организационно-управленческой структуры предприятия, налаживания и поддержания всех управленческих звеньев в правильном и стационарном режиме являются общими для большинства промышленных предприятий. К таким проблемам относятся: обеспечение одобрения и формального утверждения сформулированных основных задач и направлений производственной деятельности; делегирование полномочий и ответственности; установление уровней руководства и персонального интервала управления; определение порядка отчетности; создание условий, обеспечивающих своевременную перестройку и обновление организационно-управленческой структуры при изменениях конъюнктуры рынка и других управляющих факторов.

(Продолжение следует)

1. Peter E.Drucker. «Management». Task. Responsibilities, Practices», NY, «Harpor & Row», 1973, p.64-65.

2. Alfred D.Chandier. Stratgy and Structure Massachusetis Institute of Technology, Press, 1962.