

РАЗРАБОТКИ — ПРАКТИКАМ

В.С.ПРОТАСЕНЯ

ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА



Ослабление централизованного управления экономикой, возникновение и развитие негосударственных форм хозяйствования, изменение правового режима деятельности предприятий, развал прежних хозяйственных связей, и, как следствие, потеря потенциальных рынков сбыта — вот далеко неполный перечень причин, которые стали главными "катализаторами" активного внедрения маркетинга на белорусских предприятиях. Причем этот процесс начался как бы сам собой, без приказов и распоряжений, без разработки и принятия "встречных обязательств" и соцсоревнования.

Изменяющаяся экономическая среда, жесткие рыночные реалии заставили предприятия обратиться к такой деятельности, ранее неизвестной, а если известной, то считавшейся ненужной и чужеземной.

В последние годы (1991—1995) практически все предприятия в республике в той или иной мере реализуют основные маркетинговые функции. Объем и содержание этих функций, а также формы организации маркетинга на предприятиях различаются. И это вполне понятно, поскольку совершенно разные цели и рыночные возможности имеют, например, народная производственно-коммерческая фирма "Славянка", занимающаяся пошивом одежды для мужчин и женщин, и "монстры" нашей промышленности Минский автомобильный и тракторный заводы.

Опыт зарубежных фирм свидетельствуют о том, что, в зависимости от важности и полноты реализации различных функций маркетинга, а также степени интегрированности маркетинга в систему управления фирмы (предприятия) при организации маркетинга, может иметь место один из случаев, изображенных на рис. 1.

Рассмотрим эти формы организации.

Василий Сергеевич ПРОТАСЕНЯ, кандидат экономических наук, доцент кафедры торговли средствами производства БГЭУ.

В первом случае такая организация характерна для предприятия, ориентированного на производство. Здесь ведущей функцией является реализация продукции, которая включает в себя выбор каналов и форм сбыта, определение объемов сбыта, оказание услуг, управление торговым персоналом. В редких случаях, скорее как исключение, может осуществляться также исследование рынка с точки зрения возможности продажи уже произведенной продукции, а также ее реклама.



Рис.1. Формы организации маркетинга на предприятии

Вторая форма организации — отдел сбыта, выполняющий маркетинговые функции. В этом случае, наряду с выполнением функции реализации как основной, осуществляется также изучение рынков сбыта, оценка эффективности рекламы, планирование мероприятий по обслуживанию покупателей. Дальнейшее расширение чисто маркетинговых функций требует специализации внутри отдела, специалистов по сбыту и по маркетингу.

По мере повышения значимости таких маркетинговых функций, как исследование рынка, разработка новых товаров, реклама и стимулирование продаж, в структуре управления фирмой выделяется специальное подразделение — специальный отдел маркетинга. Это требует привлечения высококвалифицированных специалистов в области маркетинга.

В фирме, в которой создан специальный отдел маркетинга, параллельно функционирует также и отдел сбыта.

Очень часто при такой форме организации маркетинга интересы этих отделов вступают в конфликт, поскольку отдел маркетинга стремится максимально расширять свое влияние на все функции по обслуживанию потребителей, а отдел сбыта занят лишь продажей товаров. Поэтому следующая форма организации маркетинга устраняет этот конфликт, т.к. на предприятии создается отдел, который объединяет всех работников, выполняющих маркетинговые функции, включая и функции по сбыту.

И, наконец, последняя форма организации — специальный отдел маркетинга. Концентрация всей маркетинговой деятельности в одном отделе еще не гарантирует эффективность работы этого подразделения. Главным является то, какая роль отводится маркетингу на предприятии, и, соответственно, какой статус самого подразделения маркетинга. Здесь возможны два варианта.

1. Маркетинг рассматривается как одна из возможных форм управления фирмой. Следовательно, в этом случае нельзя говорить, что фирма ориентирована на маркетинг, а сам отдел маркетинга играет подчиненную роль в системе управления фирмой.

2. В центре всех усилий предприятия находится потребитель, его желания и потребности. Все функциональные подразделения при данном варианте работают сообща с целью наилучшего понимания потребителя и его удовлетворения. Однако маркетинг здесь играет главную роль, т.к. в этом случае предприятие может верно истолковать потребности и производить нужную продукцию, и, следовательно, маркетинговое под-

разделение должно оказывать влияние и регулировать деятельность всех других структурных подразделений фирмы.

Потребитель рассматривается как центральная контролирующая функция, маркетинг как интегрирующая, а производство, НИОКР, финансы имеют подчиненную роль. Поэтому, если предприятие ориентировано на маркетинг, то во главе всей управленческой деятельности должна стоять служба (подразделение) маркетинга. А это значит, что, несмотря на разнонаправленность интересов, деятельность производственных подразделений (ориентированных на снижение производственных затрат и всегда отрицательно относящихся к любой перестройке производства), а также финансово-экономических подразделений (стремящихся снизить любые расходы на предприятии, в том числе и дополнительные затраты на маркетинг, всегда противившиеся снижению цен и предоставлению скидок покупателям), должны согласовываться, регулироваться и, в конечном итоге, быть подконтрольны службе маркетинга предприятия.

Таким образом, основным звеном, определяющим состояние и качество управления маркетингом на фирме является его организация в форме самостоятельного отдела.

Нами были проанализированы организации маркетинга на 10 предприятиях (табл. 1). В состав такой выборки включены предприятия:

а) которые в основном стремятся использовать маркетинг для осуществления своих внешнеторговых функций (ПО Минский тракторный завод, АО Минский часовой завод "ЛУЧ");

б) которые с помощью маркетинга пытаются решить проблему сбыта продукции на прежних рынках, превратившихся сегодня в рынки суверенных государств ближнего зарубежья, — Минский электротехнический завод, Борисовский завод "Полимиз", Минский насосный завод, Могилевский металлургический завод;

в) которые с помощью маркетинга пытаются решить проблемы конверсии, когда необходимо создать новые товары для потребительских рынков и внедриться на эти новые для себя рынки;

г) которые только начинают реализовывать отдельные функции маркетинга (АП "Крыніца");

д) которые отличаются наибольшей полнотой реализации маркетинговых функций, т.е. эти предприятия работают на рынке, характеризующимся большим количеством изготовителей (НПКФ "Славянка"), насыщенностью изделиями, высоким динамизмом спроса.

Как видно из таблицы 1, на белорусских предприятиях используются в основном 4 из 5 рассмотренных форм организации маркетинга. Вместе с тем имеет место и своя специфика. Прежде всего на фирмах, которые имеют активные контакты на внешнем рынке, созданы специальные подразделения, выполняющие как маркетинговые функции, так и весь комплекс экспортно-импортных операций.

В нашем случае — это внешнеторговая фирма, созданная на ПО Минский тракторный завод и отдел внешнеэкономических связей АО Минский часовой завод "Луч".

На этих предприятиях маркетинговые функции выполняются применительно только к внешнему рынку. Причем нет централизации выполняемых функций (т.е. нет специального подразделения, выполняющего маркетинговые функции). Например, на внешнеторговой фирме ПО МТЗ изучение рынка выполняет отдел конъюнктуры и экономического анализа, изучение товара — отдел экспорта, товарную политику разрабатывает планово-экономический отдел, сбытовую политику — отдел экспорта, организацию сервиса — инженерно-технический отдел, рекламу и стимулирование продажи — отдел рекламы и организации выставок. В отделе внешнеэкономических связей АО Минский часовой завод "Луч" маркетинговые функции выполняет группа экспорта и бюро рекламы.

Таблица 1. Формы и организации маркетинга на предприятиях и фирмах республики

	Подразделения, выполняющие функции маркетинга							
	Отдел сбыта	Отдел сбыта, выполняющий маркетинг. ф-ции	Спец.отдел маркетинг.	Отдел маркетинг., выпол. ф-ции сбыта	Современ. отд.марк.	Др. подразделения, вып.маркетинг.ф-ции		
						Внеш.торг. фирма	Отд.внеш. связей	Прочие отд.
1. АП "Крыніца"	СИ, РЗТ, СП							
2. АО Минский часовой завод "Луч"	Т, СП						ИР, Р СТП, Р	
3. ПО "Белвар"	Т, СП, Р		СИ, РНТ, ПЗ,РЗ					
4. Минский насосный завод				ИС, ПЗ, РЗ, ЦП, Т, СП				
5. Минский тракторный завод						ИР, ИТ, ЦП, СБР, С		
6. Минский электротехнический завод		СИ, ПЗ, РЗ, Р, Т, СП						
7. Могилевский машиностроительный завод				СИ, ПЗ, РЗ, Т, СП, Р				
8. Завод "Полимиз", г.Борисов		ИР, ПТА, РЗ, Т, СП, СТП						
9. НПКФ "Славянка"				ИР, ИТ, ПТД, ЦП, Т, СП, Р, СТП				
10. Завод "Колибри", г.Минск	Т, СП, Р		СИ, ПЗ, РНТ, РЗ					

Условные обозначения основных выполняемых функций маркетинга:

ИС — изучение спроса;	РЗ — размещение заказов;
ИР — изучение рынка;	Т — товародвижение;
ИТ — изучение товара;	СП — сбыт продукции;
СИ — сбор информации о рынке, ценах, товарах;	ЦП — ценовая политика;
ПТА — планирование товарного ассортимента;	Р — реклама;
ПЗ — поиск заказов;	СТП — стимулирование продажи;
С — сервис.	

На остальных предприятиях используются традиционные формы организации маркетинга.

Среди представленных предприятий только на АП "Крыніца" (производство пива и безалкогольных напитков) используется простая форма организации маркетинга и выполняется наименьшее количество маркетинговых функций: поиск заказов, размещение заказов, выбор каналов распределения. Такое положение во многом объясняется тем, что долгое время АП "Крыніца" имело постоянный заказ от государственной торговли на производство пива, который практически составлял 90 % реализации концепции маркетинга в работе предприятия была минимальной. Однако уже с 1993 года ситуация стала меняться. Первая причина — уменьшение заказов от госторговли. Предприятие вынуждено самостоятельно искать часть заказов на рынке и размещать их. Вторая причина — постоянное сужение рынка пива в республике из-за ценового фактора и, как следствие, снижение уровня реализации пива.

Вообще-то рынок пива отличается стабильным спросом. Вместе с тем, из-за инфляционных процессов в экономике, постоянного дорожания энергоресурсов, издержки производства пива растут в геометрической прогрессии. В настоящее время 80 % издержек производства пива АП "Крыніца" составляют энергозатраты. Все это в свою очередь отражается на цене пива и ведет к сокращению его продажи. В этой связи серьезным конкурентом пиву по реализации становится водка. Но динамика роста цен на водку и на пиво существенно различаются. Если 6 лет назад цена одной бутылки водки была равна продажной цене 20 бутылок пива, то 2 года назад — 5, а теперь — всего лишь двум бутылкам. Поэтому, чтобы "выжить" в этих условиях, предприятие вынуждено использовать элементы маркетинга при решении своих проблем. В частности, для сохранения производства и высококвалифицированных кадров, фирма пытается найти другие рынки сбыта. Это в свою очередь требует более широкого использования элементов маркетинга, совершенствования структуры управления им.

Проблема выживаемости (только на 3—4 года раньше) затронула также и те предприятия, которые имели традиционные рынки сбыта в республиках бывшего СССР. Это: электротехнический завод (производство силовых трансформаторов, трансформаторных подстанций), насосный завод, Борисовский завод "Полимиз" (производство стаканчиков полистирольных, полимирных лотков, полиэтиленовой пленки для упаковки молочной и пищевой продукции), Могилевский металлургический завод (производство чугунных напорных труб, труб электросварных, механической дробы).

Развал прежних хозяйственных связей, которые были "установлены" а покупатели "назначены", суверенизация экономик бывших субъектов одного рынка — с одной стороны, и необходимость выжить и сохранить свои предприятия — с другой, подтолкнули руководство этих предприятий к поиску возможностей использования маркетинга, позволяющего им вернуться на прежние рынки в качестве полноправных и законных субъектов. Поэтому такие функции как сбор и анализ рыночной информации, изучение своих рыночных возможностей, стремление проводить свою товарную и сбытовую политику, организовывать рекламу и стимулировать продажу имеют все больший приоритет и важность на этих предприятиях.

Еще более обострена проблема выживаемости на конверсионных предприятиях, которые в республике составляют 1/3 всего промышленного комплекса. По нашей таблице — это По "Белвар" и завод "Калибр" (производившие по заказам ВПК сложную приборную продукцию для измерений и контроля). На этих предприятиях необходимо в самое короткое время осуществить трансформацию имеющихся высококачест-

венных технологий для нужд потребительских рынков. Поэтому к приоритетным функциям, выполняемым службами маркетинга относятся:

поиск, анализ и аккумуляция информации о рынках, куда предприятия могут выходить со своей продукцией и успешно ее там реализовывать; разработка предложений по созданию новых товаров конструкторами, технологами, инженерами: их профессиональные знания и учет требований рынка позволят им создавать бытовые приборы и технику, которая заинтересует покупателей.

Рынок швейных изделий в нашей республике отличается, с одной стороны, высокой насыщенностью разнообразными изделиями, большим количеством производителей (в каждом районном центре есть швейное предприятие: государственное, акционерное или частное), выпускающие широкий ассортимент изделий. С другой стороны, швейные изделия предприятий республики предназначены для среднего покупателя, имеющего в настоящее время небольшой доход. Поэтому на рынке существуют все предпосылки для развития конкуренции между отечественными изготовителями одежды. И вполне понятно, что без использования маркетинговых функций здесь не обойтись.

В этом отношении НПКФ "Славянка" (среди анализируемых нами предприятий) отличается наибольшей полнотой и количеством выполняемых маркетинговых функций. Осознав необходимость перестройки управления на основе маркетинга, руководство фирмы уже в 1992 году начало поэтапное внедрение маркетинга. В настоящее время на предприятии сформирован и организационно выделен целый блок маркетинговых функций. Он включает:

- а) сбор информации и проведение маркетинговых исследований по: потребителям, товарам (собственным и товарам конкурентов), рынкам, конкурентам (в швейной отрасли), по внутренним возможностям фирмы;
- б) планирование ассортимента выпускаемой продукции и ее качества, моделирование новой и модернизация старой одежды, ценообразование;
- в) выбор каналов распределения изготовленной продукции;
- г) рекламирование произведенной продукции и стимулирование ее продажи.

Организационно все эти функции объединены в службе маркетинга, которая включает четыре отдела:

- информации и маркетинговых исследований;
- планирования ассортимента и качества;
- товародвижения и сбыта;
- формирования спроса и стимулирования сбыта.

Таким образом, на этапе становления рыночных отношений в республике организационные формы и содержание маркетинговой деятельности могут быть разнообразными. Это объясняется прежде всего положением предприятий на рынках сбыта их продукции, спецификой решаемых ими проблем по изменению содержания производственной деятельности и реформированию системы управления.

Но, как показывают результаты исследования, сегодня все предприятия стремятся развивать свою деятельность на основе анализа потребностей рынка и возможностей сбыта на нем своих товаров.

Конечно, постоянно меняющаяся экономическая реальность будет вносить свои коррективы в организационные формы реализации маркетинга, приближая их к классическим рыночным структурам. Но главное сделано: маркетинг стал применяться на белорусских предприятиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ф. Котлер. Управление маркетингом. М., 1990.
2. H. C. Weis Marketing. Kiehl — 1990.
3. Как создать службу маркетинга на предприятии (Практическое пособие). Кишинев, 1992.