

Все большее значение для операторов мобильных сетей приобретает привлечение новых квалифицированных специалистов и удержание имеющихся. Особенно это относится к разработчикам новых услуг и специалистам по маркетингу, недостаток в которых сегодня испытывает отрасль.

7. Условия работы на рынке.

Существенное влияние на темпы и масштабы развития мобильного рынка оказывают условия, в которых приходится работать на рынке оператору.

Основными рыночными факторами, влияющими на возможности оператора, являются:

- уровень проникновения на рынке мобильной связи и Интернета;
- положение оператора на рынке и занимаемая доля;
- использование абонентами услуг на базе SMS и Интернета;
- качество и разветвленность инфраструктуры, тарифы и проникновение фиксированной связи;
- уровень доходов населения, ВВП на душу населения;
- инфраструктура аналоговой мобильной связи;
- уровень инвестиций в телекоммуникации на душу населения в стране;
- тарифы на услуги передачи данных;
- наличие квалифицированных разработчиков ПО - способствует внедрению новых услуг мобильной связи.

Долгосрочного успеха добьются те операторы мобильной связи, которые сосредоточат внимание на внедрении инноваций, построении стратегии взаимоотношений с клиентами и сохранят организационную гибкость, чтобы остаться динамичными на все более быстро изменяющемся рынке.

А.Н. Бедретдинова, БФ БГУУ (Бобруйск)

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Четкий и отлаженный механизм взаимодействия структурных подразделений организации, построенный на принципах управления маркетингом, обеспечивает ее высокую маневренность на рынке. Однако корректировка рыночной позиции вызывает изменения внутри организации, а соответственно, и структуры управления маркетингом. Поэтому управление маркетингом должно самокорректироваться, отслеживая взаимосвязь собственных элементов.

Все вопросы, касающиеся тактики введения бизнеса, осуществляются на операционном уровне, но главные стратегические организационные вопросы решаются высшим руководством с привлечением специалистов маркетинговых служб.

Когда организация вырастает из рамок одной единственной товарной линии с одним управляющим, который выполняет все функции, то она приходит к функциональной организационной структуре. На таком этапе роста при проникновении на рынок специализированные подразделения (служба маркетинга, производство, финансов и т.п.) создаются чтобы достичь единого

администрирования этих функций по всей организации и извлечь экономию от масштаба путем объединения схожих функций и собственно рост при этом является следствием добавления видов и объемов продукции. Когда же рост происходит через расширение рынка, разработку продукции, вертикальную интеграцию и диверсификацию, организация стремится разделиться на подразделения. Основным фактором, определяющим в какой степени организация, состоящая из множества подразделений, должна оставаться централизованной, зависит от того, насколько различные виды продукции или виды бизнеса связаны в процессе производства.

Такой рост в некоторых случаях при ведении эффективного бизнеса организацией может рассматриваться и как ее конкурентное преимущество. Как следствие, фирма может заниматься поиском новой продукции и видов деятельности с тем, чтобы использовать возможности организации. Организационная структура все же предназначена для поддержания стратегий развития фирмы, хотя организационные возможности затрагивают функционирование и эффективность ее работы.

Функциональная организация имеет свои преимущества, однако в тех случаях, когда фирма поставляет неодинаковые товары на различные рынки со своими собственными требованиями для достижения успеха, требующими отдельных стратегий и программ, у нее есть недостатки. Так как количество уровней управления возрастает с увеличением объемов и диверсификацией, маркетинговое управление становится менее чувствительным к индивидуальным потребностям рынка, а топ-менеджеры и маркетологи становятся скорее администраторами, чем творческими работниками.

На дальнейшей стадии развития становится более важным координировать деятельность, связанную с потребительской группой или группой товаров географическим регионом или производственным процессом, чем координировать виды деятельности общим по всем видам продукции. Особый интерес вызывает группирование по производственному процессу, когда при разработке стратегии маркетинга могут быть привлечены специалисты из разных подразделений. Организация вокруг производственного процесса является основным инструментом, в котором реинжиниринг служит для достижения уменьшения издержек и лучшей координации.

Важным решением проблемы достижения координации деятельности, связанной с работой службы маркетинга, является выделение автономных бизнес-единиц работающих с большей независимостью.

Многие фирмы стараются достичь гибкости и эффективности, например, путем реорганизации в полуавтономные команды и разделения на независимые стратегические хозяйственные подразделения и т.п. С другой стороны маленькие фирмы ищут преимущества размеров в создании, скажем, альянсов с другими кампаниями.

Интернациональные (транснациональные) кампании иногда идут по пути развития своих региональных маркетинговых подразделений (дистрибьюторских каналов), а затем и производственных или некоторую комбинацию производственных и маркетинговых подразделений, что в

конечном итоге приводит к созданию сетевой структуры организации. В сетевой структуре важность координации действий значительно возрастает и превращается в самостоятельную задачу управления маркетингом. Здесь необходимо выработать на деловом уровне правильное соотношение между значимостью региональной составляющей и глобальной производственной составляющей, а также найти общее организационное решение для всех видов деятельности кампании.

Другие нетрадиционные решения проблемы координации в условиях диверсификации лежат в матричной организации. При этой форме организации назначается лицо, ответственное за координацию между участниками. Такой матричный руководитель чаще всего не может давать указания любому функциональному руководителю, но должен давать консультации, стремиться к сотрудничеству, компромиссу и уступкам. Функциональные подразделения оставлены для достижения экономии от масштаба и координации исполнения функции по всей компании, в то время как менеджеры, ответственные за товар или товарную марку, ответственны за координацию деятельности, связанной с товаром или товарной маркой. Зачастую они вовлечены во все, что касается маркетинга товара, так же и во все относящееся к маркетинговому анализу и исследованиям. Однако они также ответственны и отчитываются за прибыльность, даже если соответствующие функциональные руководители отказывают им в доступе к управлению затратами на производство. Это происходит от того, что право принятия решений остается за руководителями функциональных подразделений.

Наиболее заметную роль играет вертикальная координация. Она связана с «ресурсным подходом», когда значение вертикальной координации вытекает из признания того факта, что создание ценностей для потребителей подразумевает целую цепочку независимых организаций, начиная с поставщиков. Такое внимание к вертикальной организации связано с тем, что она призвана убрать границы между производителями и их потребителями. В идеале производитель хотел бы интегрироваться с основными поставщиками, чтобы они рассматривались как филиалы. Подобным «партнерством» зачастую не просто руководить, при этом существует постоянная угроза большей зависимости одного партнера от другого.

Фирмам, работающим с нововведениями, нужна гибкость организации. С другой стороны, тем, кто минимизирует издержки в условиях стабильности, следует пытаться достичь эффективности при помощи механической структуры. Таким образом, служба маркетинга в условиях, когда желания рынка и действия конкурентов непредсказуемы, должна избегать твердой стратегической линии, строго определенных обязанностей и любых других правил, замедляющих ответные действия.

Исходя из этого, в период высокой степени неопределенности на рынке организация маркетинговой службы должна быть не слишком формальной, но и не слишком неформальной, избегать слишком длинных или коротких этапов ориентирования и иметь цели, отражающие корпоративные задачи. В период высокой стабильности на рынке уместен более механический подход, но