

Г.А. Яшева

Место и роль маркетинга в системе управления предприятием

Маркетинг может быть интегрирован в деятельность предприятия частично и полностью. Частичная интеграция означает, что маркетинг представляет собой равноправную функцию предприятия. Полная интеграция – маркетинг – является главной функцией. На практике частичная интеграция наблюдается на небольших предприятиях и в сфере инвестиционных товаров; полная интеграция – преимущественно на американских предприятиях в сфере товаров массового спроса.

Нам представляется, что опыт и уровень развития маркетинга на предприятиях Республики Беларусь еще недостаточен, чтобы использовать структуру с полной интеграцией маркетинга на предприятии. На сегодняшний день наиболее целесообразной для промышленных предприятий является организационная структура, ориентированная на маркетинг. Это означает, что маркетинг является одним из элементов потенциала предприятия или одной из подсистем, наряду с такими подсистемами, как «Производство», «Финансы», «Кадры», «Менеджмент». В этой связи возникает задача показать взаимосвязь целевой подсистемы «Маркетинг» с функциональными подсистемами предприятия.

В вопросе определения состава целевых подсистем предприятия у ученых нет единства. Например, Е. Дихтль и Х. Хершген выделяют следующие подсистемы: производство, финансы, кадры, менеджмент, маркетинг [1]; Е.П. Голубков – производство, маркетинг, финансы, персонал [2]; Г.Я. Кожекин и др. – финансы, производство, маркетинг, НИОКР, печати и внешних связей [3]; И.Л. Акулич, Е.В. Демченко – производство, финансы, снабжение, кадры, НИОКР, управление, маркетинг [4].

На наш взгляд, целевая подсистема должна определять основную область деятельности предприятия. Число целевых подсистем зависит от мощности предприятия, вида деятельности, географии и масштабов сбыта, финансовых возможностей предприятия. Представляется, что подсистемы «Снабжение», «НИОКР» относятся не к целевым, а к функциональным подсистемам, так как они обеспечивают производство.

Таким образом, нами предлагаются следующие целевые подсистемы: «Маркетинг», «Производство», «Менеджмент», «Кадры», «Финансы».

Целевая подсистема «Маркетинг» должна быть взаимосвязана с другими целевыми подсистемами и способствовать достижению целей в соответствующей области деятельности. Эта взаимосвязь представлена в таблице 1.

В матричной структуре системы управления взаимосвязь целевой подсистемы «Маркетинг» с функциональными подсистемами показана на рисунке 1.

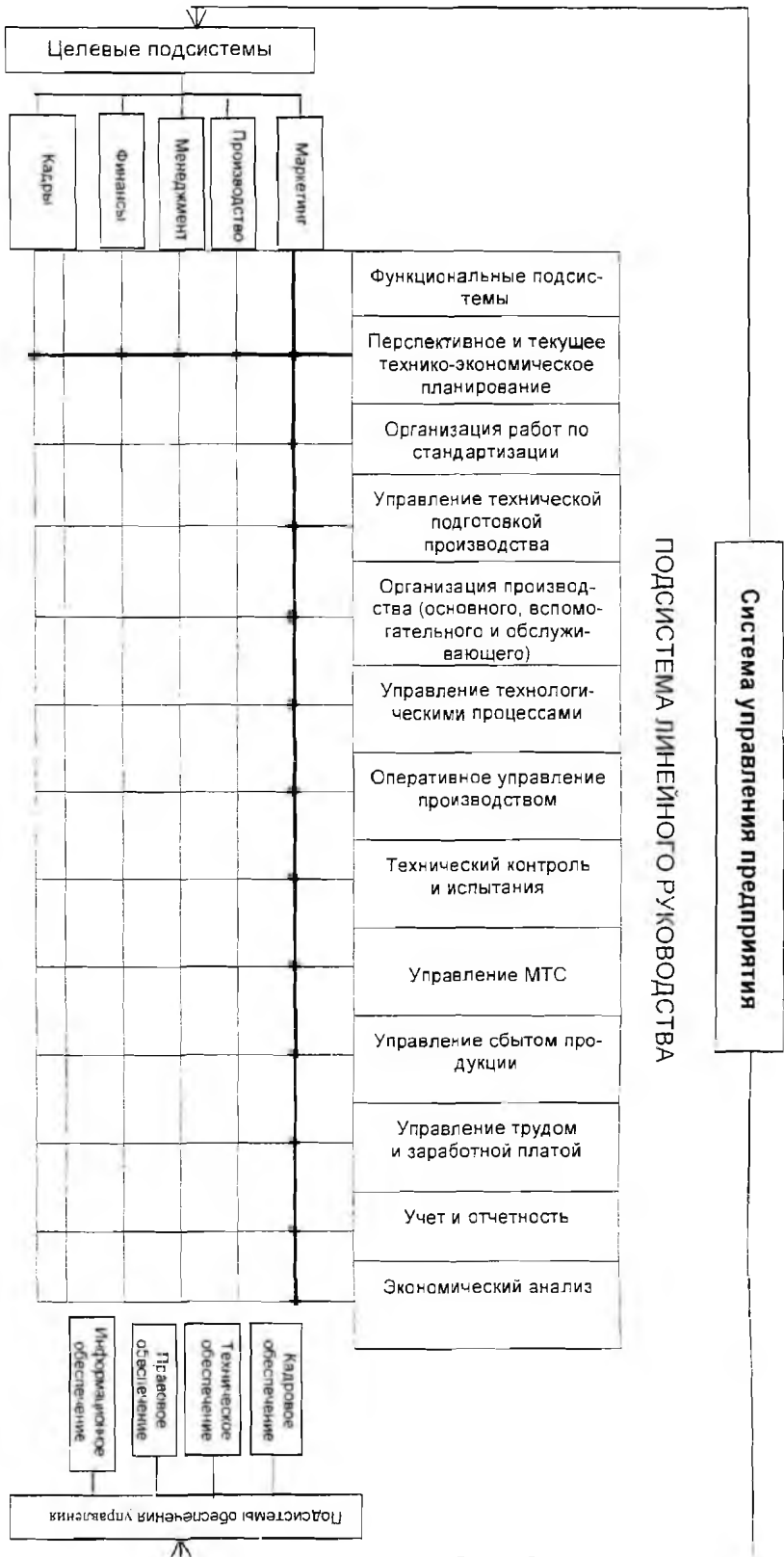


Рис. 1. Матричная структура системы управления предприятием

Таблица 1

Участие маркетинга в достижении основных целей предприятия

Основная область деятельности предприятия	Основная цель деятельности предприятия	Участие маркетинга в их достижении
1	2	3
1. Производство	Ритмичное выполнение планов, договоров и заказов по производству и сбыту продукции по объему, ассортименту (номенклатуре) и срокам.	Регулирование процесса производства на основе маркетинговой информации, касающейся емкости рынка, конъюнктуры товарного ассортимента, анализа объемов продаж, потребностей покупателей и др.
2. Финансы	Снижение относительных затрат на создание и использование продукции путем повышения эффективности и сбалансированности использования всех видов ресурсов (трудовых, материальных, финансовых)	Расчет оптимальной цены на основе затрат и внешних факторов, выявленных на базе рыночных исследований
3. Менеджмент	Повышение организационно-технического уровня производства, труда и управления в соответствии с новейшими достижениями НТП и передового опыта	Развитие производства с учетом стратегий маркетинга (стратегии сегментирования рынка и позиционирования товара и др.)
4. Кадры	Подготовка, переподготовка, подбор и расстановка кадров	Обучение кадров приемам рыночной деятельности, стимулирование за разработку новых товаров.

Для рационального сочетания целевого, функционального и линейного управления необходимо в качестве руководителя подсистемы «Маркетинг» ввести должность заместителя директора по маркетингу. Отдел маркетинга должен быть главным отделом на предприятии.

Взаимосвязь специальных функций управления в подсистеме «Маркетинг» с функциональными подсистемами предприятия представлена в таблице 2.

Таблица 2

Взаимосвязь специальных функций управления подсистемы «Маркетинг» с функциональными подсистемами

№	Функциональная подсистема	Специальная функция подсистемы «Маркетинг»
1	2	3
1	Перспективное и текущее технико-экономическое планирование	Разработка долгосрочных и текущих планов на основе изучения и прогноза развития внешней среды предприятия, оценки конкурентоспособности предприятия и его продукции

1	2	3
2	Организация работ по стандартизации	Сбор и анализ действующих стандартов, международных норм и рекомендаций, касающихся производимой продукции, разработка более высоких требований к производимой продукции на основе стандартов предприятия.
3	Управление технической подготовкой производства	Разработка эффективной системы взаимосвязи функциональных служб и производства, адаптация производства к изменяющимся условиям реализации товаров, производство товаров рыночной новизны, управление НИОКР предприятия, изучение основных достижений НТП и развития товарных структур рынка.
4	Организация производства	
5	Управление технологическими процессами	Корректировка внутренних планов производства с учетом изменений в окружающей среде, эластичности спроса, появления новых требований потребителей к товарам и др.
6	Оперативное управление производством	Совершенствование системы контроля качества готовой продукции в рамках всего технологического цикла с учетом информации о требованиях к качеству продукции со стороны потребителей, национальных и международных органов по стандартизации и метрологии.
7	Технический контроль и испытания	Подбор поставщиков и установление с ними устойчивых хозяйственных связей с учетом анализа качества их продукции, своевременности поставок.
8	Управление материально-техническим снабжением	Организация товародвижения – складирования, поддержания товарно-материальных запасов, оформление документов, транспортировка. Организация рекламы, дополнительных услуг, торговли в кредит, скидок, купонов, лотерей, розыгрыши призов, участие в выставках-ярмарках и др.
9	Управление сбытом продукции	Обучение кадров методам и принципам маркетинга, стимулирование за разработку и внедрение новых товаров, создание в коллективе творческого климата, повышение квалификации коммерческого персонала.
10	Управление трудом и заработной платой	Оперативный сбор сведений о каналах сбыта, оптовой и розничной торговле, фирменных магазинах, структуре и эффективности товарного ассортимента, ценах, затратах на рекламу, видах и средствах рекламы и др.
11	Учет и отчетность	Анализ емкости рынка, рыночной конъюнктуры, законодательства в области предпринимательской деятельности, конкурентов, клиентов, объема продаж, доли предприятия на рынке, структуры ассортимента, цен, эффективности рекламы и др.
12	Экономический анализ	

Целевая подсистема «Маркетинг» на предприятии находит организационное оформление в создании службы маркетинга. Деятельность этой службы должна регламентироваться нормативным документом – «Положением о службе маркетинга». В нем формулируются задачи, функции, права и ответственность службы маркетинга.

Задачи службы маркетинга соответствуют целям маркетинга и могут быть сформулированы следующим образом:

- обеспечение роста объема продаж на внутреннем и внешних рынках;
- удовлетворение потребностей покупателей;
- получение плановой прибыли за счет более полного использования потенциала предприятия.

Функции службы маркетинга предприятия вытекают из последовательности и содержания функций самого маркетинга:

- маркетинговые исследования рынка, включающие определение емкости рынка, рыночной конъюнктуры, анализ деятельности конкурентов, изучение требований покупателей;
- разработка прогнозов емкости рынка, конъюнктуры рынка, объемов продаж;
- сегментирование рынка и позиционирование товара;
- разработка, освоение и пробные продажи новых товаров, совершенствование существующей продукции;
- планирование ассортимента (номенклатуры) продукции;
- формирование ценовых стратегий, выбор метода ценообразования, принятие тактических решений по ценам;
- выбор каналов сбыта, посредников, организация товародвижения и фирменной торговли;
- организация рекламы, участие в выставках-ярмарках, организация продажи в кредит, распространение купонов, розыгрыши призов, лотерей и других мероприятий по стимулированию сбыта.

Права службы маркетинга, которые должны быть обязательно зафиксированы в Положении об этой службе, состоят в следующем:

- представление на рассмотрение и утверждение руководству планов деятельности предприятия на внутренних и внешних рынках;
- представление руководству детализированных предложений относительно состава и последовательности осуществления функций, необходимых для создания эффективной системы взаимодействия всех структурных подразделений предприятия;
- представление руководству предложений по делегированию полномочий и компетенций различным уровням управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия с тем, чтобы процесс и система управления маркетингом действовали максимально оперативно;
- возможность внесения в планы предприятия корректирующих воздействий и изменений в зависимости от изменений во внешней и внутренней среде предприятия;
- представление предложений о внесении корректив в организацию системы товародвижения (оптимизация товарных запасов, складского хозяйства, маршрутов и средств транспортировки товаров; позиционирование товаров и организация мест продажи и т.п.);
- представление предложений о моральном и материальном поощрении работников за их вклад в достижение высоких конечных коммерческих результатов хозяйственной деятельности;
- возможность, в необходимых случаях, выхода на руководство с предложениями о перестройке структуры управления предприятия в связи с изменениями во внешней и внутренней среде;
- возможность требования обязательного согласования со службой маркетинга всех мероприятий, касающихся изменений в финансовом положении предприятия, подготовки кадров, изменений в технологическом обеспечении производства, в системе материально-технического снабжения и т.п.;

– право приостанавливать решения других заместителей директоров предприятия, которые могут привести к ухудшению положения предприятия на рынке, нанести удар по престижу предприятия и его репутации в деловых кругах и т.п.

Этот перечень можно расширить (или сузить) то есть уточнить в зависимости от характера основной деятельности предприятия, номенклатуры товаров, количества рынков, на которых предприятие уже работает или планирует выйти в ближайшем будущем.

Ответственность службы маркетинга на предприятии вытекает из объема делегированных ей функций. Чем конкретнее и четче сформулированы эти функции перед руководителями маркетинговой службы, тем проще и понятнее становится система управления маркетингом.

Служба маркетинга несет ответственность за:

- обеспечение руководства и исполнителей необходимой информацией;
- эффективное внедрение новейших научно-технических достижений;
- координацию планов деятельности и обеспечения ресурсами проектирующих производственных и сбытовых подразделений;
- своевременность корректировки планов производства и сбыта;
- обучение всех сотрудников предприятия приемам рыночной деятельности;
- своевременную замену устаревшей продукции новой;
- достижение установленных показателей прибыли.

В Положении о службе маркетинга приводится организационная структура службы маркетинга. Она может быть построена по одному из следующих принципов: функциональному, товарному, сегментному, территориальному, смешенному.

Анализ преимуществ и недостатков различных принципов построения службы маркетинга приведен в таблице 3.

Таблица 3

Преимущества и недостатки отдела маркетинга в зависимости от принципа организации

Принцип организации	Преимущества	Недостатки
Функциональный	Простота системы, лучшая специализация и опыт в каждой функциональной области	Порождает местничество, трудности в определении виновных в провале коммерческой работы
Товарный	Лучшая специализация по товарам	Дублирование работ; увеличение затрат на содержание аппарата управления
Сегментный	Лучше учитываются потребности сегмента; лучше организуется реклама, продажа, сервис	Дублирование работ; увеличение затрат на содержание аппарата управления
Территориальный	Лучше учитываются особенности потребителей и внешней среды; лучше организуется реклама, продажа, сервис	Дублирование работ; увеличение затрат на содержание аппарата управления; проблемы связи и координации между отделами

Некоторые недостатки приведенных выше структур устраняет матричная организация маркетинга. Матричные формы организации основываются как минимум на двух критериях структурирования, например, функциях и това-

рах. В качестве таких критериев могут выступать территории, сегменты, товары, функции. Каждый элемент матричной структуры имеет двух руководителей. Преимуществом таких структур являются небольшие потери информации, лучшая координация деятельности, гибкое реагирование на требования рынка. Недостатки – конфликты по поводу компетенций, увеличение расходов на содержание аппарата управления.

В заключение данного теоретического исследования необходимо показать взаимосвязь подразделений службы маркетинга с подразделениями других целевых подсистем. Рассмотрим это на примере организационной структуры предприятия средней мощности (рис. 2).

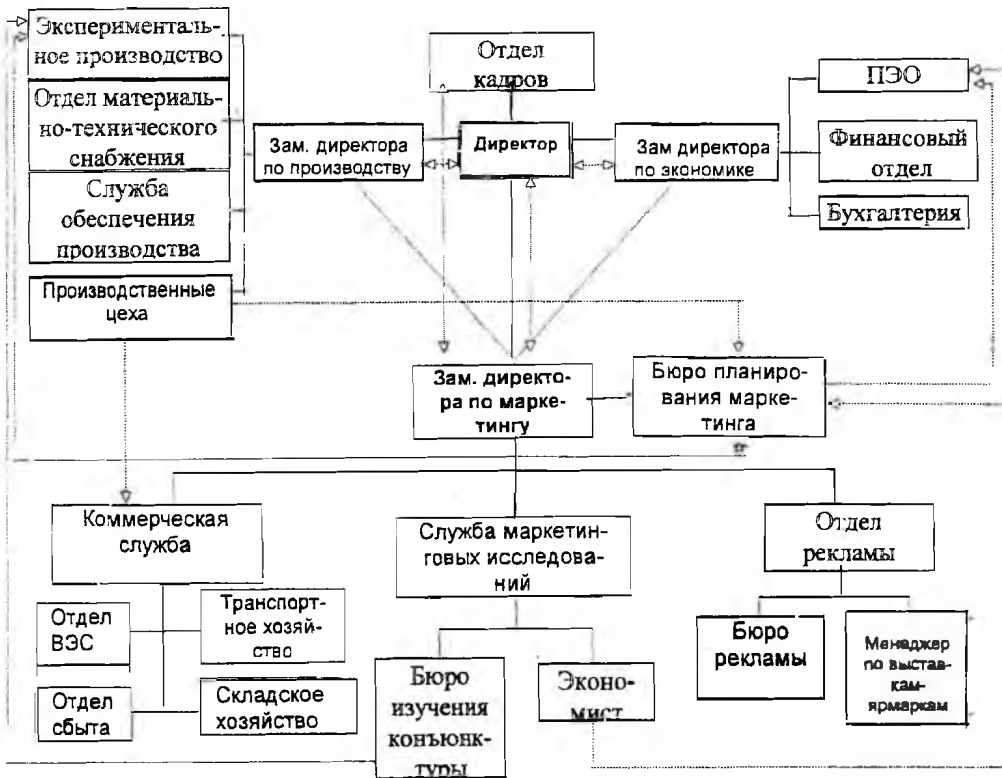


Рис. 2. Примерная организационная структура предприятия, ориентированная на маркетинг

Как видно, это организационная структура предприятия, ориентированная на маркетинг, т.е. целевая подсистема «Маркетинг», оформлена наряду с другими целевыми подсистемами «Производство», «Финансы», «Менеджмент», «Кадры». Подсистема «Маркетинг» представлена следующими структурными подразделениями: коммерческая служба, служба маркетинговых исследований, отдел рекламы, бюро планирования маркетинга. Подсистема «Производство» представлена экспериментальным производством, отделом материально-технического снабжения, службой обеспечения производства, производственными цехами. Подсистема «Финансы» включает планово-экономический отдел, финансовый отдел, бухгалтерию. Подсистема «Менеджмент» представлена директором, заместителем директора по производству, заместителем директора по экономике, заместителем директора по маркетингу.

Служба маркетинга построена по функциональному принципу. Особенностью данной структуры является то, что коммерческая служба включена в службу маркетинга, что, на наш взгляд, является вполне справедливым, хотя на практике случается наоборот.

На схеме пунктирными линиями показана взаимосвязь структурных подразделений, которая осуществляется следующим образом. Бюро изучения конъюнктуры рынка направляет разработчикам новой продукции экспериментального бюро информацию о потребностях покупателей. Производственные цеха получают от бюро планирования маркетинга плановые задания по ассортименту. Экономист по ценам согласовывает с планово-экономическим отделом и бюро планирования маркетинга ценовую политику. Заместитель директора по маркетингу передает квалификационные требования к специалистам своей службы в отдел кадров. Отдел кадров организует набор, подготовку и переподготовку кадров для службы маркетинга. Заместитель директора по маркетингу согласовывает принятие решений в области маркетинга с директором, а также с заместителями директора по производству и экономике, отчитывается о выполнении планов маркетинга. Директор утверждает эти планы.

Таким образом, маркетинг выполняет координирующую функцию в управлении предприятием.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Дихтль Е., Хершген Х.** Практический маркетинг: Учебное пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова / Под ред. **И.С. Минко**. М.: Высшая школа, 1995. – 255 с.
2. **Голубков Е.П.** Маркетинговые исследования: Теория, методология, практика. М.: Издательство «Финкпресс», 1998. – 416 с.
3. **Маркетинг: теория и практика:** Учебное пособие / **Г.Я. Кожекин, В.Я. Стариков, В.Б. Зубик и др.** / Под ред. **Г.Я. Кожекина**. Мн.: Магазин для экономиста, АПМ «Плюс-минус», 1996. – 135 с.
4. **Акулич И.Л., Демченко Е.В.** Основы маркетинга: Учебное пособие. Мн.: Высшая школа, 1998. – 236 с.

S U M M A R Y

The article shows the role and place of the subsystem «Marketing» in the system of an enterprise management, interconnection with other subsystems of an enterprise, functions, rights, liabilities of the marketing of the marketing service.