

ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Доц. Орешенков А. А. (ВГТУ)

В своем развитии маркетинг как рыночная концепция управления прошел несколько этапов. Первый - этап ориентации на продажи. Первоначально он был связан с модификациями организационных структур, процессов управления производством и сбытом в корпорациях, осуществляющих массовое производство товаров.

Второй этап связан с появлением в организационных структурах компаний крупных фирм новых структурных подразделений, занимающихся исследованиями и прогнозированием развития рынков. Происходит дальнейшее возрастание роли подразделений, занимающихся анализом рынков, потребностей, прогнозными исследованиями.

На следующем этапе основные подфункции маркетинга (исследование рынков, реклама, сервис, обучение торгового персонала) переходят из различных подразделений в полное ведение директора по маркетингу. В организационных структурах появляются отделы маркетинга, в задачи которых, помимо создания системы товародвижения, входят планирование сбытовых операций и постоянное наблюдение за состоянием и перспективами развития рынков. Директор по маркетингу в таких структурах занимает главные позиции в вопросах производства новой продукции, установления цен.

В настоящее время маркетинг рассматривается не как один из элементов управления, а как глобальная функция, определяющая содержание всей производственно-сбытовой деятельности компании. Глобализация функции маркетинга обусловлена увеличением скорости распространения технологического процесса, достижением зрелости рынков и прогрессивным насыщением базовых потребностей общества.

Нахождение растущих сегментов рынка является стратегической задачей, требующей координации с общей стратегией фирмы. Это в свою очередь возможно лишь при усилении аналитического аспекта маркетинга, т.е. путем реализации фирмой стратегического маркетинга.

Появление стратегического маркетинга связано с тем, что фирмой уже непосредственно не управляет спрос, выраженный рынком и покупателями, поскольку спрос зачастую отражает краткосрочные и как, правило, известные потребности, и в определенной степени консервативен. Стратегия маркетинга, управляемая исключительно желаниями рынка, неминуемо приведет к предпочтению малых нововведений в ущерб тому, что предлагают исследовательские разработки фирмы, сулящие инновационные прорывы и создание товаров рыночной новизны. Поэтому в стратегическом маркетинге подход, получивший название "рыночного втягивания" товара рынком, органично дополняется и балансируется стратегией "технологического вталкивания", предполагающий продвижение новинок, ориентированных на лучшее удовлетворение потребностей покупателей, до того времени не обязательно выявленных и предъявленных рынком в виде текущего спроса. Ориентация на потребителя, таким образом, в стратегическом маркетинге уже не означает осуществления лишь тех проектов, которые получили одобрение на рынке, но и тех абсолютных нововведений, для реализации которых необходимо формировать спрос и готовить потребителя, который в силу своей консервативности и неосведомленности трудно воспринимает достоинства новинки.

Таким образом, стратегический маркетинг может рассматриваться как процесс, осуществляемый фирмой с предпринимательской мотивацией с целью выявления потенциальных рынков, привлекательных с точки зрения устойчивых конкурентных

преимуществ фирмы и достижения на этой основе экономических показателей, превышающих среднерыночные путем ориентации на глобальные цели и опоры на их стратегические возможности взаимосвязи с аппаратом стратегического управления фирмой и ее общефирменной стратегией с использованием многовариантного ситуационного планирования.

Стратегический маркетинг предъявляет определенные требования к организации внутренней Среды предприятия. В одних случаях речь идет о необходимости реорганизации прежних структур и функций, в других - о создании принципиально новых подразделений и использовании новаторских подходов, постановке нетрадиционных целей и задач.

Переход к стратегическому маркетингу на предприятии должен сопровождаться следующими кардинальными мероприятиями:

- перестройка системы управления с ориентацией на решение стратегических задач, изменение ментальности руководства высшего звена, отказ от технократического подхода;
- пересмотр функций управленческих и ряда экономических структур с тем, чтобы привести их в соответствие с изменившимися условиями внешней Среды;
- внедрение более четкого контроля за материальными и информационными потоками;
- установление более тесных взаимосвязей между отделом маркетинга на предприятии и службами НИОКР с целью создания товара, обладающего конкурентными преимуществами;
- установление более тесных связей с потребителями продукции, минуя многочисленных посредников.

Применение стратегического маркетинга требует возрастания значения и роли высшего руководства. Объективной предпосылкой этому является сложность вопросов стратегического развития компании. На общекорпоративном уровне принимаются решения по целому ряду вопросов: управления научно-техническими проектами, управления потенциалом фирмы, управления стратегическим портфелем заказов, управления по проблеме стратегического планирования. Весь процесс управления в этих сферах деятельности должен начинаться со стратегических указаний высшего уровня. Но глобальные указания должны строиться на основе исходной стратегической информации, полученной от управляющих функциональными подразделениями. В эффективной системе управления осуществляется конструктивное взаимодействие между интегрированным влиянием указаний сверху и предпринимательскими инициативами снизу. При этом возникают более тесные взаимоотношения и сотрудничество между штабными службами фирмы. Они во все большей степени становятся ответственными за проектирование системы и обеспечение линейных управляющих необходимыми данными, а также за участие в выявлении и анализе новых перспективных областей деятельности. В этой ситуации децентрализация заключается не в том, чтобы спустить как можно больше полномочий на нижний уровень, а в разделении стратегической ответственности между несколькими уровнями общего руководства. В этом случае используется принцип "обозримости стратегии", состоящий в том, что полномочия и ответственность по каждому важному стратегическому решению должны быть переданы такому уровню на основании пирамиды, где видны все переменные, относящиеся к этому решению.

Как показывает опыт западного менеджмента, при внедрении стратегических перемен на фирме поддержка и влияние высшего руководства используются обычно для преодоления сопротивления переменам. Основными причинами, иницирующими такое сопротивление, являются недостаток управленческого потенциала для постановки и решения стратегических задач высшим руководством; подавление

стратегической активности в пользу текущей производственно-хозяйственной деятельности; групповое противодействие коллектива, психологически ориентированного на инерционный сценарий; неприятие перемен со стороны линейных управляющих, недостаток профессионализма которых заставляет их сопротивляться планированию, поскольку оно в их исполнении неэффективно; отсутствие банка стратегических данных.

Для построения на предприятии эффективной с позиций требований стратегического маркетинга организационной структуры необходимо осуществить ряд преобразований. Смысл преобразований заключается в том, что на предприятии осуществляется межфункциональная координация важнейших с точки зрения стратегической рыночной ориентации функциональных служб и уровней управления, вместе составляющих организационно-функциональный комплекс стратегического маркетинга. В состав этого комплекса входят: центральный аппарат стратегического планирования и развития, отдел маркетинга, отдел конъюнктуры и анализа, бюро цен, группа планирования ассортимента, управление качеством, планово-экономический отдел, инвестиционный отдел, научно-технический центр. Создание комплекса стратегического маркетинга сопровождается усилением отдела маркетинга аналитическими подразделениями; объединением служб НИОКР вместе с вычислительным центром в единый научно-технический центр, созданием аппарата стратегического планирования компании.

В перспективе по мере ориентации предприятия на полномасштабный маркетинг, возможно, будет осуществлено разделение организации фирмы на отдельные самостоятельные децентрализованные стратегические хозяйственные центры (СХЦ) или стратегические хозяйственные подразделения (СХП), каждое из которых может рассматриваться как независимый бизнес, с одновременным выделением стратегических зон хозяйствования (СЗХ), с последующим управлением этим набором СЗХ.