

ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА И ТЕНДЕНЦИИ ИХ РАЗВИТИЯ

М.В. Маслов

Нижегородский государственный университет

В статье исследуются формы организации маркетинга. Проблемы формирования оргструктур управления маркетингом для организаций до конца не решены отечественной и зарубежной наукой. Статья содержит анализ существующих форм организации маркетинга и основные тенденции их развития. Автор выделяет достоинства и недостатки каждой рассмотренной оргструктуры и дает рекомендации по апробации традиционных форм в российских условиях.

Становление и развитие рыночной экономики поставило во главу деятельности каждого предприятия удовлетворение нужд и потребностей конкретных покупателей. Эту проблему дает возможность решать маркетинг, как одна из концепций рыночного управления. Данная концепция, как порождение рыночной экономики, представляет собой философию производства, интегрирующую в себе все сферы деятельности и направленную на повышение эффективности работы. В современных деловых организациях маркетинг является ключевой задачей руководства. Осознавая необходимость наличия в организационном управлении предприятием службы маркетинга, многие руководители пошли по пути её форсированной организации без глубокого и всестороннего изучения мирового опыта, используя главным образом метод проб и ошибок.

Сегодня отдел маркетинга имеется практически в каждой фирме, но это нововведение до сих пор не решило главной проблемы — переориентации её деятельности на требования рынка. В реальной жизни имеется множество различных форм организации маркетинга, однако ограничимся рассмотрением лишь некоторых базисных организационных форм.

1) Функциональная. Данная форма организации маркетинга означает, что маркетинг выступает наравне с другими функциями. Эта форма предусматривает четкое разделение функций и обязанностей. Её используют, как правило, небольшие фирмы с ограниченным товарным ассортиментом, работающие на шаг ниже национальных рынков. Подобную форму могут применять и крупные компании, выпускающие товары, уникальные по техническим характеристикам. Форма эффективна, если производственно-сбытовая деятельность фирмы постоянна и разнообразна. Она непригодна для решения новых проблем и быстрой реакции на изменение рыночной ситуации. Основные достоинства функциональной формы: четкое описание должностных обязанностей исполнителей; конкуренция между исполнителями; простота управления; возможность специализации маркетологов. К проблемам данной организации следует отнести групповой эгоизм; снижение мотивации; трудности с координацией.

2) Товарная. При товарной организации маркетинга последний выполняется по его объектам (товарам). По каждому товару или товарной группе имеется управляющий с сотрудниками, выполняющими все функции маркетинга по данному товару. Зарубежные фирмы довольно широко используют эту форму, так

как она очень быстро реагирует на требования рынка по товарам. Несомненными преимуществами её являются: возможность изучения свойств товаров и их потребителей; полный маркетинг каждого товара. К негативным моментам следует отнести дублирование функций; большие расходы на персонал; приоритет технологии; усложнение стратегического управления; слабый контроль.

3) Региональная. Форма организации маркетинга, аналогичная товарной, но в её основу заложено не деление по товарам, а деление по рынкам. При ней количество рынков больше, а номенклатура товаров не слишком велика. Она позволяет более глубоко изучить потребности покупателей каждого региона исходя из национальных, политических и экономических условий. Довольно часто используется фирмами, осуществляющими внешнеэкономическую деятельность за рубежом. Имеет ряд недостатков: слабая координация по товарам и функциям; децентрализация и дублирование функций; недостаточно эффективна для наукоемких товаров и фирм с широким ассортиментом.

4) В настоящее время особое значение имеет сегментная форма организации маркетинга. При ней каждый отдел маркетинга отвечает за работу с определенным сегментом потенциальных потребителей независимо от географического размещения рынков. Оно ориентирует всю деятельность фирмы на конкретных потребителей и позволяет осуществлять для каждой группы индивидуальную рыночную политику. Возможность разработки программ, лучшая координация работы, более достоверный прогноз — это сильные стороны сегментной организации. К слабым сторонам следует отнести: низкую специализацию работников; плохое знание товарного ассортимента; сложность структуры; дублирование функций.

Перечисленные выше формы организации маркетинга редко существуют в классическом виде, чаще встречаются в смешанных, гибридных вариантах. Как правило, фирмы с широким товарным ассортиментом используют товарно-функциональную структуру, то есть сочетание товарного и функционального подходов. Она не ликвидирует функциональную, а дополняет ее. Работник специализируется на выполнении функций по каждому товару, а руководители по маркетингу являются одновременно руководителями конкретных маркетинговых программ. Преимущества формы: быстрая реакция на требования рынка; быстрее выявляются способные работники; повышен контроль за спросом на товары.

На практике фирмы более широко применяют рыночно-функциональную форму.

Многие фирмы выпускают продукцию для разнообразных рынков сбыта. При выделении среди покупателей четких групп в основу формирования структуры закладывается рыночный принцип. Этот принцип и использует рыночно-функциональная структура. При наличии функционального управляющего имеется управляющий по работе с рынками. Он руководит группой из нескольких управляющих, отвечающих за отдельные рынки. Его обязанности идентичны обязанностям управляющего отдельным товаром. Преимуществом такой структуры является то, что она концентрирует внимание на удовлетворении потребностей определенной группы потребителей, а не на товарах и функциях маркетинга. Структура имеет достоинства и недостатки, аналогичные таковым у товарно-функциональной структуры.

Товарно-рыночную структуру маркетинга используют фирмы с широкой номенклатурой товаров, реализующие их на разнообразных рынках.

При использовании функционального подхода получается структура, сочетающая в себе товарно-функциональную и рыночно-функциональную.

Товарно-рыночная структура представляет собой соединение товарного и рыночного подходов с использованием принципа матрицы; управляющие по товарам отвечают за планирование сбыта и прибыли от продажи своих товаров, а управляющие по рынкам отвечают за развитие выгодных рынков для существующих и потенциально возможных товаров. Таким образом, в структуре имеются конкретные специалисты, которые выполняют определенные функции маркетинга для определенных рынков и товаров. Основные преимущества структуры: лучшая координация служб; возможность разработки комплексной программы; более достоверный прогноз; достаточно полное знание товара; четкое закрепление функций за отдельными исполнителями. Среди недостатков следует выделить высокую себестоимость содержания службы и наличие конфликтов.

По этой причине немногие компании работают с данной структурой.

Матричная структура организации маркетинга основывается на передаче высшим руководством фирмы руководителю программы освоения целевого рынка определенного круга полномочий по использованию ресурсов. Кроме того, создается институт ответственных исполнителей программных мероприятий для ограничения сферы контроля руководителя программы и сохранения существующей оргструктуры фирмы. В этот институт входят, как правило, руководители отделов, групп, секторов, которые самостоятельно выполняют задания по программе, то есть они находятся в двойном подчинении: высшему руководству и руководителю программы.

Практика зарубежных фирм убеждает нас в том, что вводить подобный институт следует лишь в проектных, конструкторских, научно-исследовательских, производственных, экспериментальных подразделениях, занятых напрямую созданием и производством товаров рыночной новизны.

При разработке нескольких программ с целью общего руководства программной деятельностью может быть введена должность руководителя центра управления программами маркетинга, в подчинении которого находятся руководители отдельных программ. При небольших программах ими могут руководить не освобожденные руководители, а руководители и специалисты подразделений.

Матричная структура применяется фирмами с широким товарным ассортиментом и многообразием рынков. Она отличается высокой степенью централизации и контроля за оперативной деятельностью в системе управления. Однако, она не очень эффективна, консервативна и невосприимчива к нововведениям, негибка в новых рыночных условиях.

Управление по проекту в маркетинге предусматривает в товарно-функциональной структуре организации маркетинга наделение ответственного исполнителя за маркетинг определенного товара широкими полномочиями с подчинением ему всех сотрудников из других подразделений. Структура имеет ряд существенных недостатков: не всегда управление возможно; неполная занятость персонала; непродолжительные сроки проекта; недостаточные полномочия; высокая текучесть кадров и т.д.

Штабная структура организации маркетинга — это разновидность региональной. Управление осуществляется по группам контрагентов в виде штабных подразделений: при общем руководстве, при центральном отделе маркетинга; при секторе продаж.

Временные организационные подразделения маркетинга в форме целевых коллективов или групп позволяют очень оперативно и гибко решать сложные комплексные задачи с позиции нововведений.

Отличительная их особенность состоит в оперативной работе и выборе путей решения задач.

Такая структура используется при разработке ТРН, решении крупных стратегических задач маркетинга, осуществлении важных и крупных проектов, выявлении слабых сторон в управлении, разработке перспективных планов и т.д.

Таким образом, существует обширная классификация оргструктур управления маркетингом. Каждому варианту структуры присущи как сильные, так и слабые стороны. Однако, выбирая тот или иной вариант, следует исходить из двух основных правил:

1. Число функций, ответственность за выполнение которых можно возложить на одного специалиста, ограничено. Чем больше товаров в его ведении, тем меньше функций, с которыми он в состоянии справиться, и наоборот.

2. Структура маркетинговой службы должна быть простой. Чем проще структура, при прочих равных условиях, тем мобильнее управление ею и выше шансы на успех.

Проблемой выбора структуры занимались А. Уолкер и Д. Лорш, которые считали, что традиционные критерии не учитывают функциональную и товарную специализацию деятельности фирм. По их мнению, функциональная специализация затрудняет координацию между сотрудниками, а товарная — осложняет постановку функциональных задач. Они утверждали:

1. Структура функционального типа целесообразна в тех случаях, когда фирма имеет дело с однообразной и повторяемой работой. В этих случаях интеграция может быть обеспечена путем согласования планов, а конфликты разрешаются благодаря иерархической системе управления.

2. В тех случаях, когда работы связаны с разрешением новых проблем, то есть приходится иметь дело с новыми ситуациями, более подходящей является организация по товарам.