



ISSN 2072-8441

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Наумчик, Ю.А. Изучение организационных структур управления маркетингом на промышленном предприятии / Ю.А. Наумчик // Экономика и управление. – 2013. – № 1 (33). – С. 40–43.

ИЗУЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Ю.А. Наумчик^а

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

организационная структура управления маркетингом, служба маркетинга, промышленное предприятие, критерии организационной структуры, маркетинговая деятельность.

СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

8 ноября 2012 г.

АННОТАЦИЯ

Автором рассматриваются организационные структуры управления маркетингом на промышленном предприятии, а также их основные достоинства и недостатки. Указываются основные причины неэффективности деятельности отделов маркетинга на многих белорусских предприятиях. Определяются критерии, которым должна соответствовать структура управления службой маркетинга, а также приводится пример совершенствования организации отдела маркетинга на конкретном промышленном предприятии.

ВЕБ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.33/article.6.html>

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MARKETING MANAGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Y.A. Naumchik^a

KEYWORDS

organizational structure of marketing management, marketing service, industrial enterprise, organizational structure criteria, marketing activities.

RECEIVED

November 8, 2012

ABSTRACT

The author considers organizational structures of marketing management at an industrial enterprise and their main advantages and disadvantages. The main causes of inefficiency in the work of marketing departments of many Belarusian industrial enterprises are stated. The criteria that must be met by management structures of marketing services are determined. An example of improvement of marketing department organization at the industrial enterprise is given.

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.33/article.6.html>

Введение

Переход производителей товаров и услуг к деятельности на основе методов, функций, принципов, методологических подходов, используемых в маркетинге, явился истинным переворотом в организации, управлении и контроле процесса деятельности фирмы. Растянувшийся почти на столетие процесс признания маркетинга в производственно-сбытовой деятельности хозяйственных единиц обусловил реальные сдвиги в организации и реализации управленческого процесса на предприятии, которое ориентируется на рынок и потребителя.

Основная суть перемен в исследуемой области заключается в следующем. Объективную потребность в создании и поддержании в рабочем состоянии орга-

низационно-управленческого механизма, позволяющего быстро и адекватно реагировать на изменения окружающей (в первую очередь рыночной) среды, эффективно воздействовать на свою внутреннюю среду, максимально удовлетворяя нужды и требования потребителей, испытывает любая хозяйственная единица. Одновременно с этим присутствует необходимость создавать и поддерживать такие конкурентные преимущества, которые дают возможность укреплять рыночные позиции, интенсивно развивать внешние связи — экономические, технические, производственные, рыночные, общественные, усиливающие совокупный потенциал предприятия и укрепляющие его положение во внешней среде.

Управление промышленным предприятием, использующим в своей деятельности принципы и методы маркетинга, состоит из двух частей: первая — общая система управления предприятием, основанная на принципах маркетинга как рыночной концепции

^а Наумчик Юлия Анатольевна, инженер отдела маркетинга ОАО «Барановичский автоагрегатный завод», магистрант Академии управления при Президенте Республики Беларусь

управления; вторая — это управление собственно маркетинговой деятельностью предприятия через соответствующие организационные структуры (служба, отдел) [3].

Организационные структуры управления маркетингом на промышленном предприятии

Служба маркетинга в условиях рыночной экономики — ключевое звено в управлении предприятием, образующее совместно с другими видами деятельности единый интегрированный процесс, обеспечивающий максимальное удовлетворение запросов рынка и получения на этой основе прибыли. Маркетинговая деятельность промышленного предприятия охватывает вопросы, связанные с исследованием рынка, управлением ассортиментом, внедрением новой продукции, физическим распределением готовых изделий и стимулированием сбыта, а также выполнением торговых и рекламных планов и программ [5, с. 208]. Функция маркетинга позволяет обеспечить приоритеты конкретных видов деятельности и предоставляет возможность, приспособившись к требованиям рынка, организовать эффективную и результативную деятельность предприятия в целом. Простое переименование отделов и служб сбыта многих белорусских предприятий в отделы и службы маркетинга без коренного изменения их функций явилось не только профанацией требующихся преобразований, но и дискредитацией маркетинга и его возможностей.

Основными причинами низкой эффективности деятельности таких «отделов» (служб) являются: неподготовленность коллектива к положительному восприятию такой новации, как маркетинг, недостаточная квалификация руководителей и персонала маркетинговых подразделений, противодействие со стороны руководителей других служб, отсутствие у руководства предприятия настойчивости, убежденности и инициативы, а также понимания реальных выгод от использования маркетинга. Еще одна характерная ошибка — создание «отделов» (служб) маркетинга, которые лишь формально соответствуют сложившимся представлениям о них.

Функциональная значимость службы маркетинга на многих белорусских предприятиях промышленности не равноценна значимости других основных служб. Вследствие этого, маркетинговый отдел не рассматривается как генеральный интегратор всех структурных подразделений предприятия для достижения стабильных рыночных успехов. Внедрение маркетинга в организационные структуры промышленных предприятий происходит по следующим направлениям:

1. Путем создания специализированной службы или отдела маркетинга.
2. Путем модернизации других основных служб с целью их адаптации к требованиям рынка и более гибкого реагирования на изменения внешней среды [2].

Внедрение маркетинга в организационную структуру предприятия, существующую в течение нескольких десятилетий и подвергающуюся тем или иным изменениям, не может не оказывать значительного влияния на структуру организации маркетинга, которая вынуждена учитывать общие принципы построения структуры управления и формы их реализации на

предприятии. В соответствии с методическими рекомендациями ТК РБ 4.2—МР—10—2002 «Маркетинг промышленного предприятия. Порядок и методика проведения работ» различают четыре основных схемы организации маркетинговой службы на промышленном предприятии [8]:

1. По функциям.

На предприятиях с функциональной организацией каждый отдел или сектор специализируется на выполнении одной или ряда конкретных функций маркетинговой деятельности (отдел маркетинговых исследований, рекламный отдел, отдел каналов товародвижения и т.д.). Такая организационная структура отдела маркетинга, как правило, характерна для средних предприятий, имеющих узкий товарный ассортимент, специализирующихся на небольшом числе рынков или их сегментах, отличающихся определенной однородностью, стабильностью и относительно незначительной величиной емкости. Чаще всего это предприятия, выпускающие неиндивидуализированный товар — товар, не требующий коренных модификаций в зависимости от предъявляемого к нему спроса, а также не являющийся объектом существенного воздействия научно-технического прогресса, т.е. товар, который не требует значительной модернизации в области НИОКР.

Недостатки:

1. Затрудненность связи и контроля процесса разработки концепции нового товара, его создания, а также внедрения на рынок из-за отсутствия подразделений, специализирующихся по товару, что приводит к замедлению процесса внедрения инноваций.
2. Из-за отсутствия подразделений, специализирующихся по конкретным регионам, не учитывается их региональная специфика, возникают трудности с внедрением продукта на определенные рынки, затруднено решение вопросов финансового обеспечения маркетинговых подразделений [10].

II. По товарам и товарным группам.

Организация отделов маркетинга по товарам и товарным группам достаточно широко используется в практике зарубежных фирм и является основой формирования организации по товарно-отраслевому признаку, т.е. по видам выпускаемых товаров и оказываемых услуг. Такую структуру имеют предприятия с широким ассортиментом продукции, различной технологией производства, ориентированные на ограниченное количество относительно однородных рынков сбыта. Это позволяет лучше приспособливаться к рыночным запросам по каждому отдельному товару или их группе и, как следствие, быстро реагировать на малейшие изменения в конкурентной среде.

Недостатки:

1. Сложность при поиске новых сфер применения товара и освоении новых рынков сбыта, чрезмерное смещение акцента на технологическую ориентацию маркетинговой деятельности.
2. Недостаточная эффективность работы при значительном многообразии товарного ассортимента из-за серьезного утяжеления аппарата управления.
3. Ослабление координационных связей по отдельным видам функций маркетинга, связанное с дублированием, дроблением базовых функций по отдельным маркетинговым службам.
4. Усложнение стратегического управления и реализации единой маркетинговой программы [6].

III. По регионам.

Предприятиям с региональной ориентацией маркетинговых отделов свойственна нацеленность на неоднородные рынки сбыта. Это позволяет получать преимущества в проведении комплексной и дифференцированной рыночной политики, обеспечивать тесную взаимозависимость процессов разработки новых товаров и требований конечных потребителей конкретных рынков, а также координировать всю рыночную стратегию фирмы. Региональная структура позволяет добиваться успехов компаниям, осуществляющим широкую сбытовую и производственную деятельность за рубежом. Однако она предъявляет частные требования к характеру производимых предприятием товаров. Товары должны быть однородными, удовлетворять однородные требования потребителей различных сегментов, пользоваться стабильным спросом у значительных групп населения и продаваться через широкую сеть посредников.

Недостатки:

1. Рассредоточение и дублирование ряда функций в процессе управления маркетингом.
2. Сложность координации по товарам и функциям, раздробленность товарной политики по региональным рынкам.
3. Невысокая эффективность для подверженных инновациям продуктов, а также для фирм с широкой номенклатурой выпускаемых изделий.
4. Отсутствие компетентности в вопросах ассортимента и качества товаров.

Чаще всего такая организационная структура выступает в роли вспомогательной, т.е. как подструктура по отношению к другим — функциональной, товарной [9].

IV. По рынкам и покупателям.

В современных рыночных условиях все большее распространение получает организация отдела маркетинга по рынкам и покупателям, которая представляет собой своего рода маркетинговые отделения управления по рыночным сегментам. Она дает возможность сосредоточить деятельность предприятия на конечных потребителях и осуществлять индивидуальную, комплексную рыночную политику по всему процессу производства [4].

На практике организационные структуры в чистом виде не встречаются, находят применение комбинированные схемы организации подразделения маркетинга, что позволяет компенсировать недостатки одной из схем преимуществами другой. В любом случае каждая из них должна соответствовать приведенным ниже критериям:

1. *Мобильность, адаптивность, гибкость.* Обладать такими качествами должна не только маркетинговая служба предприятия, но и его организационно-управленческий механизм в целом. Служба маркетинга — «приводной ремень», задающий требуемый рынком ритм работы всему предприятию, придающий ему черты гибкости и адаптивности к меняющимся условиям. Гибкость позволяет организационной структуре своевременно приспосабливаться к изменениям стратегических и тактических задач.

2. *Простота* — обязательное условие эффективности организационной структуры маркетинга. Простота — это также одно из условий эффективности взаимодействия между подразделениями службы маркетинга и наличия небольшого количества ее зве-

ньев. Усложненность всегда сопряжена с удорожанием процесса управления. Сложная организационная структура делает управленческий процесс более громоздким, следовательно, менее восприимчивым к переменам.

3. *Соответствие масштабов* сложности структуры маркетинговой службы структурной и пространственной расчлененности организационной структуры фирмы, особенностям профиля ее деятельности, характеру стратегических целей и соответствующих им задач.

4. *Необходимость соответствия организационной структуры маркетинга характеру производимых продуктов, широте, полноте и глубине ассортимента.* Это означает, что в любую организационную структуру в той или иной степени должен быть заложен товарный принцип.

5. *Направленность организационной структуры маркетинга с учетом ее конкурентных различий на конечных потребителей.* Любая организационная структура, игнорирующая данный принцип, в конечном счете, обречена на неудачу.

6. *Наделенность организационной структуры маркетинга должными правами,* в том числе координационными, которые позволяют ей интегрировать всю хозяйственную деятельность фирмы с целью достижения рыночных целей.

Таким образом, не может быть единой организационной структуры, рекомендуемой в виде конкретного стандарта для всех предприятий. Это обусловлено различиями в размерах ресурсов, имеющихся у предприятия, выпускаемой продукции, рынках, на которых оно действует. В рамках отделов маркетинга выделяют различные службы, контролирующие процессы создания, продвижения, промоции, ценообразования продукции. Все эти службы, тесно взаимодействуя друг с другом, так или иначе, вовлечены в рекламно-информационную и исследовательскую деятельность предприятия. Однако основной поток информации проходит через маркетинг [1].

Как отмечалось ранее, многие белорусские предприятия промышленности, имеющие маркетинговые структуры, обладают рядом типичных недостатков, характерных и для ОАО «Барановичский автогрегатный завод». Основные из них: неравноценность значимости отдела маркетинга и других служб завода; недостаточно ясный круг функциональных обязанностей сотрудников (организационная структура отдела представлена следующим образом — начальник и шесть инженеров отдела маркетинга, включая ведущего); выполнение большого объема технических функций, связанных с организационным и документационным обслуживанием предприятия, и, как следствие, недостаточно результативное управление маркетингом.

Основным направлением совершенствования маркетинговой деятельности данного предприятия представляется модернизация организационной структуры отдела маркетинга и закрепление за каждым работником конкретных функций: применение комбинированной схемы построения подразделения маркетинга. На наш взгляд, наиболее целесообразна рыночно-функциональная организация маркетингового отдела (см. рис.). Данная структура позволит рационализировать деятельность отдела, повысить эффективность использования трудового потенциала его сотрудников.

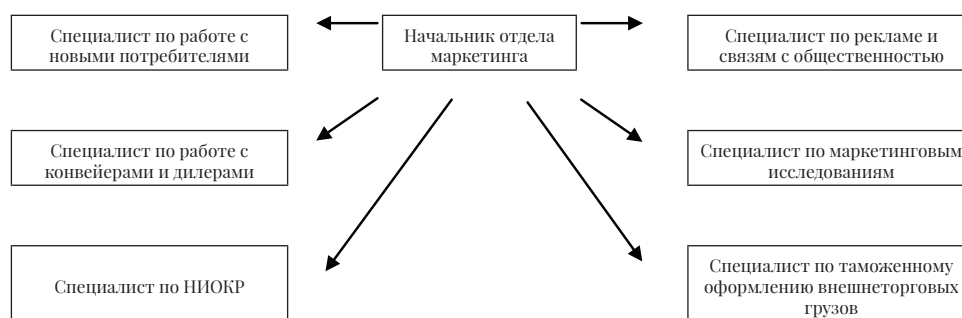


Рисунок — Пример организации отдела маркетинга на ОАО «Барановичский автоагрегатный завод»

В перечне функциональных обязанностей специалистов отдела маркетинга необходимо закрепить решение следующих задач:

1. Задача специалиста по работе с новыми потребителями — поиск и анализ клиентов, заключение новых договоров.
2. Задача специалиста по работе с конвейерами и дилерами — изучение потребностей существующих клиентов, быстрое реагирование на их запросы, а также систематическая оценка степени их удовлетворенности.
3. Задача специалиста по НИОКР — разработка новой и модификация существующей продукции с учетом рыночных запросов, управление ассортиментной политикой.
4. Задача специалиста по рекламе и связям с общественностью — эффективная организация рекламной и сбытовой политики, создание положительного имиджа предприятия и его продукции, грамотное управление общественным мнением.
5. Задача специалиста по маркетинговым исследованиям — своевременное и систематическое исследование как внутренней, так и внешней среды предприятия.
6. Задача специалиста по таможенному оформлению внешнеторговых грузов — подача и сопровождение деклараций на таможне, своевременная регистрация сделок, предоставление таможне документов по ее запросам.

Такая организационная перестройка отдела маркетинга ОАО «Барановичский автоагрегатный завод» позволит ясно очертить круг обязанностей специалистов, сориентировать маркетинговую деятельность на основных рыночных сегментах, следовательно, повысить эффективность деятельности отдела маркетинга и всего предприятия в целом.

Заключение

Нет универсального способа организации работы на основе принципов и методов маркетинга, как нет и общей схемы построения работы отдела маркетинга. Конкретные формы и содержание такой деятельности могут существенно различаться в зависимости от характера хозяйственной ориентации организации и тех внешних условий, в которых она функционирует. Главное при маркетинговом подходе — целевая ориентация всех предприятий на рынки, слияние в единый технологический процесс отдельных направлений исследований, производства, торговли. Поэтому отече-

ственные организации, производственные предприятия и объединения, внешнеторговые фирмы вполне могут принять на вооружение принципы и методы современного маркетинга для успешного проведения торговых операций в широком смысле: от создания нового товара до его обслуживания у покупателя.

Желательность использования маркетинга как средства повышения эффективности производственно-коммерческой деятельности превращается в необходимость и становится возможной, если предприятия располагают в своей хозяйственной деятельности достаточной свободой, позволяющей им оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, маневрировать своими ресурсами, производственными и иными возможностями для достижения поставленных рыночных целей [5].

В настоящее время предприятия, с одной стороны, получили широкие права, а с другой — свободный рынок с жёсткой конкуренцией. В результате использование маркетинга становится для них настоятельной необходимостью. В то же время его использование сопряжено с известными трудностями не только организационного и технического характера, но и психологического плана, что требует перестройки логики мышления и психологии поведения не только руководящего звена хозяйственных единиц, но и рядовых работников, трудовых коллективов в целом.

Литература / References

1. Акулчи, И.Л. Маркетинг: учеб. / И.Л. Акулчи. — 3 изд. — Минск: Выш. шк., 2004. — 453 с.
2. Амблер, Т. Практический маркетинг: учеб. / Т. Амблер; пер. с англ. под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: Изд-во «Питер», 2003 — 400 с.
3. Гайдено, Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдено. — 2 изд., перераб. и доп. — М.: Эксмо, 2006. — 496 с.
4. Глубокий, С.В. Аттестация работников маркетинговых служб. Квалификационные требования и профессиональные компетенции / С.В. Глубокий / под ред. С.В. Глубокого. — Минск: Промкомплекс, 2010. — 148 с.
5. Диксон, П. Управление маркетингом: учеб. / П. Диксон. — М.: Бинном, 1998. — 190 с.
6. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учеб. / Ф. Котлер. — М.: Ростинтер, 1996. — 704 с.
7. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг / Кревенс, Дэвид В.: пер. с англ. — 6 изд. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. — 752 с.
8. Кретов, И.И. Маркетинг на предприятии: практ. пособие / И.И. Кретов. — М.: Финстатинформ. — 3 изд. — 2004. — 105 с.
9. Овечкина, О.М. Основы маркетинга: учеб. пособие для вузов / О.М. Овечкина. — М.: Изд-во деловой и учебной литературы, 2004. — 288 с.
10. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учеб. пособие / А.П. Панкрухин. — М.: ИКФ Омега-Л, 2002. — 656 с.