



ISSN 2072-8441

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

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

Турченко, Н.С. Целевое управление маркетингом предприятий как важный инструмент повышения их эффективности / Н.С. Турченко // Экономика и управление. – 2014. – № 4 (40). – С. 57–61.

ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ВАЖНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Н.С. Турченко^а

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

прибыль, коммерческая деятельность, коммерческая организация, функции управления, целевое и реактивное управление, закон семикратного поиска

АННОТАЦИЯ

Анализируются инструменты целевого маркетингового управления предприятиями как фактор повышения их эффективности исходя из требований закона семикратного поиска.

СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

14 апреля 2014 г.

ВЕБ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.40/article.12.html>

TARGET MANAGEMENT OF ENTERPRISE'S MARKETING POLICY AS AN IMPORTANT TOOL OF ITS EFFICIENCY INCREASE

N.S. Turchenko^a

KEYWORDS

profit, commercial activity, profit-making organization, control function, target and reactive management, principle of sevenfold search

ABSTRACT

The author analyses the instruments of target marketing control of an enterprise as a efficiency-increasing effect proceeding from the requirements of the principle of sevenfold search.

RECEIVED

April 14, 2014

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.40/article.12.html>

Введение

Развитие маркетингового управления предприятиями в Республике Беларусь предъявляет повышенные требования к субъектам коммерческой деятельности (КД) — коммерческим организациям. Коммерция в узком смысле слова — это торговля. Раньше страна не знала другой торговли, кроме государственной. Допускалась торговля продовольственными товарами собственного производства на колхозных рынках.

Коммерция отождествлялась со спекуляцией и считалась источником нетрудовых доходов. Сейчас термин КД толкуется расширительно, включает все виды предпринимательской деятельности: производственную, торговую, финансовую, страховую и т.д., и охватывает все субъекты хозяйствования — от малых и средних предприятий до крупных типа БелАЗ, МАЗ, МТЗ и пр., на которых введена должность коммерческого

директора. Основная цель КД — прибыльно продать произведенное, осуществив тем самым известную рыночную формулу Д — Т — Д* (деньги — товар — деньги штрих). Как следствие, рынки сбыта приходится искать как в ближнем, так и дальнем зарубежье (Сингапур, Австралия, Венесуэла, Арабские Эмираты и т.д.)

В статье рассматриваются вопросы эффективной КД в зависимости от требований закона семикратного поиска.

Целевое маркетинговое управление коммерческими организациями

К коммерческим организациям (КО) относятся [1]:

1. унитарные предприятия: на праве хозяйственного ведения; на праве оперативного управления;
2. хозяйственные кооперативы: производственные;
3. акционерные общества: закрытые; открытые;

В статье вошли материалы НИР «Развитие менеджмента и маркетинга современного предприятия: инновационные аспекты (проблемы и пути решения)». ГР 20122345

The article contains materials of R&D «Development of management and marketing of a modern enterprise: innovation aspects (problems and solutions)». SR 20122345

^а Турченко Николай Степанович, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента Минского университета управления
Turchenko Nikolay Stepanovich, PhD of Science, associate professor, associate professor of the Management Department, Minsk University of Management

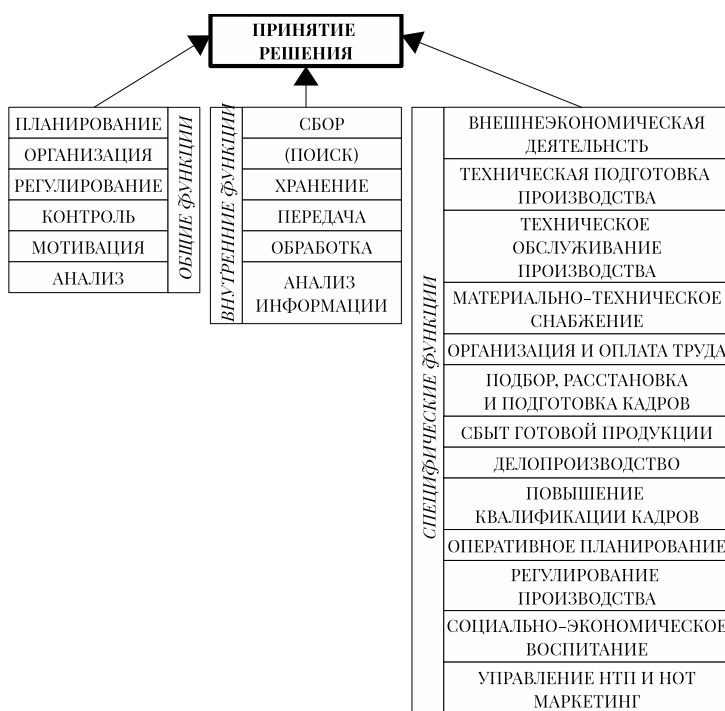


Рисунок 1 — Функции управления коммерческой деятельностью

Источник: собственная разработка

4. хозяйственные товарищества: полное товарищество; товарищество на вере;

5. хозяйственные общества: с ограниченной ответственностью; с дополнительной ответственностью.

Управление КО — это воздействие на коллектив, на каждого его члена сверху донизу, которые на нижнем уровне исполнения управляют вещами (предметами и средствами труда), то есть производством и продажей товаров. Функции управления КО (общие, специфические и внутренние) приведены на рис. 1

Под функциями управления коммерческой деятельностью понимаются особые виды управленческого труда, представляющие различные направления воздействия на управляемый объект.

Спектр управления коммерческой организацией можно разместить между двумя пределами: реактивное управление — целевое управление.

Особенность реактивного управления в том, что планирование работ, часто экономически необоснованных, осуществляется непосредственно перед их началом или уже в процессе. Планы меняются либо потому, что рассматривались альтернативные варианты, либо потому, что не было четко обоснованных целей, либо по волеизъявлению руководства. Управление сводится к реакции на текущие события. Его эффективность оценивается по бурной активности руководителей по силе их давления на подчиненных, а не по конечным результатам. Примером может быть руководитель, который, не имея плана действий, считает своим долгом реагировать на все, что происходит вокруг. Удовлетворяет в первую очередь претензии тех, кто о них кричит громче.

На противоположном конце спектра находятся методы целевого управления. Здесь руководитель заблаговременно определяет конечные результаты своих действий, разрабатывает программу работ по их достижению. Этому управлению свойственно наличие бизнес-

плана. Стиль этого управления не требует постоянных накаток и указаний. Какая бы рыночная проблема ни возникла, всегда разрабатывается бизнес-план, позволяющий определить порядок действий и методы, наилучшим образом решающие задачи управления КД.

На практике ни один из этих видов управления не встречается в чистом виде. Ни один коммерсант не может быть уверен в том, что ему никогда не придется управлять, только реагируя на неожиданности. В коммерческой деятельности наиболее вероятно смешанное управление.

Целевое управление коммерцией ориентировано на конечный результат — прибыль — и отвечает требованиям семи условий, вытекающих из закона семикратного поиска (семь раз отмерь, один — отрежь).

Целевое управление — это профессиональный подход к управлению коммерцией, позволяющий установить:

- зачем необходимо решать возникающие коммерческие задачи, ориентируясь на прибыль;
- что должно быть сделано, включая определение степени предпочтительности и альтернативности работ;
- кто это будет делать — наличие подготовленных управленцев и специалистов;
- как это должно быть сделано, с использованием каких средств — механизации, автоматизации, роботизации и пр.;
- когда это должно быть сделано (сроки исполнения);
- сколько это будет стоить (материальные, трудовые, финансовые, предпринимательские, информационные, капитальные и временные ресурсы);
- где (район, город, регион, республика, организация и т.д.) должен исполняться бизнес-план.

Особого внимания заслуживает научно обоснованная формулировка целей маркетингового коммерческого управления предприятиями.

Правильно сформулированная цель должна:

1. начинаться с глагола неопределенной формы в повелительном наклонении (разработать, создать, закупить и т.д.). Достижение цели — результат бизнес-действий, поэтому формулировку цели составляет необходимость выполнить эти действия;

2. конкретизировать конечный результат. Убедиться в том, достигнута ли цель, можно по результату ее достижения. Например, в формулировке цели «разработать и внедрить к 1 сентября 2014 года бизнес-программу целевого управления фирмой» конечный результат достижения цели характеризует слово «внедрить». С другой стороны, формулировку цели «увеличить к 1 сентября 2014 года объем продаж на 20 % в фирмах 1, 2, 3 при затратах не более 2 %» следует считать некорректной, поскольку невыполнение задания по сбыту в одной из фирм означает срыв достижения общей цели. Если каждая из трех фирм должна иметь свое задание по сбыту, то для каждой необходимо иметь отдельные цели и самостоятельные планы. Если же за сбыт во всех трех отвечает один человек, то, формируя цель, следует сформулировать ее так: «увеличить общий объем продаж на 20 % и т.д.». Конечный результат тогда можно определить, суммируя объем продаж в каждой фирме;

3. конкретизировать плановый срок достижения цели. Сроком ее реализации следует считать конец планируемого периода (месяц, квартал, год), т.е. цели должны быть ограничены конкретным календарным сроком;

4. конкретизировать максимальную величину допустимых затрат (рублей, человеко-часов и пр.). Любую коммерческую цель, прежде чем ее сформулировать, следует оценить с точки зрения явных и неявных затрат. Иногда вместо точной оценки стоимости работ достаточно указать, что цель должна быть достигнута «в пределах бюджета». Фактор стоимости можно исключить из рассмотрения только тогда, когда будет известно, что фактор затрат не имеет значения для решения проблемы (оборона, фундаментальные исследования, Большой адронный коллайдер и пр.);

5. включать количественную оценку требуемого результата работ, что важно для подтверждения факта достижения цели. Хотя результат многих видов коммерческих работ можно оценить количественно, меньшее их число, чаще из-за неявных издержек, такой оценке не поддается. Искусство коммерциализации состоит в том, чтобы выявить факторы, которые можно количественно использовать в качестве показателя прибыльных работ. Проблема здесь в преодолении сопротивления части руководителей намеренно количественно завышать финансы для выполнения работ. Они обычно заявляют, что нет методик для количественной оценки результатов труда. Это возражение не всегда справедливо. Так, руководители предприятий (Новополюцкий МПЗ, «Ивацевичдрев», «Камволь» и др.) преднамеренно завышали стоимость работ с целью неправомерного использования финансовых средств;

6. оговаривать, «что» и «когда» должно быть сделано, не вдаваясь в детали. Цель — декларация «о требуемых результатах». Они не нуждаются в оправдании своего существования. Вопрос «Зачем строить ледяной дворец?» должен быть обоснован прежде всего экономически. Люди, имеющие отношение к данной цели, должны знать причины ее постановки. Для этого достаточно устных пояснений или, при необходимости, письменных. Если для достижения определенной цели необходимо вос-

пользоваться каким-то одним методом, то ответ на вопрос «как» следует включить в формулировку цели. Например: «добиться, чтобы каждый строитель освоил к определенному числу одну смежную специальность, стажировавшись на рабочих местах, без увеличения затрат». В этой формулировке фраза «стажировавшись на рабочих местах» отвечает на вопрос «как». Руководитель обязан обеспечить достижение поставленной цели, организовав стажировку на рабочих местах, не посылая работников в учебный центр. Таким образом из числа возможных средств достижения поставленной цели используется один вариант — обоснованный, а не случайный;

7. исключать двойную ответственность за результат совместных работ. Нередки случаи, когда для достижения коммерческой цели необходима совместная работа нескольких организаций. Если их цель нельзя разделить на подцели, назначив ответственных за них, то на одного из них следует возложить полную ответственность за конечный результат, а другим отвести обеспечивающую роль;

8. отвечать непосредственно целевому назначению и функциональным обязанностям руководителя и его прямых начальников. Это требование относится к важным, так как оценивает правильность обоснования цели. Выбирая цель, можно ошибиться, и цель будет иметь отдаленное отношение к основной работе руководителя. Такие отклонения могут быть обусловлены личными интересами руководителя, пристрастием заказчика, традициями и т.д.;

9. обеспечивать большую отдачу от затрат времени и ресурсов по сравнению с альтернативными целями. Руководитель КО должен выявить больше целей, чем позволяют его ресурсы, сначала реально оценив соотношение прибыльности и затрат для каждой из них, а затем определить, дает ли выбранная цель большую отдачу на затраты, чем та, от которой пришлось отказаться;

10. быть реализуемой в пределах запланированного объема ресурсов. Самая лучшая цель ведет к потерям времени и труда, если требует больших капитальных вложений или увеличения числа работников, когда важно стремиться к их сокращению. Стремление к достижению цели, не обеспеченной ресурсами, нецелесообразно. Способность отложить начало работ до того времени, когда цель будет обеспечена необходимыми ресурсами, на наш взгляд, служит признаком компетентного руководства КО;

11. соответствовать основным принципам и методам работы КО. Если инновация составит основное содержание цели и войдет в конфликт с установившимися принципами и методами работы (например, методами ведения переговоров с поставщиками), то придется или изменить принципы и методы работы, или скорректировать цель. Такие соображения, как договор или контракт, отношения с общественностью и другие, составляют важную часть принципов работы КО. Их нельзя игнорировать при постановке целей управления;

12. совпадать с интересами исполнителей и не вызывать серьезных конфликтов в организации. Цель — это предлагаемый коммерческий результат работ, на выполнение которых согласился ответственный за них руководитель. Фактически содержание конечной цели может и должно быть предметом обсуждения;

13. фиксироваться в бизнес-планах, сменных заданиях. Если цель не сформулирована письменно, то вы-

полненная работа не всегда может соответствовать поставленной цели. Причины наиболее острых конфликтов между исполнителями и руководителями часто выражаются такими фразами: «Отсутствует финансирование», «Об этом мы не договаривались». Сформулированные цели, зафиксированные в письменном виде, не дают гарантии от подобных конфликтов, но служат основой для анализа и являются эффективным средством контроля;

14. быть согласована руководителем с подчиненными. Возможности достижения коммерческой цели полностью определяются трудом исполнителей. Бывает, что подчиненные первыми высказывают идеи, полезные для постановки и реализации целей. Лучшим способом создания эффективной работы является обеспечение активного участия подчиненных как в постановке, так и в реализации коммерческих целей. В личных беседах можно добиться четкого понимания ими своих задач в достижении этих целей.

Приведенный перечень правил не рассчитан на то, чтобы создать безупречную модель формирования целей. Его задача в том, чтобы руководитель получил реальные и целесообразные критерии для получения содержательной формулы цели. В зависимости от рыночной конъюнктуры (спрос — предложение — цена) можно использовать или исключить какие-то из этих правил. Однако, исключая одно из них, руководитель должен быть уверен в том, что именно это правило действительно не относится к рыночному случаю.

Приведем несколько примеров формулировки целей (первоначальная трактовка, анализ и окончательная формулировка цели). Замечания относятся к структуре формулировки цели, ее конкретности и возможностям измерения заданных результатов. При этом не оценивается целесообразность предложенных целей, так как они диктуются конкретными рыночными обстоятельствами.

Цели приводятся из практики минских автомобильного и тракторного заводов.

1. Первоначальная формулировка: «Сохранить минимально необходимое количество квалифицированных рабочих в период ожидаемого спада производства в следующем году. Выполнить путем переговоров с профсоюзом при разрешении трудовых конфликтов, связанных с увольнением недостаточно квалифицированных рабочих».

Анализ: «В чем задача? В том, чтобы сохранить минимальное число квалифицированных рабочих, или в том, чтобы создать для этого необходимые условия? В чем состоят ограничения? Важно отметить, «как» должна быть достигнута цель, и указать ее связь с функциональными обязанностями».

Окончательная формулировка: «Разработать и внедрить к определенному сроку согласованный с представителями профсоюза план, гарантирующий сохранение минимального числа рабочих, достаточного для выполнения условий контрактов в пределах планового бюджета».

2. Первоначальная формулировка: «Разработать программу для технического обслуживания 1020 единиц оборудования. Повысить эффективность рабочих бригад, отвечающих за выполнение ежедневных заданий. Создать систему учета оборудования для повторного ремонта. Внедрить эти мероприятия к определенному числу».

Анализ: «Вместо одной изложены две самостоятельные цели. Какова степень «улучшения» в каждом случае? По каким критериям оценивать «улучшения»? Каков объем затрат?»

Окончательная формулировка: «Разработать и внедрить к ... (дата) улучшенную программу технического обслуживания 1020 единиц оборудования, гарантирующую, что ежемесячное время простоя оборудования не превысит X % при затратах не более X рублей; повысить к ... (дата) производительность труда рабочих ремонтной бригады на X % в размере планового бюджета».

3. Первоначальная формулировка: «Улучшить к ... (дата) методы распределения нарядов на работу с уменьшением затрат времени».

Анализ: «Насколько следует сократить затраты времени? Цель должна ориентироваться на желаемый результат, а не на критику существующей системы. Каковы затраты?»

Окончательная формулировка: «Разработать систему распределения нарядов на работу, которая позволит к ... (дата) сократить на X затраты времени на выдачу каждого наряда при трудовых затратах, не превышающих У чел.-час».

4. Первоначальная формулировка: «Разработать четкую схему назначения сотрудников на работу по смежным специальностям, позволяющую учитывать сроки работ, получаемые задания и объем заданий по основной работе, что позволит каждому из сотрудников выполнять поставленные задачи и обеспечить достижение двоякой цели: гибкости в работе и заинтересованности сотрудников (за счет повышения их квалификации). Схема должна быть внедрена в течение ... (время), и смена назначений должна производиться раз в ... (срок)».

Анализ: «Много рассуждений о том, «как» и «зачем». Нет указания на результаты, которые должна принести система повышения квалификации, если цель — создание такой системы. Что с затратами?»

Окончательная формулировка: «Разработать и к ... (дата) внедрить программу стажировки и учебной подготовки, позволяющую каждому специалисту эффективно выполнять задачи другого специалиста своего подразделения без увеличения затрат».

5. Первоначальная формулировка: «Улучшить коммуникации и рабочие отношения между ведущими сотрудниками подразделения, что позволит повысить качество выполнения поручаемых работ».

Анализ: «Цель изложена неясно. Как оценивать качество? Состояние коммуникаций и тому подобное — вопрос о том, «как» должна быть решена поставленная задача. Если это обязательное средство для достижения цели, то задача следует специально оговорить и включить как этап предлагаемой программы».

Окончательная формулировка: «Уменьшить к концу ... (дата) на X % число дефектных деталей в пределах планового бюджета».

6. Первоначальная формулировка: «Выявить и исключить неоправданные задержки в переговорах о стоимости контракта с субподрядчиком».

Анализ: «Что такое «неоправданные задержки»? Что важно: исключение трудностей в переговорах с субподрядчиком или сокращение их сроков? Где желаемые результаты? Каковы затраты времени и денег?»

Окончательная формулировка: «Довести до конца ... (дата) без увеличения бюджета затраты времени на

переговоры с субподрядчиком о стоимости контракта до X дней с момента получения предложения».

7. Первоначальная формулировка: «Сократить в два раза время простоя рабочих при переходе на новую продукцию».

Анализ: «Цель не подкреплена планом работ по ее достижению».

Окончательная формулировка: «Разработать и внедрить к ... (дата) при затратах, не превышающих X руб., план производственного использования свободного времени сотрудников в период модернизации производства на выпуск новой продукции».

Заключение

Обобщая вышеизложенное, следует сделать вывод, что постановка целей — наиболее важный момент в целевом коммерческом управлении. Без реальных и обоснованных целей бессмысленны остальные функции и действия управления коммерцией (организация, регулирование, контроль, учет, анализ).

Работа по выявлению и формулировке целей обманчиво проста. Если не относиться к ней серьезно, она превратится в очередное бумаготворчество. Однако вероятность создания сбалансированного, эффективного и экономичного бизнес-плана повышается, если анализ, конкретизацию и формулировку целей выполнять в предлагаемой последовательности, с учетом рыночной конъюнктуры.

Обоснованная формулировка целей управления коммерческой деятельностью отвечает следующим требованиям:

- начинается с глагола в неопределенной форме, характеризующего выполняемые действия;
- конкретизирует требуемый конечный результат;
- конкретизирует заданный срок достижения цели;
- конкретизирует величину допустимых затрат;
- дает количественную характеристику требуемого результата работ, необходимую для подтверждения факта достижения цели;
- конкретизирует рынок торговой деятельности КО.

Литература / References:

1. Экономическая энциклопедия // Гл. редактор Л.И. Абалкин. — М.: «Экономика», 1999. — С. 601.
2. Коляда, А.А. Маркетинг, который работает: создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях / А.А. Коляда. — Минск: Изд-во Гревцова, 2006. — 240 с.
3. Гончаров, В.И. Менеджмент / В.И. Гончаров. — Минск: Мисанта, 2003. — 420 с.
4. Бизнес-план. Методические материалы. — 3-е изд., доп. / Под ред. Колесниковой Н.А. — М.: Финансы и статистика, 2004.
5. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. — Пер. с англ. — М.: Фаир-Пресс, 1998.