

А.А. Коляда, соискатель кафедры маркетинга БГЭУ

# **ЭФФЕКТИВНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СЛУЖБА ДЛЯ БЕЛОРУССКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ, РАБОТАЮЩИХ НА ВЫСОКОКОНКУРЕНТНЫХ РЫНКАХ**

## **Введение**

В настоящее время в белорусской литературе, посвященной вопросам стратегического маркетинга, практически не затрагивается тематика организационной структуры эффективной маркетинговой службы и постановки системы маркетингового планирования. Вместе с тем эти вопросы являются важнейшими с точки зрения создания долгосрочных конкурентных преимуществ для отечественных предприятий в их борьбе с иностранными компаниями. Целью настоящей статьи является попытка разработки конкретных рекомендаций по этим вопросам с возможностью их последующего внедрения в деятельность ряда конкретных отечественных субъектов хозяйствования.

## **Структура маркетинговой службы, функции подразделений и отдельных категорий работников**

Конкурентная экономика, в которую стремительно вливается наша страна, предполагает определенные правила. Одним из них является пристальное внимание к маркетингу как основному инструменту в борьбе за клиента. Чем конкурентнее среда, в которой действует компания, тем большее внимание следует уделять интеллектуальной составляющей работы с клиентом, т.е. маркетингу.

Эффективный маркетинг невозможен без деятельной маркетинговой службы. Разумеется, существует масса примеров маркетинговой успешности владельцев и директоров компаний, однако все эти случаи – лишь исключение, подтверждающее общее правило. Со сменой владельца или директора такая компания приходит в упадок и теряет былую боевитость. Причина кроется в несистемности маркетинга – концентрации всей маркетинговой функции на одном человеке.

Успешная компания в долгосрочной перспективе, т.е. компания, стоимость которой постоянно растет, неизменно отличается эффективным маркетингом, возведенным в ранг системы. Очевидность этого обстоятельства с финансовой точки зрения можно понять, взглянув на большинство методов оценки стоимости компании. Взяв один из наиболее популярных – метод дисконтирования денежных потоков – мы сразу же увидим, что стоимость компании определяется на основе прогнозируемой прибыли в ближайших периодах. Пожалуй, самым сложным вопросом в этом случае является не определение самой величины такой прогнозируемой прибыли, а убеждение потенциального покупателя в том, что такая прибыль действительно будет достигнута, а не является плодом воображения продавца. Важнейшим аргументом в этой дискуссии будет являться наличие эффективной системы маркетинга в компании, т.е. дееспособной маркетинговой службы, наделенной необходимыми компетенциями и полномочиями. В случае ее отсутствия предыдущие успехи компании, на которые продавец будет опираться как на доказательство будущей прибыли, не будут приниматься во внимание в силу справедливого утверждения о том, что прошлые успехи – дело рук отдельных неординарных личностей (читай владельца и директора), которые неизбежно уйдут после продажи бизнеса. Действенный способ убедить покупателя в том, что будущие прибыли не завышены, это продемонстрировать ему наличие в компании эффективной маркетинговой системы, которая уже доказывала свою компетентность в прошлом.

Проблема создания хорошей маркетинговой службы разбивается на два блока глобальных вопросов:

1. Кадры, т.е. вопрос о том, где взять грамотный и мотивированный персонал.
2. Структура и компетенции маркетинговой службы, т.е. как она должна выглядеть и что должна делать.

Начать следует с компетенций маркетинговой службы. Именно из понимания компетенций и вытекает структура службы. С точки зрения автора данной статьи, компетенции маркетинговой службы должны выглядеть следующим образом:

1. Долгосрочное стратегическое планирование.
2. Оперативное маркетинговое планирование.
3. Реализация маркетинговых планов, бренд-менеджмент.

Под долгосрочным стратегическим планированием понимается блок вопросов, связанных со среднесрочным и долгосрочным планированием развития организации, включая постановку целей и задач, планирование мероприятий, назначение сроков и ответственных.

На первый взгляд, данная идея в какой-то степени противоречит практике многих крупных компаний, которые в качестве службы, ответственной за стратегическое планирование, выделяют специальное подразделение – службу директора по развитию (директора по стратегии). Ярким примером данной организационной структуры является компания МТС. Вместе с тем это лишь кажущееся противоречие, так как, по сути, стратегическое планирование – классическая маркетинговая функция, широко известная в рамках концепции стратегического маркетинга. Такой подход, по-видимому, целесообразен для крупных организационных структур, и многие крупные компании демонстрируют соответствующую практику. В этом случае фактически происходит разделение маркетинга на стратегическую и операционную части.

Однако средние и небольшие предприятия, которые в основном свойственны белорусскому рынку, требуют иного подхода. Для них выделение отдельной структуры, специализирующейся исключительно на стратегическом планировании, нерационально прежде всего в силу недопустимо высокого уровня расходов, требуемых на ее содержание. В таких компаниях логика наделения данной функцией маркетинговой службы строится на том, что стратегическое развитие компании базируется на прогнозе развития рынка и прогнозе конкурентной активности. Это самая сложная часть стратегического плана развития компании на длительный период, от качества выполнения которой зависит и успех, и даже сама целесообразность планируемых мероприятий. Никто, кроме маркетинговой службы, сделать это не в состоянии. Следовательно, реальной целесообразности

в создании отдельной службы, которая будет получать от маркетологов результаты анализа рынка и конкурентов и затем самостоятельно проводить дальнейшее планирование, нет. Стратегическое планирование – классическая маркетинговая функция в большинстве средних по размеру компаний, рассчитывающих на эволюционное интенсивное развитие [1]. Лишь крупнейшие корпорации, ставящие во главу угла агрессивное экстенсивное развитие (путем слияний, поглощений и т.п.) практикуют выделение специальной структурной единицы, ответственной исключительно за стратегическое планирование развития компании. Разумеется, когда мы говорим о том, что стратегическое планирование это дело маркетинговой службы, речь идет не о том, что весь стратегический план разрабатывается именно ее специалистами. В данном случае маркетологи выполняют блок работ, связанных с маркетингом и продажами, координируют разработку иных планов (производственных, финансовых, кадровых и т.п.) с точки зрения их инкорпорирования в единый стратегический план развития компании. Постановка системы планирования, таким образом, вызвана общей логикой бизнес-процессов: все бизнес-процессы компании зависят от состояния рынка и достигнутых ею продаж.

Оперативное маркетинговое планирование является важнейшей маркетинговой функцией компании, которая заинтересована в победе в конкурентной борьбе. Если стратегическое планирование посвящено созданию качественного превосходства над конкурентами, то оперативное планирование

представляет собой деятельность по достижению поставленных краткосрочных целей, призванных обеспечить реализацию долгосрочного стратегического плана, и решению текущих бизнес-задач в сфере маркетинга и продаж. Последовательная реализация цепочки оперативных планов обеспечит выполнение долгосрочного стратегического плана.

Реализация маркетинговых планов и брэнд-менеджмент представляют собой деятельность по воплощению запланированных мероприятий [2]. Во многом это та деятельность, которую большинство отечественных руководителей принимает за маркетинг, но, как видим, это всего лишь одна из составляющих маркетингового процесса.

Наличие планирования в перечне обязанностей в корне меняет привычную для Беларуси картину устройства маркетинговой службы. Как только руководитель компании приходит к мысли о необходимости делегирования функции планирования маркетинговой службе, он немедленно сталкивается с тем фактом, что привычная для него структура маркетинговой службы абсолютно не отвечает ставящимся перед ней задачам. Этот вывод связан прежде всего с тем, что ранее лишь единицы понимали разницу между маркетингом, рекламой и сбытом, а остальные подразумевали сходство или даже тождество этих понятий. В результате под отделом маркетинга в лучшем случае понимался отдел рекламы, а в худшем – отдел сбыта. Обрисуем рекомендуемую структуру маркетинговой службы для средней по размеру белорусской компании (см. рис. 1).

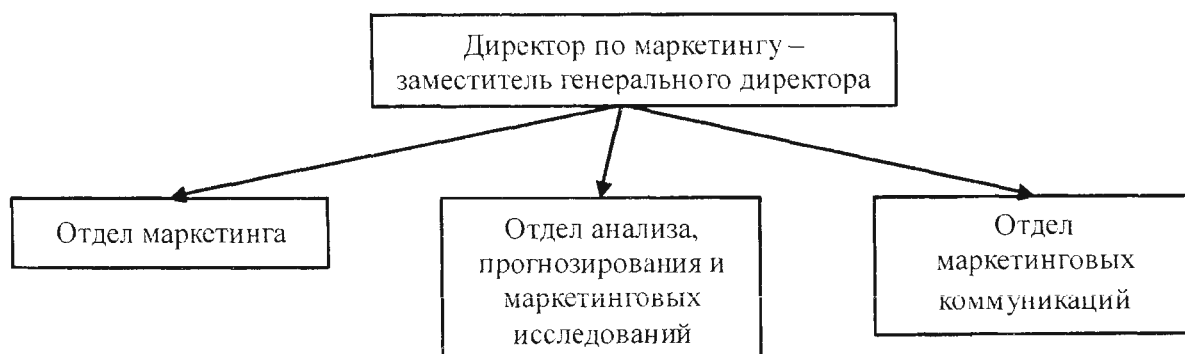


Рисунок 1 – Структура маркетинговой службы

## Функции каждого из подразделений

### Отдел маркетинга

Структурное подразделение, которое непосредственно отвечает за следующие функции:

1. Разработка долгосрочного стратегического плана развития компании, координация деятельности всех иных структурных подразделений в этой области, корректировка долгосрочных стратегических планов. При обсуждении роли отдела маркетинга в части долгосрочного стратегического планирования часто возникает вопрос следующего характера: «Если Вы говорите, что стратегическое планирование это функция службы маркетинга, то чья тогда функция написание бизнес-планов?» Всё зависит от того, что понимается под «бизнес-планом». Если это документ, который необходим для получения кредита в банке, то это не компетенция маркетинговой службы, а вопрос финансистов, которые должны готовить соответствующую документацию на основе выкладок о планируемой выручке, полученных от маркетологов. В свою очередь если под «бизнес-планом» понимается стратегический план развития предприятия, то это есть вопрос маркетинговой службы. Не следует при этом забывать, что данная функция маркетинговой службы заключается и в том, что она является заглавной в процессе планирования и привлекает иные службы для выполнения различных специфических функций в соответствии с их компетенцией (например, финансистов – для планирования бюджетов, экономистов – для просчета себестоимости, специалистов производства – для согласования возможностей производства и т.п.).

2. Оперативное маркетинговое планирование. Это разработка и, в случае необходимости, корректировка краткосрочных маркетинговых планов на срок, как правило, не более 1 года. Как уже говорилось ранее, оперативные маркетинговые планы представляют собой этапы реализации долгосрочного стратегического плана. Здесь необходимо одно пояснение: оперативные маркетинговые планы – это маркетинговые этапы. Другие структурные подразделения самостоятельно разрабатывают собственные краткосрочные планы

по реализации долгосрочной стратегии в пределах их сферы деятельности.

Отдел анализа, прогнозирования и маркетинговых исследований – структурное подразделение, представляющее собой аналитический центр компании. Его сотрудники – аналитики или маркетологи-аналитики – берут на себя важнейшие функции по анализу рыночной и внутрифирменной ситуации на основе данных как аккумулирующихся внутри компании (данные отдела сбыта, бухгалтерский учет, о производственной загрузке и эффективности, о движении товаров и сырья на складе и т.п.), так и получаемых в ходе специально проводимых маркетинговых исследований. Именно эти специалисты представляют сотрудникам отдела маркетинга необходимые аналитические выкладки и прогнозы. Помимо маркетологов-аналитиков, в данное структурное подразделение также входят маркетологи-исследователи, в задачи которых входит проведение внешних исследований рынка путем координации деятельности специально привлекаемых для этих целей подрядчиков – исследовательских агентств.

Здесь целесообразно представлять четкое разделение функций маркетологов, маркетологов-аналитиков и маркетологов-исследователей (см. рис. 2).

Такое разделение обусловлено не только организационной целесообразностью создания эффективного рабочего процесса, но и самим процессом мышления, свойственным этим специалистам. Маркетолог как специалист, отвечающий за создание планов-стратегий, должен обладать стратегическим мышлением, видеть «большое за малым». Как правило, такие специалисты с трудом справляются с цифрами и не способны к кропотливой работе с цифровой матрицей данных. Маркетолог-аналитик, несмотря на схожее название, это человек, функции которого прямо противоположны функциям маркетолога, специалист по анализу и прогнозированию, свободно чувствующий себя в обращении с соответствующими математическими моделями. Великолепно разбираясь в деталях, такие работники, за редким исключением, не в состоянии качественно заниматься стратегическим

планированием, предоставляя эту деятельность маркетологам. Хорошие маркетинг-аналитики получают из выпускников математических факультетов и факультетов экономической кибернетики. Как видим, маркетинговое образование для маркетологов-аналитиков не обязательно. Ключевым вопросом здесь является правильная постановка задачи со стороны маркетологов. Маркетинг-исследователи, в свою очередь, в качестве основной своей функции имеют организацию

и проведение внешних маркетинговых исследований и должны обладать знаниями в данной области. Исследования проводятся по поручению маркетологов с целью снабжения их данными об объеме рынка и долях основных игроков, тенденциях на рынке и характеристиках потребителей, механизме принятия решения о покупке и т.д. Часть маркетинг-исследователей приходят в эту профессию из социологии, однако большинство из них обладает стандартным маркетинговым образованием.



**Рисунок 2 – Соотношение функций маркетолога, маркетинг-аналитика и маркетинг-исследователя**

Отдел маркетинговых коммуникаций

Обязанностью этого отдела является проведение маркетинговых мероприятий, закрепленных в оперативных маркетинговых планах, в частности, организация и проведение рекламных и PR кампаний. Это структурное подразделение воплощает в жизнь планы отдела маркетинга, осуществляет реальное управление брендами, которые принадлежат компании, т.е. на них возлагаются функции бренд-менеджмента.

**Система маркетингового планирования, соотношение маркетинговых планов**

Важнейшим вопросом эффективности маркетинговой службы является планирование. Собственно говоря, если в компании не внедряются процессы маркетингового планирования, то сама деятельность по созданию маркетинговой службы лишена какого-либо смысла. Если же компания готова к тому, что маркетинг предполагает планирование и, что

важно, следование разработанному плану, то создание маркетинговой службы приобретает немалую актуальность. Несмотря на то, что выше было сказано, что планирование в средней по размеру компании есть основная задача отдела маркетинга, это не должно привести нас к выводу, будто другие подразделения

маркетинговой службы никак не задействованы в данном процессе. На самом деле это не так, их роль более чем значительна. На рис. 3 представлена наиболее часто применяемая система планирования в западных, а теперь уже и многих российских и некоторых белорусских компаниях.

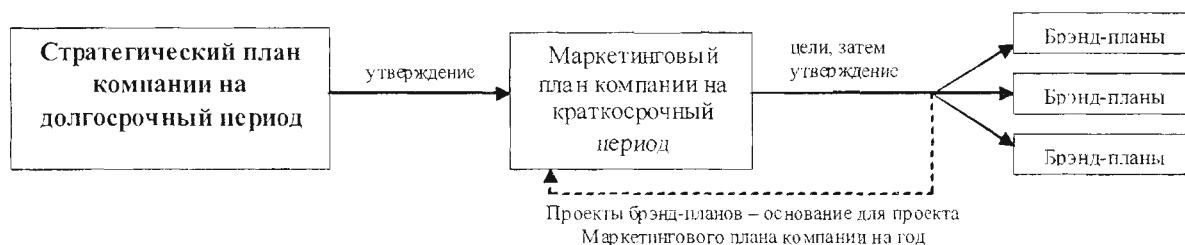


Рисунок 3 – Система планирования, взаимоотношение маркетинговых планов

В целом со стратегическим планом компании на долгосрочный период и маркетинговым планом на краткосрочный период ситуация очевидна. Дополнительных пояснений требует только взаимоотношение маркетингового плана на краткосрочный период и брэнд-планов: брэнд-планы вытекают из маркетингового плана на краткосрочный период, но сам маркетинговый план разрабатывается на основе брэнд-планов. Поясним смысл вышесказанного.

Брэнд-план – это перечень мероприятий по продвижению брэнда и продуктов, входящих в него. Очевидно, что эти планы никак не могут противоречить маркетинговому плану на краткосрочный период, который, соответственно, вытекает из стратегического плана на долгосрочный период. Фактически исполнение маркетинговых планов на краткосрочный период заключается в реализации конкретных брэнд-планов по конкретным брэндам, принадлежащим компании. Поэтому разработка маркетингового плана компании на краткосрочный период всегда начинается с постановки общих маркетинговых целей и задач для компании на этот период, которые вытекают, соответственно, из стратегического плана на долгосрочный период. Затем эти общие цели разбиваются на конкретные цели для конкретных брэндов. Исходя из этих целей для каждого брэнда разрабатывается перечень конкретных мероприятий. Брэнд-планы разрабатываются

брэнд-менеджерами, которые, как правило, находятся в отделе маркетинговых коммуникаций.

Маркетинговый план компании на краткосрочный период, по существу, представляет собой совокупность брэнд-планов. Таким образом, получив проекты брэнд-планов, разработанных брэнд-менеджерами, исходя из доведенных целей маркетинголога отдела маркетинга сводят их воедино в оперативный маркетинговый план. После утверждения общего маркетингового плана компании утверждается и каждый из брэнд-планов. Таким образом, в общий процесс маркетингового планирования включены, помимо маркетингологов отдела маркетинга, еще и брэнд-менеджеры отдела маркетинговых коммуникаций. В свою очередь информацией, необходимой для разработки соответствующих планов, их снабжают специалисты отдела анализа, прогнозирования и маркетинговых исследований.

Отдельным вопросом является процедура утверждения планов. Стратегический план развития компании на долгосрочный период и маркетинговый план на краткосрочный период, как правило, утверждаются советом директоров, правлением или специально утвержденным для этих целей «комитетом планирования», в который входят топ-менеджеры компании – руководители основных структурных подразделений. Брэнд-планы, соответственно, утверждаются директором по маркетингу после утверждения вышестоящих планов.

### Заключение

Предложенные структура и система планирования пока еще являются новинками для нашей страны. Это связано прежде всего с общим плачевным состоянием маркетинга, которое вызвано в свою очередь как объективными причинами (до недавнего времени состояние рынка было таково, что маркетинг оказывался просто не нужен), так и субъективными (многие руководители не готовы делегировать непосредственные вопросы планирования в другие руки). В России же многие средние и крупные успешные компании уже создали эффективные маркетинговые службы и системы планирования.

Определенные сдвиги имеются и в нашей стране. Так, например, Консалтинговая компания INDECOM при бизнес-школе ИПМ, которую я представляю, уже реализовала несколько проектов прямо или опосредованно предусматривающих постановку описанной системы маркетинга в белорусских компаниях. По нашим оценкам, в ближайшее время данный процесс значительно ускорится, так как всё большее количество белорусских компаний будет сталкиваться с возрастающей конкуренцией со стороны российских, украинских и западных коллег. Внедрение описанных выше решений будет способствовать повышению конкурентоспособности белорусской экономики.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Professional Diploma in Marketing. Paper 6: Marketing Planning /BPP Professional Education. – Trowbridge: Cromwell Press, 2006. – Гл. 3. – С. 47–74
2. Келлер, К.Л. Стратегический брэнд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / К.Л. Келлер – 2-е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – Гл. 1. – С. 25–67.
3. Коляда, А.А. Маркетинг, который работает: Создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях / А.А. Коляда. – Минск: Изд-во Гревцова, 2006. – Гл. 5. – С. 60–69.

### РЕЗЮМЕ

В рамках статьи даются рекомендации по созданию эффективной структуры маркетинговой службы для белорусских предприятий, работающих на высококонкурентных рынках, описываются функции входящих в нее подразделений и отдельных категорий работников, демонстрируется система маркетингового планирования, обеспечивающая внедрение маркетинговой направленности в деятельность предприятия.