**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ**

**УНИВЕРСИТЕТ «РИНХ»**

**Факультет коммерции и маркетинга**

**Кафедра маркетинга и рекламы**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Основы маркетинга»**

**Тема «Управление маркетингом фирмы»**

Выполнил:

студент гр. 221 Е.В. Попов

Проверил:

Ростов – на – Дону - 2008

**Содержание**

Введение

1. Основные элементы системы управления маркетингом

2. Кадры маркетинга и кадровая политика фирмы в сфере маркетинга

3. Анализ действующей системы управления маркетингом

4. Совершенствование системы управления маркетингом

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

Переход товаропроизводителей к деятельности на основе принципов, методов, функций, методологических подходов маркетинга ознаменовал собой подлинный переворот в организации, управлении и контроле деятельности фирмы по мере все более полного восприятия ее «философии» и управляющих возможностей маркетинга.

Растянувшийся почти на столетие процесс признания маркетинга в сфере производственно-бытовой деятельности хозяйственных единиц в сочетании с другими факторами, преобразующими их деятельность (качественное совершенствование материально-технической базы производства, невиданное расширение его возможностей, интернационализация процессов производства и сбыта, динамизация всех рыночных процессов, необычайное возрастание технических возможностей передачи и обработки информации и др.) обусловил коренные качественные сдвиги в организации и реализации управленческого процесса в фирме, ориентирующейся в современных условиях в конечном счете на рынок и потребителей.

Маркетинг позволяет объединить в один «технологический процесс» общефирменное стратегическое планирование и планирование маркетинга, а организационные формы управления, его функции и контроль подчинить стратегическим целям и задачам. В результате хозяйственные единицы получают возможность действовать подобно хорошо слаженному оркестру под управлением опытного дирижера.

Организация маркетинга на предприятии имеет существенное значение для нацеленности всех подразделений и служб на достижение поставленных задач, координации их деятельности и определение центров ответственности за выполнение маркетинговых функций.

**1. Основные элементы системы управления маркетингом**

Изучение проблемы развития организационных структур управления предприятием показало, что можно выделить два основных направления их совершенствования. Первое касается реорганизации управления подразделениями предприятия, т. е. создания новой современной внутренней структуры. Это может происходить эволюционным образом, путем встраивания элементов матричных структур в существующие функциональные структуры.

Матричные структуры управления, как правило, создаются, когда общая стратегия руководства направлена на создание высококачественной продукции нового поколения. Однако отдельные ее элементы с успехом могут быть использованы и на обычных промышленных предприятиях. Так, для решения новых для предприятия вопросов в рамках существующих структур могут создаваться временные (как правило, на 2-3 года) подразделения в виде небольших организационных единиц с автономным управлением. В настоящее время они имеют различные названия – группы – рабочие, целевые, проектные: кружки качества, команды; бригады [1].

Для их обобщенного наименования используется термин «адхократия», или «эдхократия» (от латинского ad hoc – специальный, устроенный для этой жизни). Обычно эти цели подразделения из-за временного характера существования не указываются в схеме организационной структуре управления. Их назначение – решение новых для предприятия вопросов, имеющих конкретную цель и программу. Наличие таких организационных единиц внутри предприятия позволяет упростить структуру управления, сделать ее более гибкой, динамичной.

Реализация рассмотренного подхода приведет к многообразию адаптивных организационных форм, позволит реализовать их преимущества. Однако он мало пригоден для осуществления принципиальных изменений, например, в связи с акционированием, сменой форм собственности. Для этой цели более подходит второе направление совершенствования организационных структур – внесение крупных изменений на основе системно – целевого подхода с учетом положений ситуационной теории.

Провозгласив своим принципом ориентацию на требование рынка, предприятие должно подчинить этому всю свою систему управления. В широком смысле слова управление коммерческой деятельностью необходимо расценивать как стратегию предприятия на рынке. По мнению П.Ф. Друкера, «можно выделить четыре предпринимательской стратегии» [2]:

1. «Ворваться первым и нанести массированный удар».

2. «Нападать быстро и неожиданно».

3. Поиск и захват «экологической ниши».

4. Изменение экономических характеристик продукта, рынка ил отрасли.

Стратегия массированного удара предполагает постановку самых амбициозных целей, иначе «игра не стоит свеч». Эта стратегия всегда нацелена на создание принципиально нового продукта или проникновение на новые рынки с целью удовлетворения потенциального спроса [3].

В соответствии с классификацией Х. Лейбенстайна спрос графически можно представить с помощью предлагаемого рисунка:

Спрос

Функциональный

Нефункциональный

Полезный

Спекулятивный

Нерациональный

Эффект присоединения

Эффектсноба

Эффект Веблена

Функциональный спрос определяет условия спроса на товар, исходя из его качественных характеристик, предопределенных самим товаром.

Нефункциональный спрос дополняется косвенными факторами, воздействующими на спрос, исходя из складывающейся конъюнктуры рынка.

Полезность (на схеме это обозначено как полезный спрос), извлеченная из данного товара, увеличивается или уменьшается в зависимости от того, покупают ли другие этот товар, либо благодаря тому, что этот товар имеет более высокую цену по сравнению с иными товарами. Данный вид спроса подразделяется на три части, которые называются:

1) эффектом присоединения к большинству;

2) эффектом сноба;

3) эффектом Веблена.

Под эффектом присоединения к большинству подразумевается та величина, на которую возрастает спрос на товар из-за того, что другие тоже покупают этот товар. В этом выражении стремление людей приобрести товар, чтобы не отстать от жизни, чтобы соответствовать тому кругу людей, в котором они хотели бы вращаться, чтобы быть модными и элегантными, либо для того, чтобы не быть «белой вороной».

Под эффектом сноба понимается та величина, на которую спрос упадет из-за того, что другие тоже потребляют этот товар (или увеличивают его потребление). Он выражает стремление людей к исключительности, желание отличиться от других, выделиться из «толпы».

Под эффектом Веблена подразумевается явление показательного потребления, та величина, на которую возрастает спрос потому, что товар имеет высокую, а не более низкую цену.

Спекулятивный спрос обозначает тот факт, что люди часто будут «придерживать» предложения товара потому, что они ожидают повышения цены на него (или, наоборот, закупать заведомо лишнее количество товара в ожидании повышения цен).

Иррациональный спрос в некотором смысле неоднородная категория. Под ним имеются в виду покупки, которые не только планируются, но и делаются под влиянием внезапного желания, прихоти, каприза и т.д., и которые удовлетворяют не рациональные, а иррациональные цели.

В зависимости от ценовых ориентации всех покупателей можно разделить на четыре группы.

1) экономические покупатели: основной интерес при покупках касается их ценности (функциональный спрос), высокой чувствительности к ценам, качеству и ассортименту товаров;

2) персонифицированные покупатели: им свойственен упор на образ продукции, обслуживание и отношение фирмы, и меньшее внимание к ценам (преимущественно эффект присоединения к большинству);

3) этичные покупатели готовые пожертвовать низкими ценами и широким ассортиментом для поддержания небольших фирм (понятие, близкое к эффекту сноба);

4) апатичные покупатели, уделяющие основное внимание удобству вне зависимости от цен (что-то общее с эффектом Веблена).

Учет в ценовой политике предприятия характера изменения спроса возможен при глубокой дифференциации целевых аудиторий, что зачастую недоступно специалистам предприятия и требует привлечения маркетинговых или консалтинговых фирм. Но в любом случае выбор ценовой стратегии остается за руководством предприятия, которое может принять одну из следующих стратегий.

Ценовые стратегии предприятия (по Ф. Котлеру)

|  |  |
| --- | --- |
| Качество товара | Цена |
| Высокая | Средняя | Низкая |
| Высокое | Стратегия премиальных наценок | Стратегия глубокого проникновения на рынок | Стратегия повышенной ценовой значимости |
| Среднее | Стратегия завышенной цены | Стратегия Среднего уровня | Стратегия доброкачественности |
| Низкое | Стратегия ограбления | Стратегия показного блеска | Стратегия низкой ценовой значимости |

**2. Кадры маркетинга и кадровая политика фирмы в сфере маркетинга**

На представленном ниже рисунке маркетинг показан как одна из равноправных основных функций хозяйственной деятельности фирмы. Однако на многих российских промышленных предприятиях, имеющих маркетинговую структуру, функциональная значимость службы маркетинга все еще неравноценна значимости других основных служб. И уж тем более она не рассматривается как генеральный интегратор всех структурных подразделений фирмы для достижения стабильных рыночных успехов.

Внедрение маркетинга в организационные структуры промышленности фирм происходит по двум главным направлениям:

а) путем создания специализированной службы или отдела маркетинга;

б) путем модернизации других основных служб с целью их большей адаптации к требованиям рынка и более гибкой реакции на изменения внешней среды.

С другой стороны, внедрение маркетинга в существующую в течение десятилетий и подвергающуюся тем или иным изменениям организационную структуру фирмы не может не воздействовать на организационную структуру маркетинга, которая вынуждена учитывать общие принципы построения в фирме структуры управления и формы их реализации.

Существуют типы общефирменных организационных структур:

а) функциональный;

б) продуктовый (товарный);

в) географический;

г) рыночный.

Каждый из перечисленных типов организационно-управленческих структур имеет и достоинства, и недостатки.

Для построения службы маркетинга используются следующие типы организационных структур или их комбинации:

- функционально-продуктовый;

- функционально - рыночный;

- продуктово - рыночный;

- продуктово – функционально - рыночный.

Функциональная организация маркетинга наиболее проста. Специализация, четкое разграничение компетенции, стандартизация управленческих процессов определяют высокую эффективность этой организационной структуры. Однако ее результативность обычно снижается по мере расширения ассортимента и увеличения числа рынков сбыта. Существующими проблемами в данном случае являются трудности координации, необходимость передачи решения задач, выходящих за пределы компетенции, высшему звену, недостаток мотивации у сотрудников из-за непонимания конечной цели.

Продуктовая (товарная) организационная структура характеризуется тем, что управляющий имеет возможность координировать и контролировать всю работу по продукту (группе, семейству товаров), хорошо зная его рыночные возможности. Недостатками являются высокая возможность конфликтов при нечетком разделении полномочий, реализация продукта функциональными менеджерами.

Географическая организационная структура позволяет специализироваться на определенных территориальных зонах, хорошо зная их потребителей. Недостаток – необходимость хорошо отлаженной координации с другими «географическими» подразделениями и функциональными службами.

Главное достоинство рыночной организационной структуры – концентрация рыночной деятельности на целевых рынках; недостатки - в основном аналогичны таковым при наличии продуктовой (товарной) организационной структуры [4].

Как уже отмечалось, одна из реальных возможностей создания результативной маркетинговой организационной структуры российскими промышленными предприятиями – это вынесение ее за пределы собственно промышленного предприятия и придание ей статуса юридического лица. Эволюционное развитие этого процесса, в ходе которого производитель передает маркетинговой фирме все функции маркетинга и сбыта (возможно, в течение 2-3 лет), помогает избежать всякого рода организационно-властных потрясений. Однако для эффективного функционирования такой системы необходимо соблюдение по крайней мере двух главных условий: наличие объединяющей обе фирмы совместной собственности и четко определенные в договоре их права и обязанности по отношению друг к другу в области экономического, производственного, сбытового, сервисного, финансового и иного взаимодействия.

Возможен вариант, когда несколько промышленных компаний с взаимодополняющим производственным профилем создают совместную маркетинговую фирму, наделенную в числе иных и сбытовой функцией. Выгоды для всех участников в таком случае явные: возможность концентрации внимания изготовителей на научно-технических и производственных проблемах и получение ими эффекта синергизма от сбыта на рынке взаимодополняющих продуктов. Разумеется, при такой организации сбыта потребуются решение в договорном порядке многих проблем, наличие доброжелательности по отношению друг к другу и готовности пойти на взаимные уступки при решении спорных вопросов.

При всем своеобразии организационных форм маркетинга каждая из них должна соответствовать следующим критериям:

1. Гибкость, мобильность, адаптивность. Эти качества, которые необходимы не только собственно маркетинговой структуре фирмы, но и ее организационно-управленческому механизму в целом. Служба маркетинга – это тот «приводной ремень», который задает требуемый рынком ритм работы всей фирме, придает ему черты гибкости и адаптивности к меняющимся рыночным условиям.

Гибкость обеспечивается возможностью организационной структуры своевременно менять свои формы при изменении стратегических задач, причем возможность к изменениям должна быть заложена в самой структуре.

1. Простота маркетинговой организационной структуры – непременное условие ее эффективности. Усложненность структуры всегда вызывает удорожание процесса управления, делает его более громоздким, а, следовательно, и менее восприимчивым к происходящим переменам. Простота – это также одно из условий эффективности связей между подразделениями службы маркетинга и наличия небольшого количества ее звеньев.
2. Соответствие масштабов, сложности структуры маркетинговой службы структурной и пространственной расчлененности организационной структуры фирмы, особенностям профиля ее деятельности, характеру стратегических целей и соответствующих им задач.
3. Соответствие организационной структуры маркетинга характеру производимых продуктов, широте, полноте и глубине ассортимента. Это означает, что в любую организационную структуру должен быть заложен в той или иной степени товарный принцип.
4. Ориентация организационной структуры маркетинга при всех ее конкурентных различиях на конечных потребителей. Любая организационная структура, не придерживающаяся данного принципа, в конечном счете обречена на неудачу.
5. Наделенность маркетинговой организационной структуры должными правами, в том числе координационными, которые позволяют ей интегрировать всю хозяйственную деятельность фирмы с целью достижения рыночных целей.

Маркетинг как одна из равных функций Маркетинг как более важная функция

Маркетинг как основная функция Потребитель как контролирующая функция

Потребитель как контролирующая функция, а маркетинг как интегрирующая функция

Рис. 1. Изменение роли маркетинга в деятельности фирмы

**РУКОВОДСТВО ФИРМЫ**

 Произ-

водство

Финансы

Кадры

Управле-ние

Сбыт

Базисные исследо-вания

Плани-рование

Управле-ние

Учет

Реклама

Планиро-вание производ-ства

Контроль

Управление оборудова-нием

Поддержка сбыта

Планиро-вание продукта

Развитие продукта

Планиро-вание инвести-ций

Закупка

Управ-ление

Склады

Техничес-кое обслужи-вание

Транс-порт

Бюджет

Прохожде-ние заказов

Вспомога-тельные службы

Исследо-вание рынка

Обучение продавцов

Обслужи-вание клиентов

Планиро-вание сбыта

Прогнози-рование сбыта

Контроль сбыта

Внешняя служба

Пересылка и упаковка

Рис. 2. Ориентированная на сбыт фирма-товаропроизводитель [5]

**РУКОВОДСТВО ФИРМЫ**

 Произ-

водство

Финансы

Марке-тинг

Кадры

Управление

Служба маркетинга

Продажа

Внешняя служба

Обслуживание клиентов

Пересылка и склады

Упаковка

Реклама

Поддержка сбыта

Связи с общественностью

Исследование

Планирование сбыта

Прогнозирование сбыта

Контроль сбыта

Планирование продукта

Разработка продукта

Развитие продукта

Ценообразование

Рекламное агентство

Рис. 3. Ориентированная на маркетинг фирма-товаропроизводитель [5]

**План производства**

Отдел сбыта

Производитель

Отпуск сверхплановой

продукции

Отпуск по нарядам

Частные

организации

Другие

организации

Государственные организации

Рис. 4. Этап I. Прямые продажи по заказам, через систему Госснаба и систему министерств (плановое распределение продуктов)

Производитель Маркетинговая фирма

Отдел сбыта

Отпуск

продукции Продажа

Для мини- Различные покупатели Мелкооптовые и розничные

 стерств (в основном старые клиенты) покупатели (новые клиенты)

Рис. 5. Этап II. Создание параллельно функционирующему отделу сбыта юридически самостоятельной маркетинговой фирмы

Производитель Маркетинговая фирма

Продажа Сбыт

Мелкие клиенты Дилеры

Торговые (оптовые) фирмы

Рис. 6. Этап III. Полное осуществление продажи продукции производителя через маркетинговую фирму

Генеральный директор компании

Заместитель генерального директора по маркетингу

Договорной отдел

Отдел сбыта

Рекламный отдел

Отдел исследования рынка и цен

Дилерская служба

Отдел контроля маркетинга

Внешнеторговая фирма

Таможенная группа

Рис. 7. Типовой вариант укрупненной организационной структуры службы маркетинга промышленной компании

Производственные и функциональные службы предприятия

Руководитель службы маркетинга

(управляющий товаром)

Потребители

НИОКР

Производство

Дизайн и упаковка

Исследование рынка

ФОССТИС

Сбыт

Конкуренты

Рис. 8. Обобщенная типовая схема маркетинговой службы предприятия [6]

Таблица 1

Функциональные области фирмы – товаропроизводителя

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональнаяобласть | Основная стратегическаяориентация |
| МаркетингНИОКРПроизводствоСнабжениеФинансыУчет | Привлечение и сохранение лояльной группы потребителей посредством уникального сочетания товара, распределения, продвижения и ценыПоиск возможностей технологических прорывов, повышение качества продукции, выявление нововведенийПо возможности полное использование производственного потенциала, снижение относительных издержек производства, оптимизация процесса поддержания качестваПриобретение однородных материалов большими партиями по низким ценам и поддержание оптимальных запасовФункционирование в пределах установленного бюджета, ориентация на прибыльную продукцию, контроль предоставляемых кредитов и минимизация стоимости заемных средствСтандартизация отчетности, детализация издержек, стандартизация сделокОбеспечение юридической защиты от действий правительства, конкурентов, сбытовиков и потребителей |

Таблица 2

Типичная реакция основных служб фирмы на деятельность друг друга

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Типичные замечания маркетологов | Типичные замечанияпроизводственников | Типичные замечания финансистов | Типичные замечания работников техслужб |
| Техническое обслуживание | «Нам нужна техническая помощь при посещении клиентов» | «Служба маркетинга продала товары для такого использования, к которому они не приспособлены» | «Издержки техобслуживания у нас выше, чем в среднем по отрасли» | «Потребность маркетологов в нашей помощи ниже реальной потребности в нас; они используют нас для повышения доверия к ним» |
| Продвижение | «Наше продвижение носит излишне технический характер» | «Необходимо обращать основное внимание на характеристики продуктов и нашей программы контроля качества» | «Продвижение должно исходить из уровня издержек и преимуществ» | «Наше продвижение не носит достаточно технического характера» |
| Изменение в дизайне | «Дизайн меняется слишком редко» | «Дизайн меняется слишком часто» | «Изменения в дизайне обычно обходиться очень дорого, поэтому они должны быть минимальными» | «Дизайн меняется слишком часто» |

Таблица 3

Достоинства и недостатки организационных структур службы маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| Достоинства | Недостатки |
| 1. Функциональная организация |
| Простота управленияОднозначное описание обязанностей каждого сотрудникаВозможность функциональной специализации маркетологов как фактор роста их профессиональной подготовленностиКонкуренция между отдельными участниками как стимул роста эффективности работы | Снижение качества работы при расширении номенклатуры товаровОтсутствие механизма поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности фирмыКонкуренция между отдельными функциональными участниками – борьба за частный, а не общефирменный интерес |
| 2. Товарная организация |
| Полный маркетинг каждого товараВозможность изучения специфики потребностей и основных потребителей по каждому товару | Широкий круг обязанностей одного сотрудника, затрудняющий рост квалификацииНаличие дублирующих друг друга (в функциональном смысле) подразделений |
| 3. Рыночная организация |
| Лучшая координация служб при выходе на рынокВозможность разработки комплексной программы выхода на рынокБолее достоверный прогноз рынка с учетом его специфики | Сложная структураНизкая степень специализации работы отделовДублирование функцийПлохое знание товарной номенклатурыОтсутствие гибкости |
| 4. Товарно – рыночная организация |
| Лучшая организация работы при выходе на рынокВозможность разработки комплексной программы выхода на рынокБолее достоверный прогноз рынка с учетом его спецификиДостаточно полное знание товаров | Наиболее высокая себестоимость содержания службыВозможность конфликта при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами (пересечение результатов маркетинга) |

Оценку качества и эффективности работы отдела (подразделения, службы) маркетинга можно дать по ряду показателей [6]:

1. Показатели использования активов:

- доля реализации товаров за денежные средства, %;

- прирост объема портфеля заказов, % к предшествующему году;

- оборачиваемость запасов готовой продукции, оборотов в год;

- степень использования производственных мощностей, %;

- отношение стоимости нереализованной продукции к общей стоимости продаж, %;

2. Показатели маркетинговых издержек:

- уровень маркетинговых затрат, % к объему реализованной продукции;

- отношение маркетинговых затрат к прибыли от реализации товаров, %;

- отношение суммы скидок с цены к объему продаж, %;

- доля маркетинговых услуг сторонних организаций в общей сумме маркетинговых расходов, %;

- удельный вес управленческих расходов в маркетинговых издержках, %;

3. Показатели уровня обслуживания потребителей:

- уровень выполнения договорных обязательств по своевременности, комплектности и качеству продукции, % к договорным параметрам;

- удельный вес доходов от реализации услуг в общем объеме реализации товаров и услуг, %;

- скорость продаж (время от получения заказа до его использования), дней;

- объем заказов в расчете на одного клиента, тыс. рублей;

- число жалоб покупателей и возвратов товаров.

Такую систему показателей можно использовать при экономической оценке качества и эффективности деятельности отдела маркетинга, ее анализе и премировании персонала.

**3. Анализ действующей системы управления маркетингом**

При реализации планов маркетинга возникает множество различных отклонений от разработанных планов и программ, поэтому отделу маркетинга необходимо вести постоянный контроль за ходом выполнения заложенных в план мероприятий.

В практике маркетинга существуют следующие типы маркетингового контроля [1]:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Контроль | Ответственные за проведение | Цель | Приемы и методы |
| за выполнением годовых планов | Высшее и среднее руководство | Удостоверение в достижении полученных результатов | Анализ возможностей сбыта, анализ доли рынка, анализ соотношения «затраты на маркетинг/сбыт», наблюдение за отношением клиентов |
| прибыльности | Контролер по маркетингу | Выяснение источников дохода и расхода | Рентабельность по товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам, объемам заказов |
| стратегический | Высшее руководство, ревизор по маркетингу | Используются ли максимально эффективные маркетинговые возможности и насколько эффективно | Ревизия маркетинга |

Этапы контроля за выполнением годовых планов маркетинга включают в себя следующие мероприятия:

1. В него закладываются контрольные показатели в разбивке по месяцам или кварталам;

2. Проведение замеров показателей рыночной деятельности фирмы;

3. Выявление причин серьезных сбоев в деятельности фирмы;

4. Принятие мер по исправлению положения и ликвидация разрывов между целями и результатами.

В рамках стратегического контроля фирме время от времени необходимо проводить критические оценки маркетинговой эффективности в целом, переоценивать свой общий подход к рынку, пользуясь ревизией маркетинга – комплексным, системным, беспристрастным и регулярным исследованием маркетинговой среды фирмы, ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдача рекомендаций относительного плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности этой фирмы.

Кроме перечисленных выше типов маркетингового контроля в анализе действующей системы управления маркетингом необходимо отдать должное и маркетинговому аспекту контролинга. Контролинг – это комплексная систематическая оценка всех сторон деятельности предприятия – фирмы, ее подразделений, руководителей и сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения запланированных стратегических показателей, выявление отклонений и принятие безотлагательных и энергичных действий, чтобы намеченные планом рубежи были достигнуты при возможных отклонениях хозяйственных ситуаций [1].

Маркетинговая составляющая контролинга служит достижению всех поставленных фирмой целей в бизнесе. Изначально контролинг использовался для решения поставленных задач в рамках предприятия, ориентированного на прибыль. Практика показала, что фирма выживает на рынке, только действуя активно в сфере «персонал - фирмы» и «экономическая среда фирмы» на основе четкого плана. Поэтому в рамках контролинга уделяется особое внимание разработке программ совершенствования и развития персонала фирмы, постоянному росту их квалификации, а также планомерному улучшению внутренней среды фирмы, ее организации.

Контролинг, нацеленный на решение маркетинговых проблем, выступает эффективным средством управления на фирме. Задача контролера – при фактических расхождениях с планом привести в движение механизм, способный, несмотря на отклонения от намеченного, достигнуть цели. Сравнение реальных и плановых результатов осуществляется для своевременного определения места возникновения затруднений с реализацией плана и для обеспечения получения плановой прибыли и достижения других намеченных показателей с помощью регулирующих мероприятий.

Регулирующая деятельность контролинга – сигнализировать об отклонениях, допущенных в одной сфере деятельности, другим отделам, подсказать им необходимые действия, помочь осуществить их для достижения плановых рубежей в целом.

Механизм контролинга основан на целом ряде принципов [1]:

1. Принцип движения и торможения. Создание и сохранение условий для успеха связано с понятием «инновация». «Инновация» - термин – фаворит в современной экономической риторике, она как «изменение и обновление» имеет место при введении в работу фирмы чего-то нового, прогрессивного. Контролинг обязан активно воздействовать на тех, кто тормозить процесс, добиваться постоянного обновления всей деятельности фирмы, особенно в сфере маркетинга;

2. Принцип своевременности. Контролинг, как маркетинговая философия, ориентирован на будущее, служит раннему выявлению новых возможностей и рисков для фирмы. Способность к своевременному реагированию на изменение рынка зависит от временного интервала между возникновением нового шанса и риска и конкретными действиями, а также от времени, необходимого для выработки изменения плана и его внедрение;

3. Принцип стратегического сознания. Реализуется тогда, когда любые решения и действия фирмы принимаются с позиции соответствия стратегическим программам. Соблюдение этого подхода – важнейшая задача контролера. Стратегическая задача – фильтр, предотвращающий реализацию оперативных решений или модифицирующий их при несоответствии их стратегическому плану;

4. Принцип документации. Его цель – создание возможности проверки того, соблюдались ли цели и задачи стратегического контролинга в действительности. Информация должна быть представлена в виде письменного сообщения, систематически, наиболее полно и наглядно.

Практика свидетельствует, что маркетинг – наиболее «больное» место большинства российских предприятий. Проблема производства продукта уже давно отошла на второй план, а способность предприятия продавать произведенную продукцию является наиболее важным индикатором для потенциальных инвесторов [1].

Многие предприятия предпринимают шаги к тому, чтобы реорганизовать или создать вновь систему маркетинга предприятия. Какие же меры могут быть предприняты руководителями предприятия для повышения ее эффективности?

Учитывая, что некоторые предприятия находятся в сложном финансовом положении, ряд маркетологов (А. Идрисов) рекомендует в системе контроля деятельности начать с действий, которые не требуют значительных затрат. Обычно это меры организационно – управленческого характера, которые при целенаправленной реализации позволят предприятию значительно повысить эффективность службы маркетинга и сбыта. Безусловно, было бы желательно провести детальное исследование рынка, определить потенциал различных групп потребителей, оценить возможности компании и конкурентные преимущества, а также разработать новую маркетинговую стратегию, учитывающую эти преимущества и потенциал рынка. Более эффективно эту работу можно провести с участием консультантов по управлению. Но перечисленные ниже шаги могут быть проделаны предприятием и без посторонней помощи.

Для анализа эффективности управления маркетингом на конкретном предприятии необходимо:

1. Оценить, какое положение на предприятии занимает директор по маркетингу (маркетингу и сбыту). Если на предприятии таких управляющих несколько, определить одного, который будет обладать не только исчерпывающими полномочиями, но и нести всю полноту ответственности за результаты деятельности компании на рынке. Обычно менеджер, ответственный за маркетинг и сбыт, является вторым после генерального директора человеком в управляющей команде предприятия.

2. Проанализировать, кто и как выполняет на предприятии следующие функции:

|  |  |
| --- | --- |
| Функции | Описание |
| Разработка стратегии | Определение направлений совершенствования старой и разработки новой продукции. Определение ключевых потребителей и сбытовой политики. |
| Исследования рынка | Анализ сбыта продукции. Исследование рынков. Определение наиболее привлекательных рынков сбыта. |
| Продвижение продукции на рынок | Выставки, презентации. Реклама. Стимулирование спроса. |
| Сбыт конечным потребителям | Прямые контакты с покупателями (телефонные звонки, личные посещения). Определение реакции потребителей на продукцию предприятия. |
| Сбыт посредникам | Контакты с посредниками (телефонные звонки, личные посещения). Определение реакции посредников на продукцию предприятия. |
| Административная поддержка сбыта | Обработка информации о сбыте продукции или услуг. Материально – техническая поддержка сбыта. |
| Логистика | Управление доставкой и хранением продукции. |
| Управление платежами | Контроль платежей, управление дебиторской задолженностью |
| Юридические вопросы (контрактация) | Подготовка контрактов и других юридических документов, связанных со сбытом продукции или услуг предприятия. |

Необходимо назначение ответственных за выполнение данных функций, наделение их полномочиями и ресурсами, определение критерий оценки их работы и ответственности. Система вознаграждения сотрудников подразделения маркетинга и сбыта должна быть связана с результатами деятельности компании на рынке.

3. Описать продукты или услуги, предоставляемых предприятием:

- наименование продукта;

- преимущества и недостатки;

- важнейшие конкурентные преимущества.

4. Определить потребителей предприятия (целевые группы потребителей) и оценить потенциал каждой целевой группы потребителей согласно таблицы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Продукт | А | Б |
| Потребитель 1 | Высокий | Средний |
| Потребитель 2 | Средний | Низкий |
| Потребитель 3 | Высокий | Высокий |

5. Сформулировать для каждой целевой группы потребителей ответы на следующие вопросы:

- причины, по которым клиенты покупают продукты или услуги предприятия;

- причины, по которым клиенты отказываются от покупки продуктов или услуг предприятия;

- описать способы продвижения продукции целевым группам потребителей, определить наиболее эффективные из них;

- проанализировать ценовую политику предприятия, как цены на продукцию предприятия отличаются от цен конкурентов;

- проанализировать систему скидок с учетом системы дистрибьюции продукции;

- оценить вклад каждого продукта в покрытие общих издержек предприятия;

- определить типичные размеры сделок (крупные, средние, малые) и их объемы в денежном и натуральном выражении;

- определить приоритеты, сконцентрировать свои усилия и ресурсы только на тех продуктах, которые вносят наиболее значительный вклад в покрытие общих затрат и только на тех целевых группах потребителей продукции, которые имеют наивысший потенциал;

- определить точку безубыточности предприятия (минимальный допустимый объем продаж) в денежном выражении;

- рассчитать индивидуальный план продаж для каждого сотрудника;

- определить минимальное количество сделок, которое должно совершать компания за отчетный период;

- проанализировать эффективность работы отдела продаж: какое количество контактов устанавливается ежемесячно, какое количество клиентов покупает продукцию и на какую сумму;

- определить количество контактов, которое должна обеспечить компания для того, чтобы достичь необходимого объема продаж;

- определить количество контактов и клиентов, которое должен обеспечить один сотрудник отдела продаж;

- определить такую систему мотивации персонала, которая будет ориентировать сотрудников службы маркетинга и сбыта на достижение результатов;

- проанализировать, чем занимаются сотрудники службы маркетинга и сбыта в течении рабочего дня;

- с учетом данных анализа выполнения задач и функций определить состав и количество сотрудников отдела маркетинга и сбыта;

- проанализировать процесс продаж и определить критические стадии (поиск контактов или доведение информации до клиентов, инициирование интереса, определение потребностей клиента, подготовка предложения, получение оплаты). Которые требуют совершенствования;

6. Разработать план маркетинга, в котором отразить:

- какие продукты продавать и кому;

- ценовая политика;

- система распределения;

- методы продвижения продукции, как предприятие будет информировать клиентов о своих продуктах и услугах.

7. Определить план продаж и другие показатели, по которым будет оценены результаты деятельности подразделения маркетинга и сбыта.

Для большей эффективности процесса продаж служба маркетинга должна регулярно представлять в отдел продаж разработанные программы маркетинговых «атак», ориентированные на целевые группы потребителей.

Несмотря на то, что представленный выше перечень задач выглядит внушительно, это только начало на пути создания эффективной службы маркетинга и сбыта, но без их реализации вряд ли можно добиться успеха на рынке.

**4. Совершенствование системы управления маркетингом**

Происходящее в последние десятилетия глубокое внедрение маркетинга, его принципов и методов в деятельность хозяйственных единиц коренным образом преобразует ее. Наиболее значимое, преобразующее воздействие оказывает маркетинг на хозяйственные организации, их политику, практику, организационно – управленческие формы, методы деятельности, а в конечном итоге – на эффективность и прибыльность в том случае, если он является началом, а отнюдь не окончанием делового цикла фирмы.

Вся современная мировая практика подтверждает правоту вывода, сделанного известным американским экономистом П. Дракером: «Необходимо поставить специалиста по маркетингу в начале, а не в конце производственного процесса и интегрировать маркетинг в каждую фазу бизнеса… Маркетинг должен оказывать воздействие на проектирование, планирование выпуска, экономический анализ, ровно как и на распределение, сбыт и предоставление услуг по продукту» [4].

Маркетинг стал не только частью деятельности хозяйственных единиц -он потребовал коренного ее преобразования либо модернизации многих базисных положений. Кроме того, применение маркетинга вызвало необходимость пересмотра места принципа универсальной рациональности, на котором основывались до недавнего времени современные теории управления, и который означает попытки найти внешнюю логику, построить абстрактную модель процесса принятия решений внутри фирмы, мотивации персонала разного должностного уровня, процесса выбора альтернатив действий фирмы при различных состояниях рынка.

Этим объясняется поиск возможностей устранения дублирующих функций в управленческом звене, стремление выстроить всю систему причинно – следственных связей, позволяющих формировать механизм наиболее рационального функционирования системы управления, гарантирующей успех фирме. Однако, как показывает практика, рационализм далеко не гарантирует успех фирме, поскольку приводит к созданию жесткой неподвижной системы, практически отторгающей любые нововведения в организации, технологии и сбыте. Максимальная рациональность в управлении – это средство создания наиболее эффективной системы в условиях статической внешней среды и неизменных технологий, которые использует фирма.

В условиях же динамики максимальная рациональность препятствует адаптации управления и производства к быстро меняющимся тенденциям, обусловленным и достижениями научно – техническим процессом, и чисто экономическими причинами.

В 40 – 60-е годы прошлого столетия американские компании практически безраздельно господствовали на мировом рынке. Жесткие централизованные системы управления, сформированные ими, постепенно теряли эффективность в 70 – 80-е годы прошлого столетия, когда произошло значительное усиление конкуренции со стороны японских и западноевропейских компаний, а рыночные факторы приобрели значительно высокую подвижность. Попытки повысить динамику существующих систем не только не приносили желаемых результатов, но и делали эти системы все более жесткими и лишенными гибкости. Малоэффективными были и строительство новых технологически совершенных предприятий, и перенос некоторых производственных мощностей в более выгодные географические районы.

Решение проблемы заключалось в изменении управленческого мышления на основе маркетинга. Динамизация всех процессов, происходящих во внешней и внутренней среде, усиление конкуренции и изменение форм ее проявления, невиданное ранее разнообразие товаров, стимулируемое «революцией потребительского спроса», резко возросшие возможности производства удовлетворять этот спрос потребовали качественно новых действий фирмы и новых способов управления ее. Первостепенное значение приобрели факторы гибкости, возможности своевременной адаптации к систематически меняющимся рыночным требованиям и предпочтениям потребителей, новым формам конкуренции.

Возможность перехода к более гибким управленческим структурам воплотилось в создании новой технологической базы производства, придавшей ему невиданную ранее гибкость (разумеется в пределах экономической целесообразности), позволяющей быстро реагировать на изменение рыночного спроса и покупательских предпочтений, ускорять выпуск новых продуктов.

Рационализация перестала быть подавляющей доминантой в системе ценностей фирмы и ее управленческой деятельности. Наряду с рационализацией существует и принцип хозяйственной миссии фирмы – товаропроизводителя (во многих отношениях даже более важный) – ориентация на потребителя и его нужды, которая соответствует требованиям Маркетинга. В соответствии с этим принципом были созданы чисто маркетинговые структуры управления фирмой либо гибридные формы, что практикуется, например, ведущими американскими автомобильными компаниями.

Маркетинг позволил повысить роль человеческого фактора кА решающей силы в осуществлении всех основных задач фирмы. В отличии от хозяйственных организаций, построенных на принципах последовательного рационализма (в таких организациях существует повышенный риск лишиться самых талантливых и предприимчивых сотрудников), в фирмах, решающих использовать маркетинг как действительно созидательную силу, требуется наличие не только активных, инициативных, предприимчивых кадров снизу доверху, но и подходящих условий – организационных, материальных, моральных.

Предприимчивость, т. е. способность к самостоятельным, преимущественно неординарным действиям, - одно из решающий условий эффективного маркетинга. Многие преуспевающие фирмы поощряют предприимчивых сотрудников.

Предприимчивым считается такой руководитель, который мыслит масштабно, перспективно и гибко; умеет анализировать и правильно оценивать состояние внешней и внутренней среды, оперативно принимать и реализовывать обоснованные неординарные управленческие решения; убеждает и заинтересовывает коллектив в решении поставленных задач.

Положительное отношение к маркетингу, его философии и даже наличия маркетинговой программы действий еще не достаточно, чтобы маркетинг превратился в активную, действенную силу. Сотрудники фирмы, особенно ее руководящий состав, должны быть способны реализовывать принципы маркетинга в практической деятельности фирмы, преодолевать равнодушие или открытое сопротивление, вдохновлять и поддерживать усиливать сторонников маркетинга.

С трудом изживаемые в России прежние стереотипы хозяйствования, отрицающие предприимчивость, до сих пор затрудняют понимание его сути. Существует мнение, что предприимчивость – это неконтролируемое право совершать ошибки; в действительности же речь идет о праве на риск, базирующемся на реальной оценке ситуации. Показная активность, видимость творчества могут принести только вред.

Естественно, что инициатива приобретает ценность лишь в тех случаях, когда в ней возникает необходимость. Однако, в сущности, любая сфера маркетинговой (хозяйственной в целом) деятельности фирмы, нуждается в инициативных решениях. Хозяйственная система фирмы, постоянно ориентированная на реализацию идей, научно – технических и иных нововведений и на интересы потребителей, гарантирует ее процветание.

Предприимчивость – необходимое качество руководителя, однако она необходима практически всему персоналу фирмы. Предприимчивость руководителя в условиях пассивности всех работников и отсутствия их заинтересованности своей деятельностью вряд ли приведет к весомым хозяйственным результатам.

Развитие фирм – товаропроизводителей за последние десятилетия еще более, чем ранее, доказывает ту непреложную истину, что практически в их деятельности неизменным в их деятельности остается лишь один элемент – стремление к получению прибыли. Все другие составляющие их деятельности (философия предпринимательского поведения, планирование деятельности, организационно – управленческий механизм, формы и методы работы на рынке, конкурентной борьбы, организации сбытовой деятельности, информационное обеспечение маркетинга и др.) подвергаются систематическим изменениям: одни из них, полностью исчерпавшие свой потенциал, заменяются более эффективным аналогом, другие неоднократно модернизируются, чтобы в конечном итоге уступить место более совершенным

организационно – управленческим структурам, формам работы, стратегическим подходам к решению проблем, которые тоже видоизменяются и количественно и качественно.

Две главные побудительные силы заставляют фирму развиваться, изменяться и совершенствоваться:

- внешняя, преимущественно конкурентная среда – происходящие в ней постоянные подвижки (экономические, технологические, социальные, политические и другие), а также все большее придание экономической жизни международного, притом глобального, характера заставляют хозяйственные единицы придавать большее значение вопросам адаптации к происходящим переменам в этой среде, все более масштабным и частным;

- «логика саморазвития» самой фирмы, носящая объективный характер, но проявляющаяся иногда активно, динамично, полно и последовательно, а иногда – пассивно и замедленно. В последнем случае саморазвитие затруднено в связи с наличие различных проблем и отсутствия должной и своевременной поддержки со стороны руководства фирмы и ее персонала.

Деятельность фирм в 80 – 90-х годах прошлого столетия подтвердила правомерность концепции их стадийного развития: по мнению американских экономистов из Гарвардской школы бизнеса К. Андрюса, У. Гута, Е. Ленида, Б. Скотта, К. Христенсена, А. Чандлера и других, процесс эволюции фирмы от мелкой хозяйственной единицы до значительной корпорации с крупным объемом международных операций может быть разделен на три стадии (фазы), которые фирмы проходят сначала на внутреннем, а затем на внешнем рынках [4].

Концепция стадийного развития исходит из того, что совершенствование структуры фирмы в принципе предполагает увеличение числа и уровней управленческих функций, уровней ответственности и иерархии целей.

Накапливающиеся постепенно количественные и качественные изменения дают толчок новому этапу изменений.

Все более полное использование многими фирмами возможностей означает наличие принципиально новых изменений в их деятельности в результате перехода фирм от традиционной к новой организации хозяйствования (табл. 4.5). Следует, однако, учитывать, что процесс реорганизации растянут во времени не только в отдельных отраслях, но и в отдельных фирмах, особенно крупных (например, масштабная реорганизация организационно – управленческих структур фирм «Дженерал моторс» заняла 10 лет и не привела к коренным качественным изменениям).

Характер деятельности фирмы существенно меняется при поглощении ее других хозяйственных единиц, слияниях, которые неизбежно вызывают структурные и иные реорганизации (рис. 14.29).

Внедрение маркетинга в деятельность фирмы, как уже отмечалось выше, требует большой целенаправленной работы и в первую очередь со стороны руководства фирмы, которое должно четко обозначить место и роль штаб-квартиры в решении этой задачи (табл. 14.6 и 14.7). Именно от того, как высшее руководство организует перестройку деятельности фирмы на основе принципов и методов маркетинга и от проявления им воли в достижении поставленных целей в этой области зависят успех или неудача этого начинания.

Одним из наиболее значительных явлений последнего десятилетия в области хозяйственной деятельности является освобождение все большего числа фирм почти от всех основных хозяйственных функций и превращение их в так называемые оболочечные (пустотелые) фирмы, лишь координирующие функции, переданные ими другим фирмам (рис. 14.30 и 14.31).

«Оболочечной» называется не владеющая средствами производства фирма, которая может взять на себя за определенную плату трансакционные издержки (рис. 14.31). Задачей изготовителя остается лишь производство, а какие товары производить и как их сбывать – это уже проблемы «оболочечной» фирмы, которая может переложить их на субподрядчиков, рекламные агентства и маркетинговые фирмы, превратившись в конечном итоге в виртуальную организацию.

Отмечаемое бурное развитие «оболочечной» формы хозяйствования в современном бизнесе, которое может привести к уничтожению фирмы в ее традиционном понимании, заставляет экономистов задуматься. Еще в 1937 году американский экономист Р. Коуз в своей работе, за которую он был удостоен Нобелевской премии в 1991 году, теоретически обосновал положение о том, что в условиях, когда на рынке все определяется на основе классической теории спроса и предложения, фирма теоретически не нужна. Чтобы сохранить ее, Коуз ввел в оборот новый вид издержек – трансакционные, которые он определил следующим образом: «Чтобы осуществить рыночную трансакцию, необходимо определить, с кем желательно заключить сделку, оповестить потенциальных партнеров об условиях сделки, провести предварительные переговоры, подготовить контракт, собрать сведения, чтобы убедиться в том, что условия контракта выполняются и т.д.» [4].

Недостаток денежных средств и высокая доля бартерных сделок в деятельности российских промышленных предприятий усилили потребность в услугах посредников, методы работы которых обусловлены сложившейся экономической ситуацией в России. Теоретически посредник – это «оболочечная» фирма в нулевой степени, которая не занимается разработкой продукта, формированием сбыта и другими маркетинговыми функциями. Однако в специфических российских условиях появились посредники нового типа – координаторы производства.

Примером такой «оболочечной» фирмы является «Алюминконструкция», работающая сразу в нескольких отраслях России и не владеющая никакими средствами производства. Однако она не относиться к чисто посредническим фирмам. Суть ее функций поясню на конкретном примере. Для того, чтобы обеспечить нефтеперерабатывающее предприятие трубами для бурения «Алюминконструкция» закупает алюминиевый лом и поставляет алюминиевому заводу. Последний может расплатиться только первичным алюминием, который «Алюминконструкция» поставляет на прокатный завод, чтобы произвести из алюминия бурильные трубы. За необходимый ему алюминий прокатный завод может расплатиться только прокатом, включая трубы. Трубы поставляются заказчику – нефтедобывающей компании, которая и расплачивается деньгами [7].

Нефтедобывающая компания не может обратиться за трубами непосредственно на прокатный завод, поскольку у него нет первичного алюминия. Обменные функции «Алюминконструкции» в нормальных экономических условиях выполняют деньги, но в их отсутствие трансакционные издержки в бартерных цепочках (здесь это «лом – первичный алюминий - трубы») вполне сопоставимы с издержками производства. Этим и объясняется появление «оболочечных» фирм в промышленной переработке, а не только на потребительском рынке. Многие фирмы – аналоги «Алюминконструкции» выступают, таким образом, в качестве не чистых посредников, а реальных организаторов или координаторов производства; при их отсутствии цепочка не функционирует, ибо сами предприятия адаптироваться к «безденежному» рынку либо не могут, либо не хотят.

Разумеется, после нормализации экономической ситуации необходимость в подобного рода «оболочечных» фирмах отпадает, но, как показывает зарубежная практика, они найдут новые области применения.

Таблица 4.

Концепции традиционной и новой организации

|  |  |
| --- | --- |
| Концепция традиционной организации | Концепция новой организации |
| 1. Ориентация на оперативные вопросы2. Ориентация на стабильность3. Технологический императив4. Важнейший ресурс – техника5. Максимальное дробление работ, простые и узкие специальности6. Внешний контроль (руководители, штат контролеров, формальные процедуры)7. Пирамидальная и жесткая организационная структура, развитие вертикальных связей («подчинение - руководство»)8. Автократический стиль управления9. Конкуренция, амбиции10. Низкая заинтересованность работников организации в успехе11. Действие только в интересах организации или ее подразделений12. Низкая склонность к риску или его боязнь | 1. Ориентация на стратегию2. Ориентация на своевременную адаптацию к изменениям во внешней среде и воздействие на внешнюю среду3. Организационный императив4. Важнейший ресурс – люди5. Оптимальная группировка работ, широкие многоаспектные специальности6. Самоконтроль (саморегулирующие системы), самодисциплина7. «Плоская» и гибкая организационная структура, развитие горизонтальных связей, обеспечивающих эффективное взаимодействие подразделений и сотрудников8. Демократический стиль управления, основанный на заинтересованности всех работников в общем успехе организации9. Сотрудничество, коллегиальность10. Высокая заинтересованность работников организации в общем успехе11. Действие в интересах не только организации, но и общества12. Ориентация на инновации и связанная с этим склонность к риску |

Традиционная организация возникает в условиях стандартной технологии и слабых изменений внешней среды. Новая организация – это реакция на непрерывно развивающиеся технологии и быстрые, нередко радикальные, изменения внешней среды, вызывающие необходимость экспериментировать, творить в условиях повышенного хозяйственного рынка; поскольку сугубо административное управление стало неэффективным, требуется гибкое управление с привлечением менеджера, имеющего творческое мышление.

Как следует из схемы, поглощения, объединения и слияния затронули за сравнительно небольшой период большую часть мирового автомобилестроения. Причины этого – стремление компаний отрасли усилить свои позиции на рынке, повысить конкурентоспособность, обеспечить перспективы своего развития, увеличить прибыль.

Сохраняя приоритет автомобильного бизнеса в своей деятельности, ведущие автомобильные компании стремятся диверсифицировать ее, чтобы застраховать себя от возможной неудачи в секторе автомобилестроения. Например, источниками прибыли концерна «Фиат» в 1995 году были следующие секторы (в %): автомобили – 42,1, промышленное оборудование – 12,3, сельскохозяйственные машины – 9,6, комплектующие изделия и запчасти для автомобилей – 6,9. финансовая деятельность – 4,9, и др.

«Ауди»

«Фольксваген»

«Сеат»

«Шкода»

«Форд»

«Ягуар»

«Лансия»

«Фиат»

«Альфа Ромео»

«Пежо»

«Ситроен»

«Дженерал моторс»

«Сааб»

«Опель»

«БМВ»

«Ровер»

«Тайота»

«Дайхацу»

«Хино»

Рис. 9. Основные структурные поглощения, объединения и слияния в мировом автомобилестроении после 1985 года

Хотя основные организационно – управленческие структуры ведущих автомобильных компаний за последнее десятилетие не претерпели принципиальных изменений и традиционные в этой отрасли линейно – функциональные структуры по-прежнему преобладают, тем не менее систематически происходит определенная модернизация структур, отражающая изменения и в положении и характере деятельности компаний, и в рыночной и экономической среде в целом. Например, компания «Форд» реорганизует свою деятельность, создавая «переходную» матричную структуру управления (проект 2000 года), которая, по расчетам, позволить снизить производственные расходы на 2 – 3 миллиардов долларов в год.

Многие автомобильные компании, включая «Форд», создают «буферные» структуры, принимающие на себя удары рыночной стихии и одновременно являющиеся гибкими инновационными центрами, позволяющими адаптировать производство к меняющимся требованиям рынка. Главная их задача – обеспечение ритмичности, стабильности, целенаправленности работы производственных подразделений и, следовательно, способствование реализации их конкурентных преимуществ.

«Буферные» структуры создаются путем выделения из традиционных линейно – функциональных структур производственных отделений, служб маркетинга, сбыта, рекламы, гарантийного обслуживания (а иногда и материально – технического снабжения) в самостоятельную функциональную группу, первому должностному лицу или его заместителю и ответственную за своевременную и адекватную реакцию на рыночные изменения и действия конкурентов. Выполнение этой группой функции «фильтра» и одновременно «буфера» позволяет не только создавать условия для стабильной работы производства, но и своевременно формировать новые цели и задачи исходя из перспективных требований рынка.

Необходимость создания «буферных» структур и рыночной ориентации генеральной схемы управления автомобильными компаниями обусловлена тем, что при наличии линейно – функциональной структуры управления, сочетающейся с предметным (товарным) подходом, невозможно организовать систематическое получение информации о состоянии и динамике рынка, покупательском поведении потребителей. Причина этого – отсутствие в генеральных схемах управления систем налаженных связей с рыночной средой и неправильная ориентация отношений соподчиненности. Подразделения, непосредственно занятые продвижением и реализацией автомобилей, входят в состав линейно – функциональной структуры и подчиняются одному из ее руководителей (обычно заместителю генерального директора по экономике), что сужает их возможности, не позволяя полностью отслеживать жизненный цикл товара. Маркетинг же фирмы предполагает обязательное наличие системы обратной связи и контроля рыночной информации, что указывается в рекомендациях по применению ГОСТ 40.9001–88 (ИСО 9001-87), ГОСТ 40.9002–88 (ИСО 9002-87) и ГОСТ 40.9003–88 (ИСО 9003-87).

В силу указанного и требуется вынести за пределы основной структуры предприятия часть маркетинговых функций – в первую очередь реализацию товара и получение покупательского спроса потребителей, поскольку именно этот блок процедур маркетинга позволяет правильно ориентировать весь процесс создания товаров.

Таблица 5

|  |  |
| --- | --- |
| Функции маркетинга | Роль штаб-квартиры |
| Не проявляет инициативы | Способствует взаимному обогащению идеями | Настаивает на стандартизации | Принимает решение | Обязывает внедрять стандартизацию |
| Разработка стратегий маркетинга |  |  | + | + |  |
| Выбор сегментов рынка |  |  | + | + |  |
| Определение характеристик продукта |  |  |  | + |  |
| Определение марки продукта |  |  | + | + |  |
| Упаковка |  |  |  |  | + |
| Распределение |  | + |  |  |  |
| Стимулирование сбыта |  | + |  |  |  |
| Стимулирование потребителей |  | + |  |  |  |
| Реклама |  |  | + | + |  |

Таблица 6.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид деятельности | Адаптация к конкретным рынкам | Стандартизация |
| Полная | Частичная | Частичная | Полная |
| Дизайн |  |  | + |  |
| Марка продукта |  |  | + |  |
| Выбор рыночных сегментов |  | + |  |  |
| Упаковка |  |  | + |  |
| Реклама |  | + |  |  |
| Ценообразование |  | + |  |  |
| Распределение | + |  |  |  |
| Стимулирование продаж | + |  |  |  |
| Сервисное обслуживание потребителей | + |  |  |  |

|  |
| --- |
| «Оболочечная»(пустотелая) фирма |
| Функция общегоуправления процессом |

Внешнеорганизационные рамки

|  |
| --- |
| Исследования и разработки |

|  |
| --- |
| Производство |

|  |
| --- |
| Маркетинг |

|  |
| --- |
| Сбыт |

|  |
| --- |
| Сервис |

Рис. 10. Принципиальная схема перераспределения функций «оболочечной» фирмы

В 80-е годы в западных странах появилась и начинает распространятся новая форма хозяйственной деятельности: организация (фирма) передает часть своих бизнес-функций, прежде всего производственных, на контрактной основе сторонним подрядчикам; «оболочечная» фирма берет на себя издержки производителя, связанные с формированием ассортимента производимых товаров, форм и методов их реализации, нахождением целевых групп покупателей и т.п. – так называемые трансакционные издержки.

В соответствии с принципом «вынесения функции за организационные пределы» «оболочечные» (пустотелые) фирмы оставляют за собой лишь общую функцию управления всем процессом – от разработки идеи нового товара до продажи его конечному потребителю.

Как показывает практика, можно успешно продвигать товар на рынке под своей маркой, не имея не только собственной производственной базы, но и отделов сбыта, рекламы, обслуживания и др. Например, американская фирма «Льюис Гэлоб тойз Инк.», относящаяся к числу «оболочечных», лишь за 1981 – 1985 годы увеличила объем продаж в 10 раз. Непосредственно в фирме работало 115 сотрудников [4]. Независимые дизайнерские и инжиниринговые фирмы разрабатывали для «Гэлоб» игрушки, производства и упаковка которых были переданы на контрактной основе фирмам из Гонконга. Произведенные товары импортировались в США для сбыта через независимых дистрибьюторов. Сама же фирма «Льюис Гэлоб тойз Инк.» даже не занималась бухгалтерскими операциями, а продавала поступающие неоплачиваемые счета факторинговой компании, которая также отвечала за кредитную политику «оболочечной» фирмы. Американские фирмы, занимающиеся производством игрушек, обуви, одежды, спортивных товаров, зачастую являются «оболочечными».

Вынесение традиционных функций фирмы – товаропроизводителя за внутриорганизационные рамки привело к тому, что такая фирма, являясь управляющей, имеет несколько менеджеров, которые координируют работу сторонних подрядных организаций. Хотя существует широкий спектр возможных переходных форм, заменяющих традиционную вертикально – интегрированную компанию, тем не менее возникновении «оболочечных» фирм за последнее время стало массовым явлением. Не исключено, что такие фирмы станут типичной формой организации бизнеса уже в ближайшем будущем.

Первые оболочечные фирмы появились и в России – например, фирма «Сити сайн», занимающаяся обувным бизнесом, одним из наиболее сложных и динамичных, где мода, а следовательно, и спрос меняются каждый сезон.

«Сити сайн» преодолевает эти сложности следующим образом. В Италии, по праву считающейся законодательницей обувной моды, приобретается дизайнерская разработка, на основе которой создается собственная коллекция. На одной из небольших фабрик в Германии, Португалии, Бразилии или в Аргентине заказываются опытные образцы. После их тестирования и «подгонки» под российскую специфику (например, определение наиболее распространенного в России размера женской обуви) на той же фабрике заказывается партия женской обуви, сбываемая через дилерскую сеть «Сити сайн» и под ее торговой маркой.

Выбор фабрики определяется изменениями спроса: качественную кожаную обувь предпочтительно заказывать в Германии, плетенную – в Бразилии и т.д. В настоящее время «Сити сайн» сотрудничает с 25 фабриками в пяти странах мира.

Фирма «Найк Инк.», мировой лидер в производстве спортивной обуви, с момента своего образования в 1964 году постепенно передавала свои производственные функции на контрактной основе подрядчикам из развивающихся стран. Сегодня «Найк» является прежде всего исследовательской, дизайнерской и маркетинговой фирмой, имеющей возможность инвестировать большую часть прибыли в НИОКР и рекламу, а не в основной капитал.

«Оболочечные» фирмы образуются и в области производства высокотехнологичных товаров – например, для российской фирмы «Р энд К» по ее технологии завод «Квант» (г. Зеленоград) производит сборку компьютеров. Подразделение фирмы «Р энд К» собирает информацию о компонентах и получает от их производителей образцы для тестирования. Комплектующие закупаются через три закупочные конторы в США и Сингапуре.

Кроме отдела по тестированию фирма имеет конструкторский отдел, разрабатывающий инженерные идеи с целью создания компьютеров, обладающих новыми характеристиками. После воплощения идеи в модель, подготовки спецификации производства, проработки технологии производства, закупки комплектующих финишная сборка передается «Кванту». Собранная партия компьютеров поступает в магазины «Р энд К» и продается под собственной маркой фирмы.

Фирма «Р энд К», равно как и «Сити сайн», «Найк», «Довгань», экономит на инвестициях в производство, имея возможность вкладывать значительные средства в свои марки и создания им имиджа. Марка (брэнд) – эффективный способ минимизации трансакционных издержек.

|  |
| --- |
| Внутренние издержки |

- издержки производства: переработка сырья,

полуфабрикатов, доводка, сборка

- издержки по созданию нового продукта или модернизации уже существующего

|  |
| --- |
| Типыиздержекфирмы |

|  |
| --- |
| Внешние издержки |

 - закупка сырья, материалов, комплектующих изделий

- затраты по реализации произведенного продукта

|  |
| --- |
| Трансакционные издержки |

- вся работы по изучению рынка и потребителей, выбору целевых рынков и покупателей, определению уровня цен, стимулированию сбыта и т.п.

- вся подготовительная работа по поиску клиентов, разработке вариантов поставки, подготовке контрактов

Рис. 11. Трансакционные издержки в структуре совокупных издержек фирмы - товаропроизводителя

Трансакционные издержки – это затраты фирмы, связанные с осуществлением сделок (transactions) через рынок, которые внутри фирмы осуществляются путем административных решений. К такого рода издержкам относятся все виды затрат, предшествующие совершению конкретных сделок фирмы с посредниками и (или) непосредственно с конечными потребителями: расходы по изучению рынка, исследованию покупательских предпочтений потребителей, разработке спецификации продуктов с высокой потребительской ценностью, исследованию групп потенциальных покупателей, их сегментированию, выходу на конкретных покупателей, формированию оптимального уровню цен, проведению рекламных компаний, стимулированию сбыта и т.п.

По образному выражению известного американского экономиста Оливера Вильямсона, «рыночная экономика без транснациональных издержек – это физика без сил трения» [4].

Трансакционные издержки приближаются к нулю, если деловые отношения между изготовителем и покупателями, а также между изготовителем и поставщиками стабильны, цены и объемы постоянны, товары одни и те же. Однако это возможно лишь теоретически. В реальности же факторы и условия – спрос и предложение, требования рынка, цены, объемы поставок, качественные характеристики продуктов – подвергаются изменениям.

Все это заставляет фирму вновь и вновь нести расходы, стремясь к классическому механизму ценообразования. Отметим, что и сам автор теории трансакционных издержек, американский экономист Рональд Коуз, называл их издержками использования механизма цен.

Иначе говоря, трансакционные издержки – это не что иное, как затраты фирмы на ее адаптацию к меняющимся рыночным условиям, преимущественно с применением средств маркетинга.

**Заключение**

Подводя краткий итог вышеизложенному можно утверждать, что способами повышения эффективности управления маркетингом в организации является:

- увеличение конкурентных преимуществ предприятия: организация должна вести активную деятельность в изучении конкурентов на рынке и активности потребителей; применять прогрессивные формы ценообразования; использовать инновации с целью опережения конкурентов и интенсивную сервисную политику; рационально сочетать в своей деятельности элементы внутреннего и внешнего маркетинга; максимально эффективно взаимодействовать с потребителями и вести активные, но экономически целесообразные PR- и рекламные мероприятия.

- концентрация усилий на дальнейшее интегрирование на рынке: в настоящее время уровень развития рыночной экономики России, несмотря на бурно развитие конца 1990-х гг., все же отстает от зарубежного, прежде всего, по технологическому развитию. Крупные транснациональные корпорации, владеющие значительным числом компаний, том числе и на территории России, ввозят как сырьевой материал, так и готовую продукцию из-за границы, снижая тем самым емкость рынка для российских компаний.

- совершенствование ассортиментной политики предприятия: долю продуктов категории А, Б (пиво, слабоалкогольные напитки) с высоким показателем покрытия постоянных затрат следует увеличить в общем объеме продаж, т.к. данные группы ассортимента неразрывно связаны с имиджем предприятия.

- повышение качества предоставляемых услуг: следует акцентировать внимание на уровень качества обслуживания конечных потребителей, особенно в регионах страны, необходимо установить систему контроля за качеством услуг и отслеживание удовлетворенности клиентов в качестве предоставленных ему услуг.

- рекомендации по социально-этическим аспектам маркетинга: продукция предприятия не должна быть экологически вредной в процессе эксплуатации и, желательно, утилизации; не должен наноситься ущерб здоровью работающих, окружающей природе, населению и т.д.

- преодоление негативных последствий сезонности предоставления услуг: наиболее эффективным является установление дифференцированных цен на оказываемые услуги. Этот метод позволяет контролировать спрос в периоды наивысшего пика и привлекать дополнительных потребителей услуг в периоды спада.

- разработка маркетинговых стратегических планов: предприятию необходимо продумывать маркетинговый план, который предусматривает особое обслуживание нескольких крупных заказчиков, которые составляют большую часть бизнеса, т. е. тех 20%, которые дают возможность предприятию поддерживать свой бизнес на должном уровне. Менеджеры высшего звена часто поддерживают личные контакты с менеджерами фирмы – покупателя одного с ними ранга и на постоянной основе курируют отношения с этими заказчиками. При потере крупного клиента ответственность за это непосредственно возлагается на высшее руководство фирмы. Чтобы избежать таких потерь, необходимо принять к действию следующие меры:

- Расширение сбытовой команды.

- Подготовка и обучение сбытового персонала.

- Приобретение более полных знаний по существующим рынкам, на которых работает фабрика.

- Изучение и анализ потенциальных рынков.

- Ежеквартальное проведение опросов покупателей, как в крупных универмагах, так и в магазинах для выявления покупательских предпочтений.

- Отделу маркетинга и сбыта необходимо вести учет спроса на каждый вид товара и принимать план, опираясь на полученную статистику.

- Отсутствие информации о предприятии в средствах массовой информации неблагоприятно сказывается на её имидже, а так же влияет на спрос товаров, поэтому перед выводом на потребительский рынок новых товаров необходимо провести широкомасштабную рекламную кампанию.

- При затаривании складов выпущенной продукцией провести 1-2 недельную распродажу со снижением цен, можно приурочить распродажу к какому – либо празднику или событию в общественной жизни города, страны и т.д., обязательно используя информационную поддержку СМИ.

- Разработка новых товаров с предварительным изучением нужд и потребностей потенциальных клиентов.

- Ежемесячно выделять средства для проведения рекламных мероприятий.

**Список использованной литературы**

1. Федько В.П. Основы маркетинга . Серия «Учебники Феникса». / В.П. Федько, Н.Г. Федько – 2-е изд., доп. и перераб. – Ростов на/Д.: Феникс, 2002.- 480 с.

2. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. / П.Ф. Друкер – М.: Бук, 1992.- 48 с.

3. Костоглодов Д.Д. Маркетинг предприятия. / Д.Д. Костоглодов, И.И. Саввиди – М.: «Контур», 1998.- 178 с.

4. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: [учебное пособие] / П.С. Завьялов – М.: ИНФРА-М, 2008.- 496 с.

5. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг / Пер. с нем. – М.: «Контур», 1995.- 194 с.

6. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е.П. Голубков– М.: «Дело», 1995.- 192 с.

7. Предпринимательство: [учебник для вузов] / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Г.Б. Поляка, проф. В.А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.- 735 с.

8. Журнал «Эксперт», 1 декабря 1997 года – с. 31.

9. Зорина М.А. Планируй, управляй и контролируй / М.А. Зорина // Proкрай БИЗНЕС. 2008. С. 32-35.