

**ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
МАРКЕТИНГА И РЕКОМЕНДУЕМЫЙ РЕГЛАМЕНТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГАМИ**

В данной статье сформулированы и обоснованы принципы совершенствования организации маркетинга, выделены особенности, а так же рекомендованы регламент деятельности маркетинговых служб и построение структуры управления процессами логистики в системе управления корпоративными объединениями.

Потому что, если функция маркетинга, включенная в структуру управления интегрированной компании, не соответствует требованиям рынка и активно не используется при формировании оптимального состава и эффективной структуры, компания не будет иметь долгосрочной перспективы развития.

Если функция маркетинга в управлении интегрированной компании не соответствует требованиям рынка и не используется активно при формировании оптимальной организационной структуры управления, компания не будет иметь долгосрочной перспективы развития в условиях острой конкуренции и нестабильной внешней среды.

Использование адекватной стратегии и инструментов маркетинга в управлении интегрированной группой позволит максимально реализовать преимущества интеграции и минимизировать недостатки функционирования крупной интегрированной структуры компании.

Для совершенствования организации маркетинга в системе управления ИКС предлагается рассмотреть следующую систему наиболее значимых принципов.

1. Принцип ведущей роли маркетинга в организации интегрированного корпоративного управления. Это означает, что функция маркетинга должна быть определяющей для регулирования деятельности всех бизнес-единиц и корпорации в целом.

2. Принцип интегрированности означает, что функция маркетинга выполняется не единственным подразделением, а рассредоточена по ряду бизнес-единиц (региональных, продуктовых) и выполняется совместно в соответствии с общей корпоративной и маркетинговой стратегией, что дает дополнительный эффект взаимодействия (эффект синергии).

3. Принцип комплексного подхода исходит из учета всех основных факторов общей концепции маркетинга (4P), однако каждый из четырех факторов имеет свою корпоративную специфику (множество потребителей; дифференцированный ассортимент; множество мест потребления, в том числе территориально удаленных и разбросанных).

4. Принцип сетевого подхода (глобальный маркетинг), заключается в выделении специализированных звеньев, базируемых на кооперации различных, взаимосвязанных производственных единиц. Это означает создание фактически нового особого блага для индивидуального покупателя с выгодным распределением между всеми участниками взаимодействия.

5. Принцип рационального соотношения централизации и децентрализации - означает соизмерение содержания маркетинговой стратегии, разработанной штаб-квартирой, и ее материальной реализации за счет тактики выполнения специалистами маркетинговых подразделений в конкретных рыночных ситуациях.

6. Принцип единого информационного поля в разработке корпоративной маркетинговой стратегии означает, что все бизнес единицы должны руководствоваться единой методологией и «сквозными» информационными показателями для анализа рыночной ситуации на своих сегментах.

7. Принцип учета внешнего и внутрикорпоративного рынка товаров.

Таким образом совершенствование маркетинговой службы, с применения вышеперечисленных принципов управления, позволяет достичь синергического эффекта, конкурентоспособности на рынке. Организация маркетинговых служб в интегрированных корпоративных структурах имеет свои особенности, связанные:

- с разделением функций маркетинга между материнской компанией и дочерними структурами;
- с общим типом интегрированной корпоративной структуры (вертикальная, горизонтальная интеграция);
- наличием дивизиональных (продуктовых, региональных) структур, где имеются проблемы по разделению полномочий между ними и головной компанией;

В вертикально интегрированных структурах материнская компания (положительный опыт) имеет собственную централизованную службу маркетинга. И если дочерние структуры работают только на внутренние нужды корпорации, то в этом случае они от материнской компании, после получения от них информации, получают только часть от общего маркетингового анализа на свою производимую продукцию.

Если же дочерние структуры самостоятельные стратегические бизнес-единицы, а функция маркетинга выполняется централизованно материнской компанией, то в этом случае маркетинговое взаимодействие выглядит следующим образом: сначала от каждой дочерней структуры поступает информация, а тем для каждой разрабатывается маркетинговый анализ.

Рекомендуемый регламент деятельности централизованных маркетинговых служб в корпорации будет следующим:

Цель – формирование маркетинговых процессов интегрированного объединения с учетом специфики и особенностей бизнес-единиц для обеспечения эффективного развития корпорации в целом.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Разработать комплексную товарную политику для интегрированного объединения;

2. Разработка единой политики планирования в соответствии с общекорпоративной миссией;

3. Разработка целевых показателей планов бизнес-единиц в соответствии с перспективным функционированием корпорации;

4. Провести сегментирование рынка в ИКС. Группировать потребителей по сегментам рынка в ИКС;

5. Позиционировать товары по каждому товаропроизводителю корпорации;

6. Выработка ценовой политики для внутренних и внешних потребителей;

7. Управление процессами логистики, сбыта и обеспечение информационного взаимодействия материнской компании и других участников корпоративного объединения;

8. Управление информационным обеспечением маркетинга на базе маркетинговых исследований в целях долгосрочного стратегического развития корпорации в целом;

Функции:

- функция маркетинга должна быть задающей и определяющей для регулирования деятельности всех бизнес-единиц корпорации в целом;

- формирование единого информационного поля, наличие которого позволит бизнес-единицам руководствоваться единой методологией для анализа рыночной ситуации на своих сегментах;

- коммуникационная система маркетинговой информации ИКС обеспечит на регулярной основе должностным лицам информацию с заданными свойствами для принятия управленческих решений в области маркетинга и стратегического управления на всех уровнях принятия маркетинговых решений;

- должна быть единая программа действий, определяющая основные задания, полномочия, необходимые для реализации маркетингового плана, с указанием исполнителей и сроков работы;

- единая маркетинговая ориентация корпоративного планирования;

Схема структуры организации управления маркетингом с централизованной службой маркетинга представлена на рис. 1

В горизонтально интегрированных корпоративных структурах материнская компания обеспечивает методическое руководство маркетинговой функцией, координирует рыночную специализацию дочерних структур, и если необходимо, интегрирует полученную информацию от них для дальнейшего руководства маркетинговой функцией.

В интегрированных структурах, в том числе дивизионально – продуктовых, дивизионально-региональных, маркетинговая функция, как правило, обособлена по отдельным продуктам (группам однородных продуктов), регионам. Маркетинговый анализ проводится директором, например по продуктам (группе продуктов), и его службой, на основе

собственной (внутренней и внешней) информации и информации от головной компании.



Рис.1 Организационная структура управления маркетингом с централизованной службой маркетинга.

Маркетинговая служба дивизиона согласовывает общую методологию и форматы проведения маркетингового анализа с головной компанией, за маркетинговую функцию в которой, отвечает, например коммерческий директор. В этом случае дивизионам, хотя и предоставлена самостоятельность, но головная компания проводит единую корпоративную линию по выбору миссии, политики, целей, задач, функций определенных стандартов.

Рекомендуемый регламент деятельности маркетинговых служб в продуктовом дивизионе включает следующие элементы:

Цель – для обеспечения эффективного развития корпорации в целом, необходимо при реализации маркетинговых процессов продуктового дивизиона обеспечить их согласование между стратегическими маркетинговыми курсами других участников интегрированного объединения. Для выполнения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1.Разработать комплексную товарную политику для продуктового дивизиона;

2.Разработка планов продуктового дивизиона (или однородных продуктовых групп) в соответствии с общекорпоративной миссией;

3.Разработка показателей планов продуктовых дивизионов с обязательным обеспечением непротиворечивости планов других продуктовых подразделений корпорации;

4.Группировать потребителей по сегментам рынка и согласовать их с другими продуктовыми дивизионами;

5.Позиционировать товары по продуктовому дивизиону корпорации;

6.Выработать ценовую политику для внутренних и внешних потребителей продуктового дивизиона (или однородных продуктовых групп);

7.Управление процессами логистики и сбыта продуктового дивизиона;

8.Обеспечить информационное взаимодействие материнской компании с другими участниками корпоративного объединения;

9.Проведение маркетинговых исследований их Оценка в целях долгосрочного стратегического развития продуктового дивизиона (или однородных продуктовых групп);

К главным функциями директора (управляющего) дивизионом (продуктового, регионального) будут отнесены следующие: определение глобальных и (или) региональных рыночных стратегий относительно отдельных продуктов; поиск идей новых продуктов и инициирование их разработки; обеспечение обмена информацией о продуктах среди регионов и рынков; предоставление в исключительных случаях оперативной помощи тем рынкам, которые в ней нуждаются.

Организационная структура управления маркетингом продуктового дивизиона представлена на рис.2

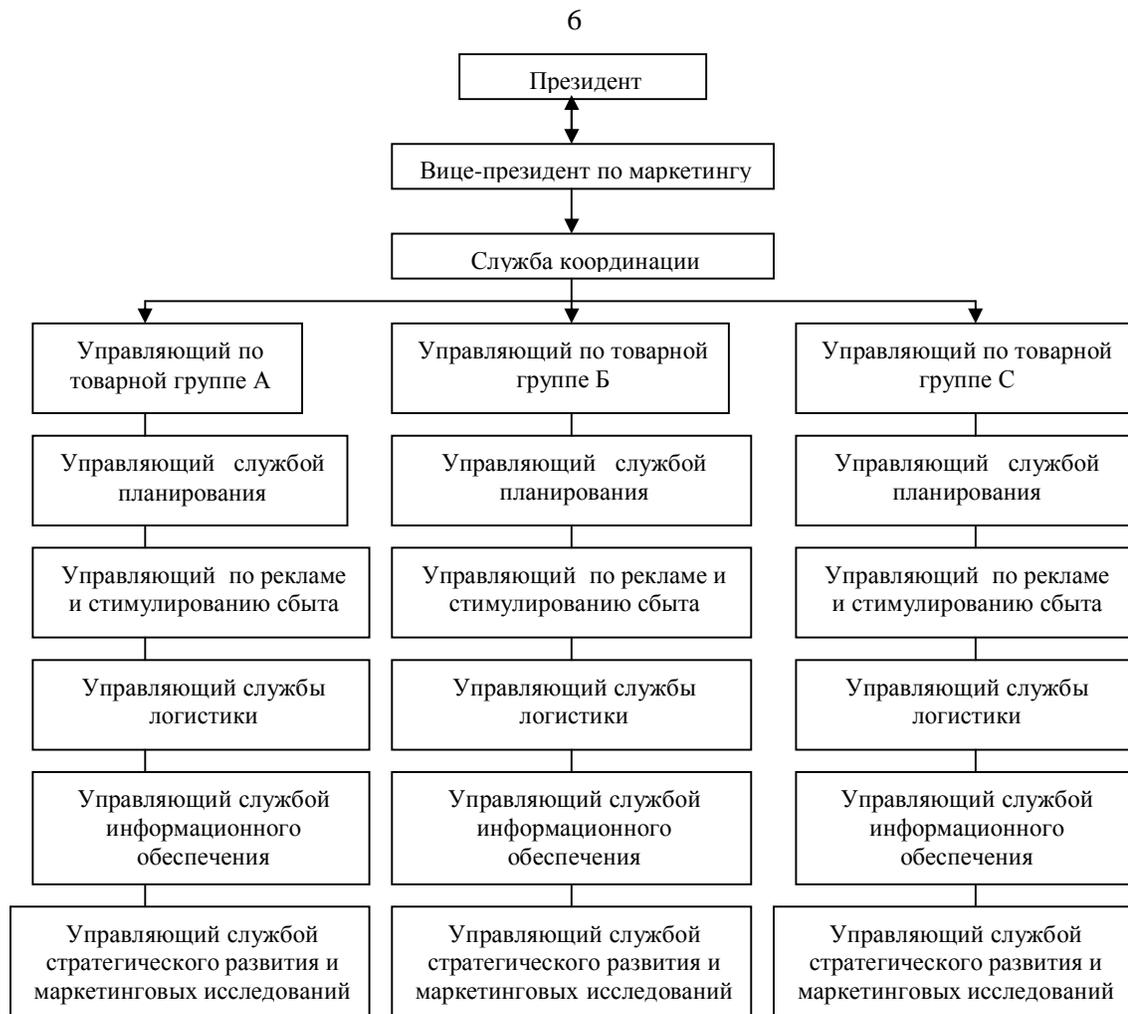


Рис.2 Организационная структура управления маркетингом в продуктовом дивизионе

Рекомендуемый регламент деятельности маркетинговых служб в региональном дивизионе содержит следующие элементы:

Цель – реализация маркетинговых процессов стратегических бизнес-единиц, входящих в региональный дивизион и их согласование между стратегическими маркетинговыми курсами других участников интегрированного объединения для обеспечения эффективного развития корпорации в целом с учетом стратегии социально-экономического развития территории.

Для выполнения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Идентификация системы социально-экономических проблем региона и их реализация при проведении маркетинговой политики;
2. Комплексная оценка роли стратегических бизнес-единиц и принятие маркетинговых решений по разработке их товарной политики с учетом специфики региона;
3. Утверждение планов и показателей стратегических бизнес-единиц в соответствии с общекорпоративной миссией;

4.Проведение сегментации рынка по потребителям и согласование их с другими региональными дивизионами;

5.Согласование ценовой политики для внутренних и внешних потребителей и управление процессами логистики стратегических бизнес-единиц;

6.Обеспечение информационного взаимодействия материнской компании и других участников корпоративного объединения;

7.Оценка и проведение маркетинговых исследований в целях долгосрочного стратегического развития подразделений регионального дивизиона;

Организационная структура управления маркетингом регионального дивизиона представлена на рис.3

Предлагаемый регламент позволит реализовать выше предлагаемые принципы организации маркетинга, как ведущая роль маркетинга, интегрированность, комплексный подход, сетевой подход (глобальный маркетинг), рациональность соотношения централизации и децентрализации, единое информационное поле корпоративных объединений.

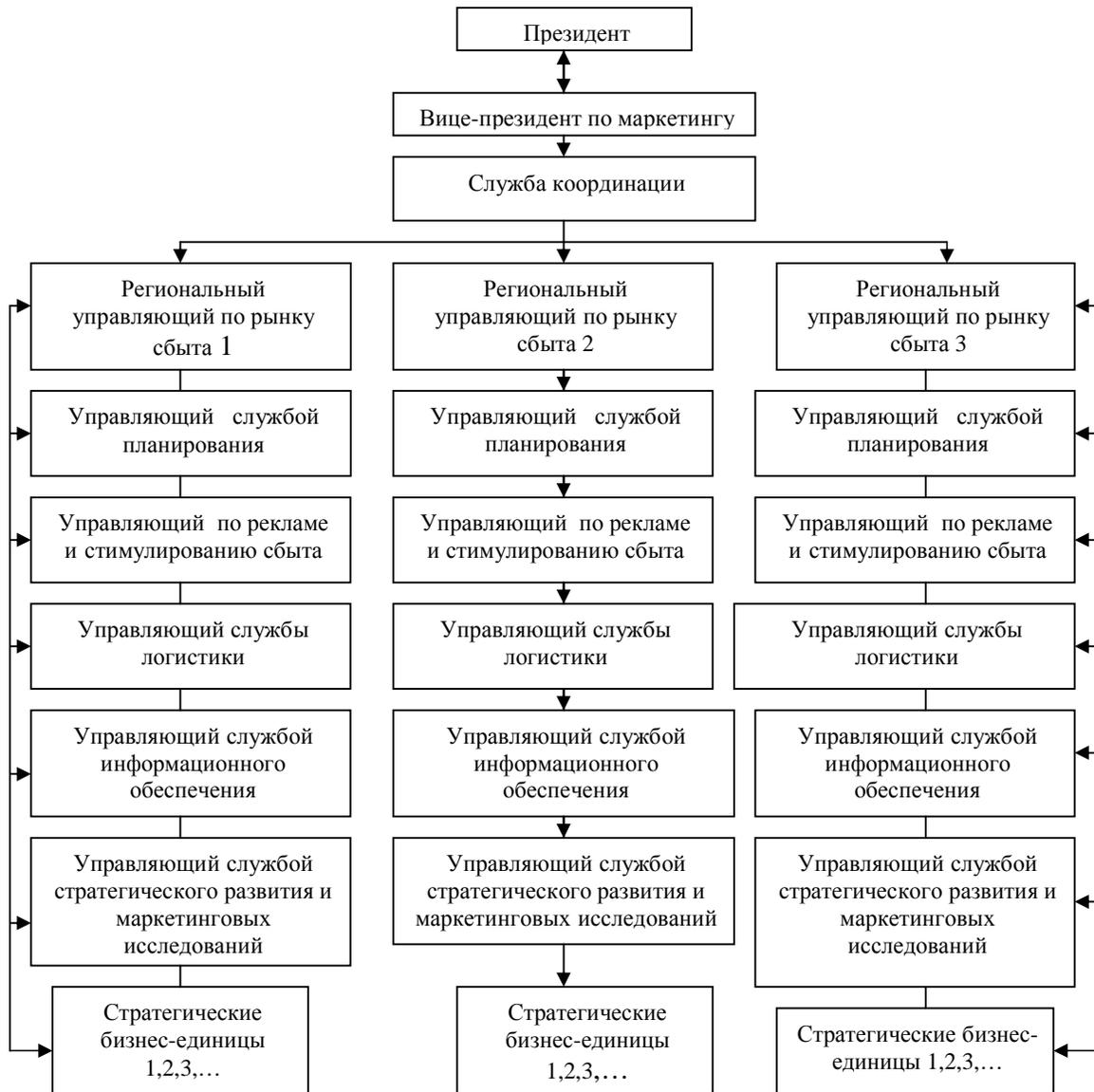


Рис.3 Организационная структура управления маркетингом в региональном дивизионе

Для обеспечения решения задач формирования маркетинговых процессов интегрированных объединений, руководству материнской компании рекомендуется более тщательно подойти к построению структуры управления процессами логистики и сбыта.

Организационные структуры управления процессами логистики в централизованной службе маркетинга, в продуктовом дивизионе и в региональном дивизионе будут различными. Организационная структура управления процессами логистики в организации с централизованной службой маркетинга представлена на рисунке 4.

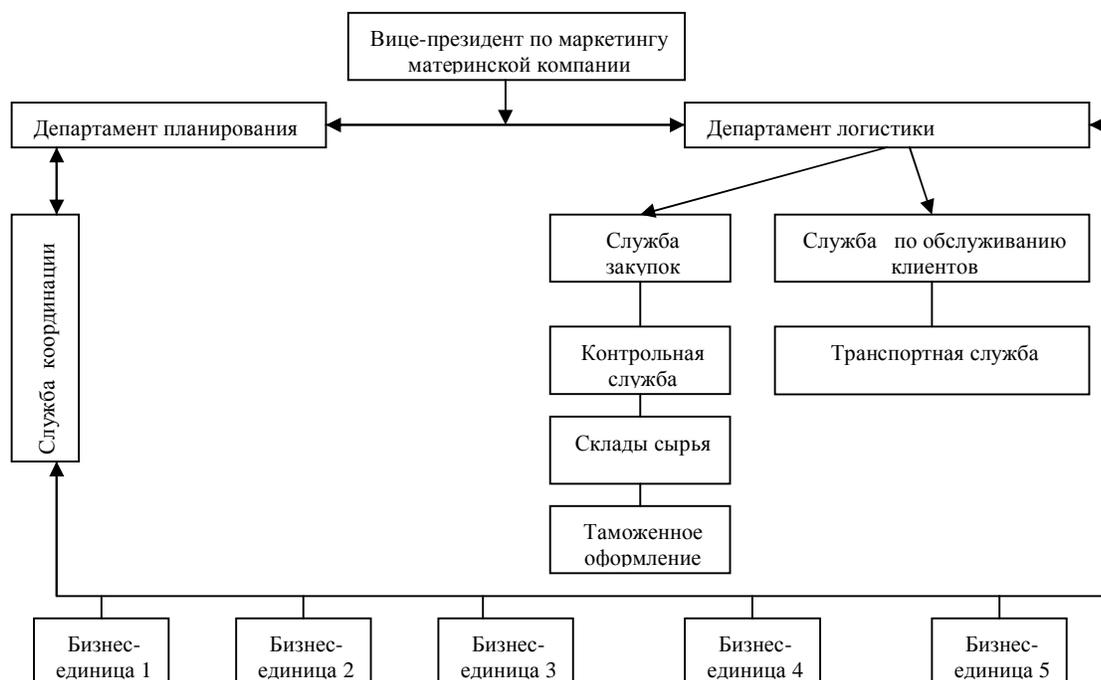


Рис. 4 Организационная структура управления процессами логистики в организации с централизованной службой маркетинга

Служба координации в структуре управления процессами логистики в организации с централизованной службой маркетинга призвана своевременно и точно доводить управленческие решения департамента планирования и департамента логистики до бизнес-единиц с учетом специфики их деятельности, ассортимента выпускаемой продукции и их территориального расположения.

Координация работы маркетинговых служб в продуктовом дивизионе осуществляется через постоянно действующие совещания служб: ассортиментной, операционной и рабочей, отслеживающих состояние дел с запасами готовой продукции, сырья и упаковки, каналов товаропродвижения. Деятельность службы логистики неразрывно связана со службой планирования. Организационная структура управления процессами логистики в продуктовом дивизионе представлена на рис.5

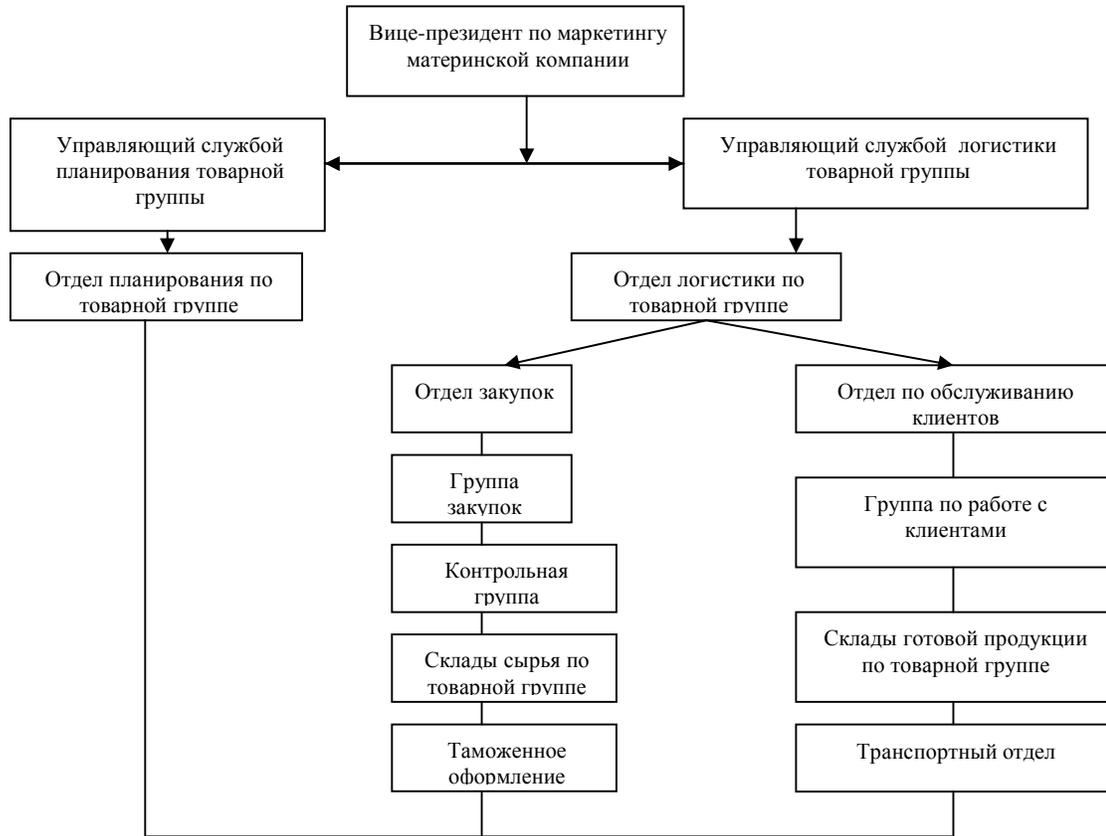


Рис. 5 Организационная структура управления процессами логистики в продуктовом дивизионе

Основным преимуществом такой организационной структуры управления процессами логистики является то, что маркетинговая деятельность направлена на удовлетворение потребностей определенной группы потребителей.

Координация работы маркетинговых служб в региональном дивизионе осуществляется так же через постоянно действующие совещания нескольких служб: ассортиментной, операционной и рабочей. Организационная структура управления процессами логистики в региональном дивизионе представлена на рис.6

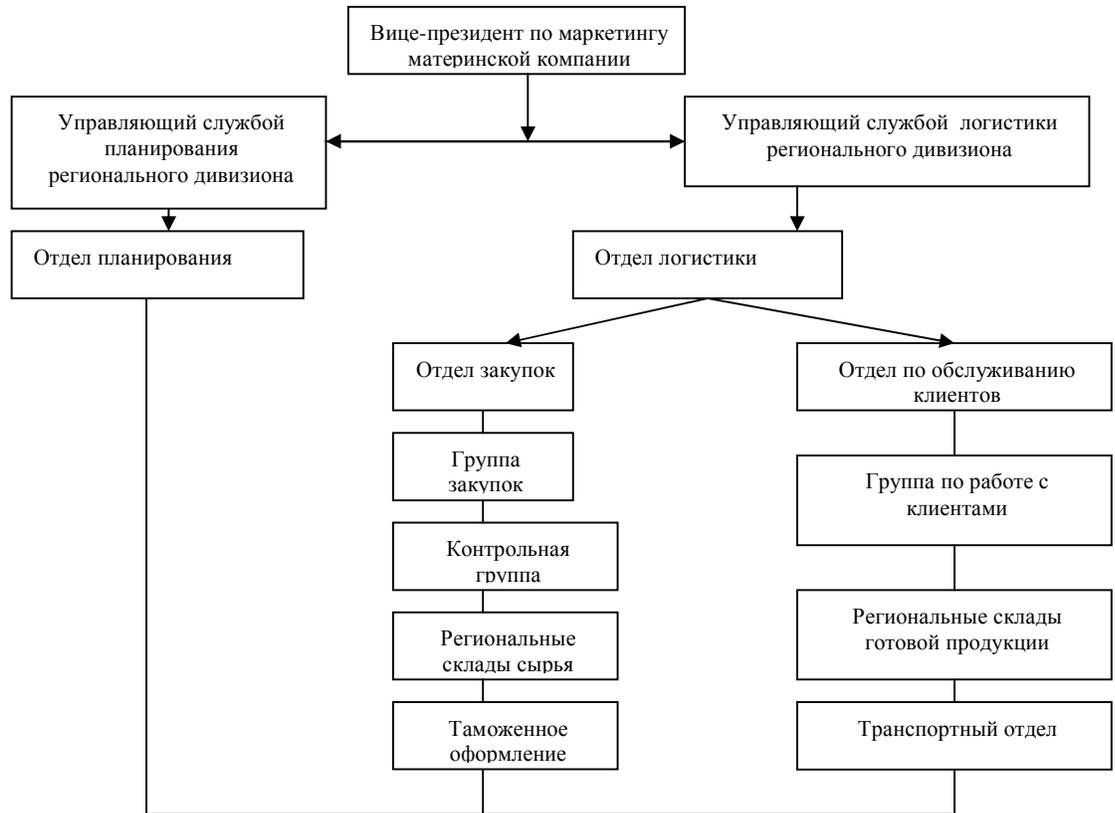


Рис. 6 Организационная структура управления процессами логистики в региональном дивизионе

В условиях современной динамичной внешней среды бизнеса непрерывное функционирование логистической системы обеспечивает увеличение общего эффекта, который значительно больше, чем сумма эффектов этих же подсистем действующих независимо друг от друга. Таким образом, использование некоторых принципов логистики таких как наличие единых критериев классификации для материальных, финансовых и информационных потоков; учета потоков, вызванных действием факторов вариабельности внешней и внутренней среды, позволяет достигнуть синергического эффекта.

Таким образом, включение в структуру управления функции интегрированного маркетинга в любой корпоративной структуре холдингового типа обеспечит эффективное функционирование и долгосрочную перспективу развития бизнеса в целом, а так же достижение локальных целей всех участников холдинговых отношений.

Список литературы

1. Синяева И.М. Управление маркетингом: Учебн. Пособие.- М.: Вузовский учебник, 2003.- 224с.
2. Винслав Ю. Читипаховян П. Корпоративный маркетинг и планирование реализации продукции //Сборник научных статей.-2005.-С.200.
3. Лапицкая А.В. Организационное структурирование маркетинговой деятельности на предприятии //Журнал «Маркетинг».-2004.- №5.-С.48-61.
4. Маньжов А. Интегрированные маркетинговые коммуникации в коммерческих организациях //Журнал «Маркетинг».- 2004.- 2004.-№1.-С.74-79.
5. Логистика и бизнес //Экономическая газета, спецвыпуск.- 2005.-№1,2,3.