

ПРОБЛЕМЫ ИНТЕГРАЦИИ МАРКЕТИНГА В МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ

Внедрение маркетинга в деятельность организаций в его постфункциональном варианте высветило множество проблем, определивших низкую результативность маркетинговых процессов и, как следствие, ограниченное применение маркетинговых подходов к управлению организациями. Это в последние годы неоднократно отмечалось в трудах таких известных специалистов, как Ф. Котлер, Ч.Д. Шив и др. Об этом также свидетельствует и наш консалтинговый опыт в области маркетинг менеджмента.

Исследование причин данных проблем позволило объединить их в три большие группы. Первая группа — это причины, связанные с тем, что далеко не всем организациям удалось на деле усвоить сущность маркетинговой концепции: «Фактически ее сущность в большинстве компаний все еще теряется»¹. По мнению специалистов, чем больше мы узнаем о маркетинге, тем больше сфера еще не изученного.

Во вторую группу входят причины, связанные с тем, что разрыв между теорией и практикой маркетинга больше, чем в других науках. Имеются в виду ограниченность и методологические проблемы многих базовых маркетинговых концепций, техник и инструментов, таких как, например, концепции жизненного цикла товара, генерических стратегий М. Портера, целого ряда многокритериальных матриц управляющих политик и др.

Третья группа — это причины, связанные с интеграцией маркетинга в менеджмент организаций. Как известно, под интеграцией понимается процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей². Соответственно, под интеграцией маркетинга в менеджмент организаций мы понимаем процесс достижения согласованности маркетинговых и иных целей, стратегий, тактик и мероприятий по их реализации. Признаками наличия проблем слабой интеграции маркетинга в менеджмент организации, по нашему мнению, являются следующие: отсутствие условий для разработки и/или реализации маркетинговых

стратегий, слабая связь между маркетинговыми стратегиями и тактиками, сильное влияние на результат реализации маркетинговых стратегий принятия непредвиденных решений, а также решений, которые обусловлены неправильным толкованием маркетинговых стратегий сотрудниками организации, отсутствием необходимых ресурсов, в том числе и такого ресурса, как время и т.п.

Наличие проблем интеграции маркетинга в менеджмент организации, как нам думается, в значительной степени усугубляют проблемы, связанные с первыми двумя группами причин низкой результативности маркетинговых процессов. Это определяет важность и актуальность исследования проблем интеграции маркетинга в менеджмент организаций.

В последние годы в специальной литературе получила распространение концепция так называемого интегрированного маркетинга. В рамках этой концепции маркетинг рассматривается как управленческая функция, пронизывающая все этапы и все процессы создания ценности в организации. Однако целостная концепция такой интеграции, включающая структуру интеграции, систему влияющих на нее факторов и т.д., до сих пор отсутствует. В лучшем случае изучается вопрос о сущности интеграции маркетинга и утверждается, что он предполагает согласование маркетинговых решений и решений, принимаемых в рамках других функциональных зон организации, таких как производство, логистика, финансы, кадры и т.д. В этом подходе представляется по сути одноуровневая интеграция маркетинга.

Ф. Котлер выделяет два уровня интеграции маркетинга. Кроме обозначенного уровня он выделяет интеграцию между функциями самого маркетинга, которая трактуется как необходимость согласования всех решений, принимаемых в рамках маркетинга-микс в русле избранной стратегии позиционирования³. При этом остаются неясными следующие два вопроса: являются ли два уровня интеграции маркетинга, выделенные Ф. Котлером, достаточными для обеспечения интеграции маркетинга в менеджмент организаций и при

каких условиях; какие факторы являются факторами обеспечения интеграции маркетинга в менеджмент организаций. Оба вопроса достаточно слабо представлены в специальной литературе. Имеется в виду, что в ней встречается описание отдельных способов, факторов интеграции маркетинга в менеджмент организации. Однако концепция системы таких факторов и связанные с ними проблемы получили крайне слабую проработку. Это определяет необходимость исследования, обобщения, дополнения и структуризации факторов, влияющих на интеграцию маркетинга в менеджмент организаций, с целью разработки подходов к формированию их системы.

Обобщение большого количества авторских позиций по данному вопросу позволило сформировать следующий перечень факторов, которые иногда выделяют как факторы интеграции маркетинга в менеджмент организаций: межфункциональная координация, организационные структуры, система организационных документов и документооборота, система принятия решений, организационная культура, система маркетингового планирования, система (программы) внутреннего маркетинга, система TQM, стратегия маркетинговых коммуникаций, аналитическая система маркетинг менеджмента. Представляется необходимым дополнить названный перечень факторов таким фактором, как концепция иерархии и взаимосвязей стратегических и тактических решений, определяющая вертикальную интеграцию маркетинга в менеджмент организаций.

По нашему мнению, начальным этапом структурирования факторов, влияющих на интеграцию маркетинга в менеджмент организаций, должна стать их классификация. В качестве основы для такой классификации считаем целесообразным принять двойственный подход к трактовке маркетинга, согласно которому маркетинг необходимо рассматривать как философию/культуру и как процесс, состоящий из управляемых действий, стратегий, структур и систем. В соответствии с этим подходом главным фактором интеграции маркетинга в менеджмент организаций, как нам думается, является фактор организационной культуры. Отсутствие примата маркетинга в сознании высших руководителей организации и ключевых участников маркетингового процесса исключает возможность интеграции маркетинга как управленческой концепции и, следовательно, как комплекса взаимосвязанных действий по

преобразованию явных и скрытых нужд потребителей в доходы компании.

Как известно, культура компании находится в определенной зависимости от уровня учености или зрелости ее сотрудников, а маркетинговый процесс является процессом политическим. Если между ценностями, лежащими в основе концепции маркетинга, и ценностями «влияющих» и «решающих» сотрудников организации происходит конфликт, можно ожидать, что маркетинговый процесс не будет интегрирован в менеджмент организации со всеми вытекающими отсюда признаками отсутствия интеграции, рассмотренными ранее. Именно примат маркетинговой концепции, маркетинговой культуры в организации является основным условием для формирования всех остальных факторов интеграции.

Наиболее выраженными факторами интеграции маркетинга в менеджмент организаций являются те, которые образуют категорию структурных факторов. Это фактор межфункциональной координации и фактор организационной структуры. Рассмотрим их взаимосвязь.

Ведущая роль в обеспечении интеграции маркетинга в менеджмент организаций сегодня отводится межфункциональной координации, которая должна осуществляться в рамках работы межфункциональных групп, самоуправляемых команд, связанных между собой маркетинговыми процессами. Во главе таких групп должны стоять так называемые интеграторы, или менеджеры процессов. Именно они должны координировать действия во всей цепочке создания ценности, начиная от обоснования выбора методики сегментирования рынка и выбора целевых сегментов и заканчивая разработкой инструментов максимизации долгосрочной и краткосрочной прибыли организации. Такие специалисты, как П. Диксон, Ж.-Ж. Ламбен и др., считают, что организация внутренних маркетинговых коммуникаций наиболее эффективна в рамках работы межфункциональных команд. Межфункциональная координация может иметь как самостоятельное значение, так и являться частью стратегии в отношении организационной структуры управления.

В практике менеджмента известен тезис о том, что структура следует за стратегией, выдвинутый в 1960-е гг. А. Чандлером в его известной работе «Стратегия и структура: главы истории промышленного предпринимательства». Однако по мере развития управ-

ленческого подхода к маркетингу этот тезис был серьезно пересмотрен в трудах таких известных специалистов в области маркетинга, как Т. Левитт, Н. Пирси, Дж. Дэй и др.

В настоящее время организация маркетинга рассматривается как часть маркетинговой стратегии или, по крайней мере, как часть обеспечивающей системы стратегического процесса, позволяющая сотрудникам организации не только определенным образом воспринимать и отражать окружающую действительность, но еще и создавать возможность реализации той или иной маркетинговой стратегии. В последнее время распространение получают так называемые гибридные организационные структуры, позволяющие обеспечивать как вертикальную, так и горизонтальную интеграцию маркетингового процесса в менеджмент организаций. Организационная структура тесно связана с процессами коммуникации, координации и контроля.

Наличие прогрессивной организационной структуры, межфункциональных команд обеспечивает эффективные коммуникации и координацию действий сотрудников всех функциональных зон организации, а также разработку системы принятия решений. Таким образом, структурные факторы — это необходимое, но, как показывают исследования, недостаточное условие для обеспечения интеграции маркетинга в менеджмент организаций.

Интеграция маркетинга при прочих равных условиях возможна при формировании целого ряда управляемых маркетинговых систем, обеспечивающих соответствующие связующие процессы. Имеются в виду такие системы, как аналитическая система, система маркетингового планирования, система TQM, система внутреннего маркетинга, система взаимосвязей маркетинговых стратегических и тактических решений на всех уровнях управления организацией. Эти системы могут быть как относительно самостоятельными по отношению к структурным факторам, так и производными от них. При этом, так же как и структурные факторы, факторы управляющих систем в зависимости от концепции этих систем могут обеспечивать, а могут и не обеспечивать интеграцию маркетинга в менеджмент организаций.

Наиболее важное значение из всех управляемых маркетинговых систем, по нашему мнению, имеет аналитическая система маркетинг менеджмента. Это обусловлено тем, что

именно анализ маркетинговой среды и главным образом потребителей должен лежать в основе всех принимаемых стратегических, тактических решений и оценки их реализации. Причем по мере развития рыночных отношений, процессов глобализации, сетезации экономики содержание понятия «потребитель» существенным образом видоизменяется, а вместе с ним видоизменяются функции маркетинга. В этой связи получают развитие такие виды маркетинга, как обратный маркетинг, и многие другие. Это, безусловно, должно получать свое отражение при разработке аналитической системы. Если этого не происходит, данная система отнюдь не способствует интеграции маркетинга в менеджмент организаций.

С нашей точки зрения, концепции аналитической системы, представленные в специальной литературе, обладают различными интеграционными возможностями. В частности, слабой интеграционной возможностью обладает концепция аналитической системы, основанная на маркетинговой информационной системе (МИС), в тех случаях, когда МИС трактуется как набор процедур и методов, приводящих к регулярному плановому сбору, анализу и предоставлению информации, используемой для принятия маркетинговых решений⁴. Это наиболее распространенный подход к трактовке МИС, в рамках которого предполагается, что процедуры сбора и анализа информации осуществляются группой специалистов, имеющих соответствующую квалификацию. При всей видимой целесообразности такого подхода к организации аналитической системы маркетинг менеджмента именно он является самым дезинтегрирующим. Это связано и со сложностью получения данных о потребности в информации, которая, в свою очередь, обусловлена преобладанием слабоструктурированных проблем в маркетинг менеджменте, и с дефектом ответственности за обеспечение информацией, формирующимся у лиц, принимающих решения, и с неконтролируемым уровнем обобщения полученных данных и т.д. Именно такой подход к формированию аналитической системы, как показывает наш консалтинговый опыт, обрекает организацию на существование в условиях парадокса нехватки информации при ее избытке.

Весьма неоднозначной может быть и интегрирующая роль системы маркетингового планирования. Если эта система охватывает сотрудников только маркетинговой зоны, суще-

ствуется только на функциональном уровне управления, то очевидно, что ее интегрирующее значение не может быть достаточно высоким. Оно вообще может отсутствовать. Вероятно, это является одной из причин того, что многие организации, не имеющие формальной системы маркетингового планирования, добиваются более высоких успехов в извлечении прибыли из нужд потребителей, чем организации, которые такие системы имеют. Этот парадокс до сих пор остается мало изученным.

Интересная ситуация складывается также и с системами TQM и внутреннего маркетинга. С позиции интеграции маркетинга в менеджмент организаций эти системы, в сущности, предназначены для одного и того же, а именно для достижения осознания значимости маркетинговых процессов и осуществления определенных действий, направленных либо на качественную реализацию этих процессов, либо на создание качественных условий для такой реализации всеми сотрудниками организации. Однако методы, применяемые в рамках обозначенных систем, весьма различны, так же как и сами подходы к их построению. При этом как при создании системы внутреннего маркетинга, так и при создании системы TQM существует целый ряд проблем. К числу проблем, связанных с формированием системы TQM, можно отнести проблему разработки требований для цепочки «поставщик — внутренний потребитель». К числу проблем разработки программ внутреннего маркетинга можно отнести проблему преодоления невысказанных возражений сотрудников, обусловленных реструктуризацией их роли в организации, проблему поиска мотивации и способов необходимого давления.

Программы внутреннего маркетинга в тех случаях, когда их разработка и реализация

осуществляются силами сотрудников только отдела маркетинга, очень часто не обладают интегрирующим значением. Важное интегрирующее значение может иметь система взаимосвязей маркетинговых стратегических и тактических решений, принимаемых на всех уровнях управления организацией. В зависимости от концепции такой системы она, так же как и другие, может обеспечивать интеграцию, а может и не обеспечивать ее необходимый уровень. Концепция такой системы в первую очередь должна определяться полнотой маркетинговых функций, необходимых для обеспечения требуемого уровня рыночной ориентации. Кроме того, концепция системы должна предусматривать целесообразную иерархию маркетингового стратегического процесса. Только при соблюдении обозначенных условий концепция системы взаимосвязей маркетинговых стратегических и тактических решений позволит обеспечить интеграцию иерархии этих решений.

В итоге можно отметить, что причины проблем интеграции маркетинга в менеджмент организаций имеют сложную природу, обусловленную в том числе и сложностью самой системы факторов интеграции, ее иерархичностью, зависимостью от целого ряда условий как объективного, так и субъективного характера.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Шив Ч.Д., Хайэм А.У. Курс MBA по маркетингу. М., 2003. С. 31.

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1997. С. 352.

³ Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. 11-е изд. СПб., 2003. 800 с.

⁴ Шив Ч.Д., Хайэм А.У. Указ. соч. С. 185.

Т.В. ТОЛСТИКОВА

кандидат экономических наук, доцент

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗОВАННОСТЬЮ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Согласно распространенной теоретической концепции, технологические особенности как внутрифирменной, так и рыночной организации являются определяющими для их развития. Считалось, что деятельность фирмы в достаточной мере отражается через ее производственную функцию, а рынок играет

роль индикатора характера экономических процессов. Экономические отношения между фирмой и рынком в этих условиях четко разграничены. В данном случае отдельная организация рассматривается как замкнутая система и эффективность ее развития определяется прежде всего экономией издержек. Техно-