



ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БІЛОРУСІ

О. В. КОЛИК,

**генеральний директор консалтингової фірми "Маркетингові системи"
(Республіка Білорусь)**

Однією з найактуальніших проблем маркетингу в Республіці Білорусь є наразі проблема створення працездатних, ефективних служб маркетингу на підприємствах. Шоправда, чимало керівників вже усвідомили, що в умовах реформування економіки та посилення конкуренції служби маркетингу конче потрібні, проте, як і раніше, вони зазвичай створюються на невеликій кількості виробників. Крім того, на ряді підприємств вони існують формально – коли на дверях служби збути просто з'явилась нова вивіска «служба маркетингу».

В Білорусі традиційно розвинуті такі промислові галузі як легка промисловість, виробництво продуктів харчування, виробництво холодильників, телевізорів, вантажних автомобілів. На просторах СНД добре відомі такі, скажімо, білоруські бренди як телевізори «Горизонт», холодильники «Атлант», жіноча білизна «Мілавіца», взуття «Белвест» і «Марко». Сама структура промисловості передбачає маркетинговий підхід в організації виробництва і збути товарів. Насправді реальна ситуація виглядає інакше.

Останніми роками в економіці країни намітилися негативні тенденції, обумовлені низкою чинників, окремі з яких підтверджують недостатнє впровадження принципів маркетингу в роботу підприємств. Так, наприклад, зараз 33% підприємств у держсекторі просто збиткові, а питома вага приватного сектора – найнижча серед країн з перехідною економікою (усього 20% ВВП).

І хоча на рівні уряду ухвалюва-

лися рішення про посилення процесу розвитку маркетингу в країні, проте зроблено у цьому напрямі поки що зовсім мало.

Наша консалтингова компанія брала участь у створенні служби маркетингу на ряді підприємств різної форми власності, і в запропонованій статті хочеться поділитися своїм досвідом у цій роботі.

Причини, за яких виникають проблеми щодо створення служби маркетингу, носять як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Розглянемо ці причини.

До об'єктивних ми відносимо:

□ Важкий економічний стан підприємств, за якого керівники не наважуються піти на додаткові витрати з метою створення нових робочих місць.

□ Нестача кваліфікованих кадрів. Підготовка фахівців-маркетологів розпочалась лише кілька років тому. Випускників мало, та й належного досвіду практичної роботи вони ще не набули.

□ Маркетингом почали займатися люди без спеціальної підготовки, а відтак певною мірою скомпрометували спеціальність своїм непрофесіоналізмом.

До суб'єктивних причин відносимо:

□ Нерозуміння керівником справжніх цілей і завдань роботи служби маркетингу.

□ Боязнь керівника почати зміни на підприємстві.

□ Опір інших служб підприємства створенню нової, «незрозумілої» для них служби.

Але давайте узямо собі, що служба маркетингу все ж таки створена. Однак це зовсім не говорить про те, що вона вже працює ефективно. Виникає питання, що

ж найчастіше заважає кваліфіковано організувати роботу?

Відповімо без вагань – передусім помилки керівника, які впереваж зводяться до наступних:

◆ Надання службі маркетингу невластивих їй функцій.

Що це означає на практиці? Насамперед те, що служби маркетингу передають в основному функції служби продажів, фінансового планування, логістики, постачання, організації культурної роботи і відпочинку. Але при цьому вона абсолютно не займається своїми безпосередніми функціями.

◆ Зведення усієї роботи служби до виконання лише окремих функцій. Наприклад, служба може бути наділена тільки рекламними або дослідницькими функціями. Внаслідок цього її робота може мати пасивний характер у тому разі, якщо вона позбавлена функцій планування, корегування курсу підприємства (скажімо, ціноутворення).

◆ Неправильно сформований персонал служби, що формується здебільшого за принципами:

◆ «своя людина» (родич, друг, знайомий);

◆ «незайнята людина» (вже працює в штаті на іншій посаді, але не зайнятий на ній повністю, або йому хочуть знайти краще місце);

◆ «людина, яка не справилася» з попередньою роботою, проте, як передбачається, з цією впорается;

◆ «професіонал-суміжник» (добре володіє суміжною спеціальністю – знанням, наприклад, іноземних мов, але не має досвіду роботи в маркетингу);

◆ добір за принципом «роташі кадрів».

◆ Відсутність адекватної системи

мотивації співробітників служби маркетингу.

◆ Неправильне «делегування повноважень» службі.

◆ Невміння погоджувати дії служби з роботою інших структурних підрозділів.

У служби маркетингу часто виникають також труднощі матеріально-технічного характеру, які значно знижують ефективність роботи:

□ служба не забезпечена відповідним приміщенням;

□ немає необхідної оргтехніки;

□ проблеми з інформаційними джерелами, Інтернетом, відвідуванням виставок, необхідними для роботи відрядженнями;

□ не виділяються кошти на підвищення кваліфікації фахівців.

Ще серйознішою проблемою є те, що часто-густо не виділяються бюджети, необхідні для реальних, дієвих заходів. Наприклад, службі необхідно провести маркетингове дослідження, рекламну кампанію, виїхати в регіони для переговорів з дистрибуторами, а керівництво не виділяє відповідних коштів.

Для того щоб служба маркетингу працювала ефективно, необхідно виконувати низку заходів, які полягають у тому, щоб:

□ сформувати штат з кваліфікованих, які мають необхідну фахову підготовку спеціалістів. Ввести жорсткі вимоги щодо профвібору, не залучати до роботи «випадкових» людей;

□ наділити службу властивими їй функціями, до яких належать:

◆ планування і прогнозування

маркетингової діяльності підприємства,

◆ збирання інформації про ринок, проведення маркетингових досліджень,

◆ управління асортиментною політикою,

◆ участь у формуванні ціноутворення,

◆ розвиток дистрибуції і мерчандайзингу,

◆ формування рекламної політики і PR,

◆ розвиток торгової марки,

◆ розробка системи логістики тощо;

□ не делегувати службі «чужих» функцій. Чітко визначити місце в структурі підприємства;

□ визначити систему мотивації для служби;

□ організувати вирішення технічних питань;

□ виділяти необхідні і обґрунтовані бюджети;

□ підвищувати кваліфікацію співробітників;

□ керівнику регулярно цікавитися роботою служби, її проблемами і досягненнями;

□ надати службі реальні важелі управління. Керівник служби повинен мати статус директора з питань маркетингу з відповідними повноваженнями.

Усе це стане можливим лише в тому разі, якщо самі керівники підприємств усвідомили, що на сучасному етапі, коли виникла необхідність завойовувати місце на ринках інших країн і активно боротися за експансією зарубіжних товарів на ринку

РБ, тільки систематична і кваліфікована маркетингова робота дасть можливість відчувати себе упевнено.

Підприємство мусить мати чітко визначену маркетингову стратегію, яка є частиною загального стратегічного плану організації. Практика показує, що ряд керівників уже усвідомили цю необхідність, але діють поки що пасивно. Більша ж частина керівників як і раніше вважає, що служба маркетингу – це зайва ланка в працюючому механізмі, дань моді, яка скоро минеться. Тим самим вони роблять велику помилку, програючи в часі своїм конкурентам. Навіть в Росії, де також велика частка директорів ще не перебудували відповідно до нинішніх ринкових умов, процес створення реально працюючих служб маркетингу проходить великими темпами.

Таким чином, у даний час необхідно вирішувати питання навчання керівників підприємств стратегічним питанням маркетингу. При цьому особливо важливо залучати до навчання передусім фахівців-практиків, які зможуть на реальних прикладах переконати їх в дієвості практичного маркетингу. Це навчання повинне також супроводитися відвідуванням підприємств, які вже мають досвід створення служб маркетингу.

На завершення додамо, що рішення питання створення служби маркетингу може бути знайдено в координації зусиль державних органів, суспільних і консалтингових організацій.



IX МІЖНАРОДНА ВИСТАВКА - КОНФЕРЕНЦІЯ
"КОРПОРАТИВНІ ТА БАНКІВСЬКІ СИСТЕМИ 2004"

МІЖНАРОДНА КОНФЕРЕНЦІЯ
"СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ, ТЕХНОЛОГІЇ,
ОБЛАДНАННЯ ДЛЯ БАНКІВ, КОРПОРАЦІЙ ТА ПІДПРИЄМСТВ"

13-15 КВІТНЯ 2004

Міжнародний виставковий центр
Броварський пр-т, 15, Київ, Україна

Організатори



ПРЕМ'ЄР ЕКСПО, тел.: +380 44 451-4160