

Лариса ЛАПИЦКАЯ

УЛЬЯНОВСКИЙ РЕГИОН: СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В современном индустриальном обществе маркетинг прочно вошел в обиход делового мира, пройдя огромный путь своего становления в течение всего 20-го века.

В то же время этот процесс имеет свою специфику и особенности в каждой отдельной стране. Не является исключением и наша страна, в которой реальный процесс внедрения маркетинга в предпринимательскую сферу начался с конца 80-х годов.

В каждом регионе становление и развитие маркетинговой деятельности предприятий идет разными темпами, сегодня особенно остро ощущается нехватка исследовательских материалов именно в этой области.

Нами был проведен анализ развития маркетинговой деятельности в Ульяновском регионе (рис. 1). Исследованием было охвачено **280 предприятий**, исследовательский период мы ограничили отметкой 2003 г., а анализируемые предприятия разделили на следующие группы в зависимости от их размеров:

- ♦ крупные предприятия (при численности работников более 1 000 чел.);
- ♦ средние (от 200 до 1 000 чел.);
- ♦ малые (до 200 чел.);

Полученная нами выборка, строго говоря, не является репрезентативной, но, тем не менее, мы считаем, что по результатам исследования

можно достаточно объективно оценить особенности развития маркетинговой деятельности на предприятиях региона.

Началом создания маркетинговых служб в регионе можно считать **1990 год**. В целом эту дату можно считать соответствующей российским параметрам: в конце 80-х годов маркетинговые подразделения отсутствовали на отечественных предприятиях. В этот начальный период вокруг маркетинга в целом в стране возникла своеобразная эйфория: он воспринимался управленцами чуть ли не как панацея от всех трудностей, переживаемых фирмами в условиях переходной экономики. В определенной степени этому способствовали активный приход на отечественный рынок ряда зарубежных фирм, их рекламных кампаний, исследовательской деятельности. Поэтому собственноручно причиной появления новых подразделений на предприятии скорее следует признать желание следовать западным стандартам, неже-

ли результат объективного анализа текущей ситуации. Согласно чисто российскому принципу «Пусть будет, а там посмотрим», «пионеры» начинают освоение этого вида деятельности в регионе.

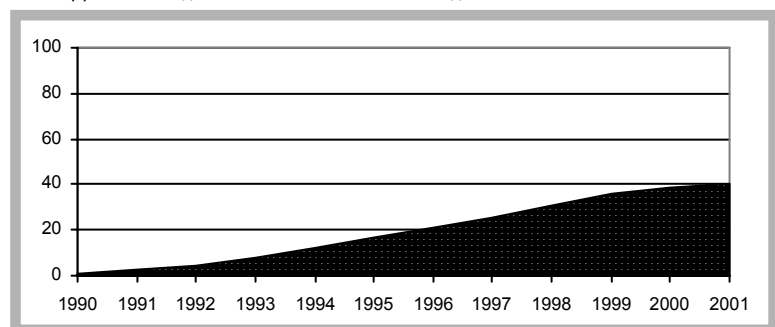
Самым типичным вариантом первоначального формирования маркетинговых подразделений являлось внедрение новых функциональных обязанностей параллельно действующим сбытовым. Это выполнялось следующими способами:

- ♦ вводилась новая должность заместителя директора по маркетингу в дополнение к директору по коммерции или продажам;
- ♦ в уже существующие отделы сбыта принимались новые работники — в основном специалисты по рекламной работе и менеджеры по сбыту;
- ♦ маркетинговое подразделение создавалось вновь на правах самостоятельного, но не вместо отдела сбыта (продаж), а опять же — параллельно ему.

87% тех, кто пришли в маркетинг в 1991–94 гг. в Улья-

Рисунок 1

Динамика создания маркетинговых служб на предприятиях Ульяновского региона



новском регионе были в основном инженерами по образованию, остальной кадровый состав еще пестрее: педагоги, строители, психологи и т. д. В большинстве своем они принимались в новые отделы на следующие должности: инженер по маркетингу, техник по маркетингу, менеджер, менеджер по сбыту. Все эти люди имели крайне слабое, а порой и искаженное представление об особенностях рыночного функционирования фирм, о маркетинге как особой сфере деятельности в современном бизнесе. Они не представляли себе, какие реальные проблемы скрываются за словами «ценовая политика», «ассортиментная политика», «политика закупки товара», «политика работы с клиентами», «кадровая политика», т. е. новые специалисты не интересовались вопросами, которые определяют жизнеспособность любой фирмы. В лучшем случае средний маркетолог того времени знал несколько специальных терминов. Их обучение шло методом проб и ошибок, в основном по пути освоения только двух маркетинговых инструментов воздействия на рынок: сбытового и рекламного.

Первые шаги функционирования маркетинговых подразделений показали, что наибольшей проблемой стало их взаимодействие с другими службами предприятий. Формально на предприятии в основном признавалось наличие гармонии в целях различных подразделений,

на практике же их взаимоотношения скорее характеризуют термины «конкуренция» и «соперничество». Стали накапливаться противоречия: некоторые коренились в расхождении во взглядах относительно интересов компании, другие — в устоявшихся стереотипах и предубеждениях. Часто работники других отделов отрицали или не понимали концепцию маркетинга.

Информационная роль маркетинга, которая в идеале должна быть ключевой на предприятии, не продумывалась. В этих условиях служба маркетинга объективно была способна играть не лидирующую, а лишь второстепенную роль на предприятии, занимаясь в основном продажей того, что оно уже производит. Иными словами, ожидаемого чуда не произошло: организация новых служб сама по себе не обеспечила долгожданного снижения финансовой напряженности. Кроме этого параллельное существование сбытовых и маркетинговых структур, дополняло список проблем.

В определенный момент наступает даже разочарование от попыток построить предпринимательскую деятельность фирм по классическим западным образцам. Проведенный анализ позволяет, на наш взгляд, увидеть много общего с начальным этапом в формировании маркетинга в развитых странах, что позволяет нам определить эту стадию аналогично — *стадией сбы-*

тового маркетинга. В этот период происходит его организационное оформление на предприятии, маркетинг постепенно начинает осваиваться специалистами: формируются новые сбытовые сети ввиду разрушения ранее созданных, активно (очень часто — даже агрессивно) осваиваются рекламные методы продвижения товаров; наконец, медленно перестраивается ценовая работа ввиду отмены фиксированного ценообразования. Исследовательская работа на рынке выполняется формально, во-первых, потому что отсутствуют квалифицированные специалисты, во-вторых, ни в стране, ни в регионах нет системы маркетинговой информации; в-третьих, общий кризис в стране проявляется и в этой сфере.

Постепенное накопление собственного опыта ведения маркетинговой деятельности предприятия на рынке способствовало ее дальнейшему развитию, активизация которого начинается на предприятиях Ульяновского региона с середины 90-х годов. В целом на конец исследуемого периода (2003 г.) маркетинговые подразделения имеются на 45% обследованных предприятий (рис. 2). Сравнивая достигнутый уровень с результатами аналогичных исследований, проведенных в целом по России, следует заметить, что Ульяновский регион догнал общероссийскую планку

1994 года в этой области (42%) только в 2002 г.¹

Анализируя развитие маркетинговой деятельности на различных предприятиях, отметим, что опережающие его темпы наблюдаются на крупных: более 83% данных предприятий на конец анализируемого периода активно развивают данную деятельность. Медленнее развивается этот процесс на средних фирмах: только 56% из них к настоящему моменту создали маркетинговые подразделения. Явно отстают малые предприятия: сегодня маркетологов имеют только 28% фирм (рис. 2, 3). В то же время доля численности специалистов маркетинговых служб в общем кадровом составе на малых предприятиях выше, чем на остальных (рис. 4). На малых предприятиях чаще всего этой работой занимаются 1–3 специалиста, а не отдел, как на крупных предприятиях (рис. 5), отсюда и более высокие требования к образованию и квалификации данных работников (см. рис. 6). Руководители малых предприятий часто выполняют на предприятии функции «универсального менеджера», совмещая основную деятельность с маркетинговой работой, в лучшем случае этим занимается коммерческий директор. Профессионально маркетинговая деятельность на малых предприятиях развивается пассивнее, поскольку недоста-

Рисунок 2
Динамика создания маркетинговых служб на различных предприятиях Ульяновского региона

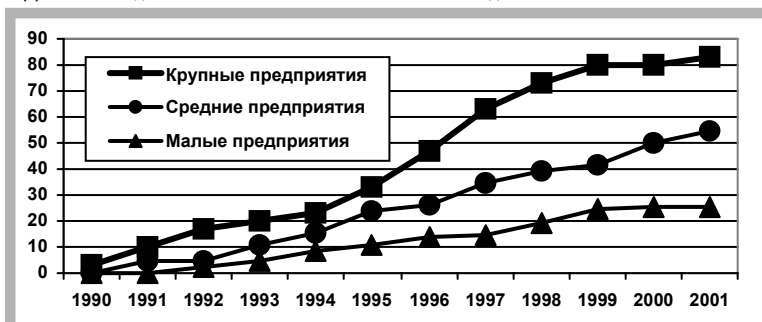


Рисунок 3
Доля предприятий Ульяновского региона, имеющих в составе маркетинговые службы (на конец 2003 г.)

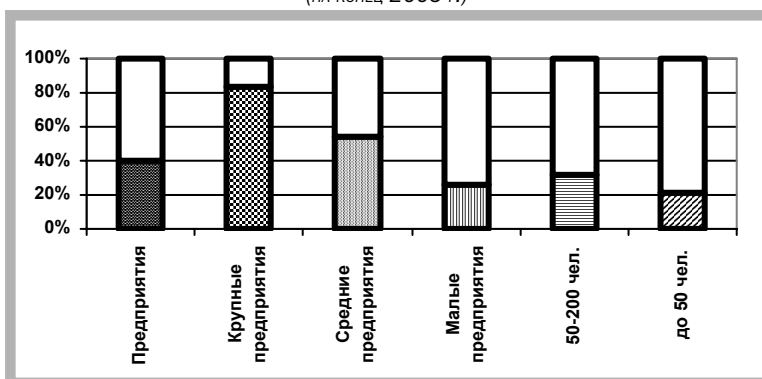
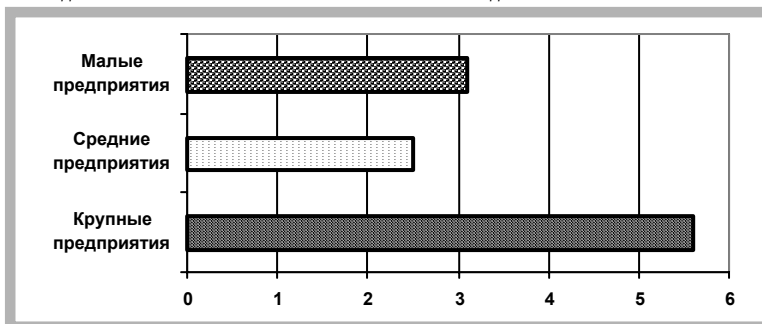


Рисунок 4
Доля работников МС в общем составе работающих на предприятии



Рисунок 5
Средняя численность работников маркетинговых служб предприятий Ульяновского региона



¹ Соловьев Б. Современные требования к специалистам по маркетингу // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 1. С. 114.

ток ресурсов не позволяет им применять все маркетинговые технологии в комплексе.

Продолжая данный анализ в отраслевом разрезе заметим, что наиболее активно процесс институционализации маркетинговой деятельности осуществляется на предприятиях связи, что, на наш взгляд, объясняется более динамичным развитием конкурентной ситуации в этом секторе бизнеса в связи с активным внедрением альтернативных средств связи. Средние темпы развития этого процесса демонстрируют предприятия транспорта и промышленности, с определенной разницей в их динамике в разные годы. В группе аутсайдеров — предприятия строительства и торговли с общепитом.

Таким образом, с середины 90-х годов идет более динамичный, как мы убедились, процесс создания маркетинговых подразделений, но в отличие от предыдущего этапа он протекает далеко не односторонне. На наш взгляд, формируются четыре модели развития маркетинга на предприятиях.

Первая модель сориентирована на взаимодействие предприятия с внешней средой. Основная цель маркетинговой деятельности этих фирм — регулярная и своевременная аналитическая работа на рынке и трансформация ее результатов в эффективные управленческие решения. Маркетинговая

политика данных фирм на рынке активна, нацелена на достижение желаемых изменений в среде. Аргументация предприятий, придерживающихся этой модели в своем развитии, в пользу более интенсивного развития маркетинговых служб. Они считают, что маркетинг выступает эффективным поставщиком полноценной рыночной информации и способствует развитию адекватной реакции на текущую рыночную ситуацию. Этой модели поведения на рынке придерживаются наиболее развитые предприятия в регионе: ПК «Витязь», КФ «Волжанка», ГрК «Волга-Днепр» и др. Интересно, что перечисленные предприятия в принципе не были в числе пионеров по созданию маркетинговых подразделений на своих предприятиях, организовывая их только к 1995–1997 гг., но их развитие в этой области существенно опередило многие предприятия области.

В рамках *второй модели* маркетинг развивается сдержанно, слабо взаимодействуя с внешней средой, и практически не приносит реальной пользы фирме. В то же время внутри предприятия маркетинговый инструментарий активно осваивается и апробируется специалистами, поэтому маркетинг в этом случае скорее накапливает опыт, чтобы в нужный момент быть способным реализовать его в полном объеме.

Третья модель иллюстрирует опыт тех предприятий, кото-

рые по-прежнему развивают маркетинг формально: «у всех есть служба маркетинга, значит, и у меня должна быть». На данных предприятиях ячейка маркетинга функционирует «сама по себе», практически не взаимодействуя не только с внешней средой, но даже с остальными подразделениями предприятия.

Наконец, к *четвертой модели* мы относим те предприятия, которые продолжают отрицать необходимость внедрения маркетинга на предприятии, в основном аргументируя эту позицию следующим образом:

- ♦ слишком дорогое удовольствие для компании, которое себя не окупает;
- ♦ мало высококвалифицированных специалистов-маркетологов, которые действительно знают, как помочь компании;
- ♦ рыночные тенденции развития спроса сегодня не требуют развернутого комплексного маркетингового воздействия на рынок, достаточно лишь «игры» с ценовым инструментом и статистического учета объемов продаж.

В целом перечисленные модели развития маркетинга на предприятиях не несут смысла противопоставления «плохих» и «хороших». Они объективно отражают лишь разные эволюционные стадии становления маркетинга на различных предприятиях, демонстрируя разную степень его освоения специалистами.

В этот период наметились **новые тенденции** в развитии маркетинга на предприятиях Ульяновского региона:

Кризис 1998 г. многому научил российский бизнес, который в связи с усложнением рыночной среды и роста конкуренции начинает формировать новые и повышать прежние требования к маркетологам предприятия. В этих условиях многие компании начинают производить ротацию маркетингового персонала с целью улучшить его «качество». В первую очередь повысились требования к образованию данных специалистов, все больше предприятий считают обязательным при приеме на работу наличие не просто высшего, а специального образования (экономического или маркетингового). Сегодня действительно образовательный уровень работников маркетинговых служб повысился, но это происходит в основном только на тех предприятиях, которые развивают свою маркетинговую деятельность в рамках первых двух моделей, поэтому общая образовательная картина в этой области по-прежнему имеет существенные резервы для улучшения (рис. 6).

Изменился и возрастной ценз при приеме на работу: должностные инструкции для специалистов этих служб на некоторых предприятиях устанавливают, например, 40-летнюю планку, ввиду того, что более старшее поколение специалистов в основ-

ном не имеет базового специального образования (рис. 7).

Новые требования формируются и к профессиональной квалификации данных сотрудников. Предприятия начинают смотреть не только на дипломы сотрудников, а проявляют повышенное внимание к их знаниям в области систем, процесса и политики маркетинга и менеджмента; к умениям прогнозировать продажи, определять перспективные направления развития бизнеса. Появляется установка на то, что опытные маркетологи должны видеть бизнес на много лет вперед (стратегия). Углубление ряда предприятий в эту профессию, усложнение этого вида

деятельности развивает потребность не в специалистах «широкого профиля», как было на предыдущем этапе, а в узкоспециализированных. Иными словами, наблюдается стремление к диверсификации деятельности сотрудников в отделах маркетинга, что ведет к появлению в данных службах новых должностей. Для проведения более детального анализа из исследованных нами 280-ти предприятий мы выбрали 30 (из категории крупных и средних), причем только имеющих маркетинговые подразделения в своем составе.

К настоящему времени маркетинговый кадровый список

Рисунок 6
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТНИКОВ МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ ПРЕДПРИЯТИЙ УЛЬЯНОВСКОГО РЕГИОНА

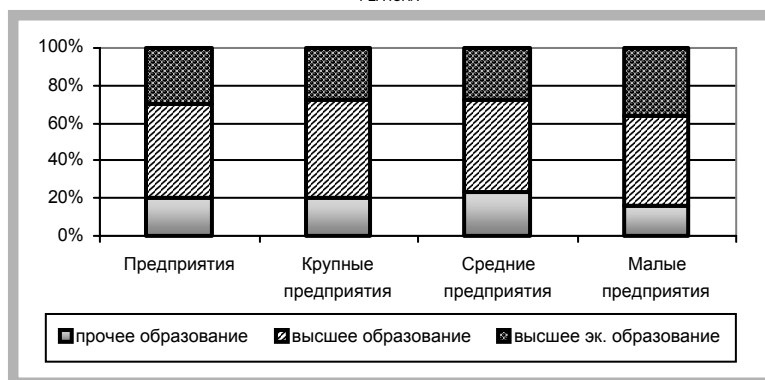
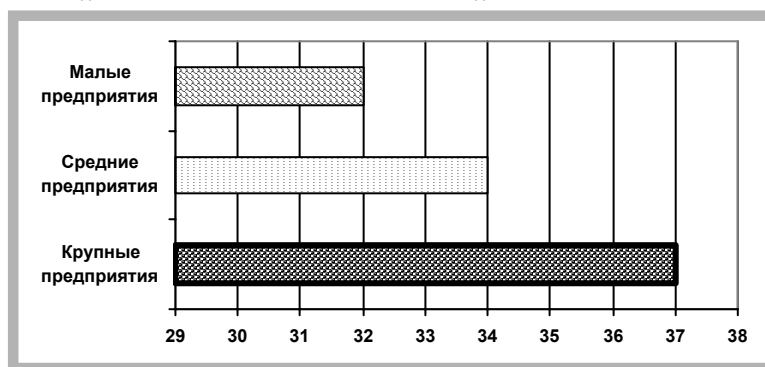


Рисунок 7
СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ РАБОТНИКОВ МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ ПРЕДПРИЯТИЙ УЛЬЯНОВСКОГО РЕГИОНА



в регионе представлен следующим образом. По-прежнему популярны привычные старые названия: инженеры по маркетингу — 13%, по сбыту, договорной работе, по развитию сбытовой сети, по рекламе — 21%. Есть конструкторы и инженеры по рекламе — 4%, экономисты по сбыту, товароведы и инженеры по организации производства в отделе маркетинга — 6%. Всего эти должности занимают 44%. Иными словами, в современном отечественном кадровом менеджменте предприятия, с одной стороны, заметны «родовые», глубинные черты прежней кадровой политики, а с другой стороны, все активнее проступают ростки новых подходов, что ведет к появлению в данных службах новых должностей: специалисты по маркетингу — 10%, маркетологи — 6%, менеджеры по маркетингу — 3%, менеджеры по рекламе — 10%, менеджеры по сбыту, (продажам или маркетингу и сбыту) — 6%, менеджеры по связям с общественностью — 7%. Достаточно редко встречаются рекламные и коммерческие агенты — 3%. В целом на долю этих специалистов уже приходится 45% (т. е. постепенно позиции уравниваются). Наконец, оставшуюся часть (11%) занимает блок пока еще совершенно редких специальностей: менеджеры по маркетинговым программам, по анализу рынка, по анализу и исследованиям, просто

аналитики. В связи с активизацией выхода местных торговых марок на межрегиональную арену в составе маркетинговых специалистов появляются менеджеры по торговой марке и по разработке новых товаров. Совершенно эксклюзивны (но все-таки их появление уже отмечено в маркетинговых службах) следующие должности: менеджер по работе с потребителями, по дизайну, по координации проектов, по тарифам, переводчик, художник, редактор, промоутер, мерчандайзер и др. — 11%. Таким образом, прежний кадровый перечень существенно расширился.

Теперь перейдем к рекламной сфере. Была проанализирована деятельность 23 рекламных агентств. Средняя численность работающих в фирме — 14 чел. Доля традиционного руководящего состава — 21%. Самая распространенная должность — менеджер по рекламе — 16%. Далее в списке фигурируют: рекламный агент — 12%, менеджер по региональной рекламе — 6%, консультант по рекламе — 2%, специалист по рекламе — 1%, специалист по наружной рекламе — 1%, специалист по обслуживанию щитов — 1%. Существенная часть принадлежит «творцам»: художник — 3% (в том числе, всего один художник-аниматор); художник-оформитель — 2%, художник-дизайнер — 1%, просто дизайнер — 8% (в том

числе, один — по компьютерной верстке), фотограф — 1%, верстальщик, наборщик — 1%, видеоинженер и звуковой техник — 1%. Достаточно регулярно встречается и должность редактора — 2%. Весомую часть в этом секторе бизнеса занимают рабочие — 13% (в основном монтажники в агентствах, специализирующихся на наружной рекламе). Оставшаяся часть — 8%, опять же «разношерстна»: завхозы, программисты, секретари, начальник мастерской, есть даже специалист по исследованию рынка, хотя заявления об услугах по выполнению организации и анализу рекламных кампаний делает практически каждое второе агентство. Самый эксклюзивный вариант: сейм-мейкер, креативный продюсер, корреактор² (всего 3%). Таким образом, по сравнению с предыдущей сферой уровень специализации в рекламной — выше.

Не обошли мы своим вниманием и сферу рекламораспространителей, подвергнув анализу 21-го их представителя, как журнально-газетных изданий, так и телерадиокомпаний. Здесь средняя численность рекламных подразделений (маркетинговые практически отсутствуют) — 5,6 чел., руководящий блок составляет 13%. В основном составе кадрового списка: менеджеры по рекламе — 26% и рекламные агенты — 32%. Редко встречаются художни-

² Мы уточняли: это не опечатка. — Ред.

ки — 3%, дизайнеры — 3%, текстовики — 2%, операторы — 2%, офис-менеджеры и клиент-менеджеры — 4%. Эксклюзив: курьер, специалист по сбыту, специалист по делам потребителей, специалист по маркетинговым исследованиям (5%).

Не менее ярким представителем в этой области бизнеса являются маркетинговые консалтинговые фирмы, деятельность 13-ти из которых, действующих в Ульяновском регионе, была проанализирована. Средняя численность работающих в одной фирме — 6,6 чел. Иными словами, это — сектор малого бизнеса. Очевидно, что в условиях такой немногочисленности повышается степень универсальности их работников. Поэтому очень распространен перечень работников, включающий традиционные руководящие должности: директор, заместитель или исполнительный директор, бухгалтер, руководитель отдела. На долю данного состава приходится 44% общей численности персонала. Среди оставшейся части варианты таковы. Непосредственно маркетинговая часть занимает еще 40%: специалисты по маркетингу — 8%, маркетологи — 6%, консультанты — 6%, менеджеры по маркетингу — 2%, просто менеджеры — 16%, специалисты по рекламе — 2%. Последняя часть (16%) — самая разнообразная и включает как секретарей (или офис-секретарей), так и офис-психолога, координатора, редактора. Таким обра-

зом, выбранный подход к формированию кадрового состава этих структур — универсальность.

Подводя итог этой части наших рассуждений, отметим, что происходящие кадровые ротации в маркетинговом секторе бизнеса Ульяновского региона действительно объективно также свидетельствуют о степени его развития. Несмотря на то что он существенно улучшил свой состав, по-прежнему в нем все-таки весомые позиции занимает «ремесленная часть» и совершенно незначительные — аналитическая.

Данная тенденция формирует активный интерес к образованию в области маркетинга, ответом на которую является внедрение специализации «Стратегическое управление и маркетинг» в рамках подготовки менеджеров в Ульяновском государственном университете в 1994 г. (с 1998 г. — специализация «Маркетинг») и специальности «Маркетинг» в Ульяновском государственном техническом университете с 1998 г. и в УлГУ — в 2002 г.

Одновременно с этим реорганизуются организационные структуры маркетинговых служб предприятий: появляются новые подразделения в их составе; повышается статус руководителя этого направления деятельности на предприятии, которые все чаще начинают осуществлять общее руководство как сбыто-

выми, так и маркетинговыми подразделениями. В целом предприятиями в подавляющей степени востребован линейно-функциональный тип организационной структуры, который является, как известно, приоритетным и в целом в России, хотя в научных организациях и других творческих коллективах часто предпочтение отдается матричной структуре (Дмитровградский НИИАР).

Усиление востребованности аналитического аспекта в маркетинговой деятельности предприятий активизирует их обращения к помощи консалтинговых фирм в области маркетинга. Первыми предприятиями в регионе, пришедшими в эту сферу деятельности, были НИЦ «Регион» (1995), Маркетинговый центр (1996), с 1998 г. список их расширяется, однако уровень, содержание и многообразие предоставляемых услуг, по оценкам специалистов предприятий, до сих пор остается невысоким. Поэтому многие предприятия заказывают проведение маркетинговых исследований в фирмах, находящихся за пределами региона.

Таким образом, основные закономерности в развитии маркетинга в регионе в основном повторяют опыт развитых стран. На ранней стадии своего развития (конец 80-х — середина 90-х годов) маркетинг также развивается в направлении сбытовой ориентации. Позднее на многих

предприятиях региона развивается комплексный маркетинг. Содержание этой работы принципиально изменилось: маркетинг начинает формироваться как системная деятельность на предприятиях; на рынок продвигаются не отдельные товары, а сопровождающий их при продвижении маркетинговый комплекс; развиваются технологии проведения аналитической деятельности на рынке.

Но стратегическое маркетинговое управление делает на региональной и российской почве лишь первые шаги. Особенности отечественного стратегического маркетинга по сравнению с классической западной моделью: большое количество переменных факторов окружающей среды, необходимость разрабатывать больше альтернативных вариантов стратегических планов развития фирмы, чаще корректировать цели и стратегии в зависимости от новой ситуации. Еще сложнее обстоит дело с так называемым ответственным маркетингом. Основной причиной этого является прежде всего высокая степень монополизации и олигополизации наших рынков. Тем не менее зреют предпосылки для перехода предприятий на стадию ответственного и интегрированного маркетинга.

Для достижения этого необходимо:

- ♦ Существенное повышение уровня квалификации специалистов по маркетингу.

В настоящее время на рынке труда маркетологов прослеживаются две тенденции — это насыщение рынка маркетологами низшего звена и нехватка высокопрофессиональных специалистов среднего и высшего.

- ♦ Становление особого «маркетингового мышления» у руководителей предприятия, управленческих работников и всего персонала (тотальной личностной и корпоративной перестройки).
- ♦ Формирование на предприятии маркетинговых информационных систем и повышение степени их открытости для всех участников бизнеса.
- ♦ Осознание необходимости грядущего расширения специализации в маркетинговом бизнесе: эпоха универсальных маркетологов закончилась, но и соответствующим образом подготовиться к нему, в том числе продемонстрировав степень освоения маркетинговым инструментарием ведения предпринимательской деятельности на рынке. Эта тенденция коснется как консалтингового бизнеса в этой сфере, завершив политику их рыночной «всеядности», так и собственно маркетингового персонала, настаивая на их узкой специализации в конкретных областях маркетинговых знаний.

Таким образом, сегодня можно с полным основанием

утверждать, что Россия, несмотря на более позднее внедрение маркетинговой системы управления на предприятиях, достойно и достаточно активно прошла первые этапы его становления и развития, придерживаясь «русла» наиболее перспективных направлений маркетинговой мысли, теоретических и практических разработок развитых стран. Настало время осознать необходимость грядущих перемен в маркетинговом бизнесе и соответствующим образом подготовиться к ним.

Автор:

Латицкая Лафиса Владимировна, к. э. н., доцент кафедры управления Института экономики и бизнеса Ульяновского гос. университета, зав. секцией «Маркетинг», член Российской Гильдии маркетологов.