

СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ ФУНКЦИЙ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Л. М. Божко

Тверской государственный университет

Поступила в редакцию 10 февраля 2012 г.

Аннотация: рассматриваются функции маркетинга в управлении организационными изменениями; раскрывается содержание специальных функций маркетинга, связанных с управлением организационными изменениями на основе маркетингового подхода.

Ключевые слова: маркетинг, функции маркетинга, организационные изменения, управление изменениями.

Abstract: the content of the paper considers the marketing functions at change management. The maintenance of the special marketing functions connected with management of organizational changes on the basis of the marketing approach reveals.

Key words: marketing, marketing functions, organizational changes, change management.

При проведении организационных изменений на основе маркетингового подхода функции маркетинга обретают новое, по сравнению с традиционным, содержание и существенно расширяются. Функции маркетинга в управлении организационными изменениями можно разделить на два типа: *базовые* и *специальные*. Базовые (основные) функции менеджмента пронизывают любой процесс управления, в том числе и маркетинговую деятельность. К ним относятся организация, планирование, мотивация и контроль. Специальные функции маркетинга лежат в его предметной области. В управлении организационными изменениями специальные функции маркетинга носят конструктивный характер, поскольку маркетинг здесь играет созидательную роль, он продвигает вперед предприятие. Поэтому, чтобы отличить эту деятельность маркетинга от другой, не связанной с организационными изменениями, специальные функции маркетинга назовем *конструктивными*. К конструктивным (специальным) функциям маркетинга отнесем *адаптационную, инвестиционную, аналитическую, креативную, контроллинговую и координирующую* функции. Рассмотрим подробнее, как эти функции маркетинга проявляются и какие особенности они имеют в управлении организационными изменениями.

В управлении изменениями на первый план выдвигается адаптационная функция маркетинга,

которая реализуется в разработке и предложении мероприятий по оптимизации работы предприятия в меняющихся условиях внешней среды. Так, маркетинг инициирует преобразования на предприятии. В основе управления изменениями в продукте – целенаправленный поиск новшеств и проведение нововведений для обеспечения стабильности организации. С помощью инструментов маркетинга ведется поиск рыночных ниш для традиционной, модифицированной или новой продукции; формируется продуктовый портфель; открываются новые рыночные ниши.

Адаптационная функция маркетинга направлена на систему управления предприятием. На маркетинг возлагается ответственность по составлению таких параметров организации, которые бы идеально соответствовали внешней среде. Но поскольку внутренние условия накладывают определенные ограничения на составление идеальной модели как набора целевых параметров (показателей) для реформируемого предприятия, то в задачи маркетинга входит оценить, насколько существенны эти ограничения, и скорректировать будущий образ предприятия с учетом ограничений. Также следует определить пути преодоления ограничений: перед маркетингом встает задача разработать мероприятия, помогающие максимально снизить уровень ограничений для преобразования предприятия в идеальную модель – в то состояние, при котором будет достигнут оптимальный баланс с внешней средой.

Инвестиционная функция маркетинга при проведении изменений не ограничивается оценкой рыночной (потребительской) перспективности товара, она реализуется в построении бизнес-плана предприятия, в управлении стоимостью бренда и в управлении стоимостью бизнеса. Соответственно все сферы и направления изменений оцениваются с точки зрения рыночной состоятельности.

Традиционные маркетинговые функции – аналитическая и креативная – также имеют свою специфику в управлении изменениями на основе маркетингового подхода. Аналитическая функция связана с анализом внешней и внутренней среды фирмы (изучением покупателей, конкурентов, поставщиков и посредников, анализом товаров и услуг и др.). В управлении изменениями неизбежно возникает вопрос о том, на какие новшества делать ставку: на те, которые уже апробированы в условиях рынка и имеют определенный потенциал развития, или на венчурные новшества, имеющие большой риск, долгий срок окупаемости, но и большой резерв развития. Ответ на этот вопрос можно найти после проведения маркетинговых исследований и тщательного маркетингового анализа внутренней и внешней среды предприятия. Такое всестороннее исследование позволяет свести к минимуму субъективную по отношению к рынку оценку рассматриваемых альтернатив.

Особенностью аналитической функции маркетинга в управлении изменениями является задача постоянного отслеживания внешних изменений: в ходе проведения организационных изменений внешняя среда может кардинально измениться так, что достижение поставленной цели окажется бессмысленным. Следовательно, аналитическая функция маркетинга предполагает анализ соответствия, синхронности внешних и внутренних изменений.

Наличие креативной функции маркетинга объясняется тем, что практически любой маркетинговый проект имеет творческую составляющую. Маркетинговая деятельность невозможна без креативности, креативная функция при решении многих маркетинговых задач является основной. Поэтому остановимся на роли креативной функции маркетинга в управлении изменениями более подробно. В управлении изменениями креативная функция маркетинга необходима для повышения качества управленческих решений. Например, зачастую решение о необходимости проведения изменений принимается в кризисной ситуации, когда из «двух зол» – кризис или изменения – выбирается меньшее. Выход же из кризиса невозможен при низком качестве управленческих решений, прини-

маемых импульсивно, субъективно, без тщательной проработки на основе методик современного маркетинга. Так, креативные решения в маркетинге основываются на определенных исследованиях (например, предварительном тестировании), таким образом повышается качество управления.

Креативная составляющая отличает маркетинг от других (рутинных) видов деятельности. Маркетинг каждый раз имеет дело с новой, нестандартной ситуацией, которая задается новыми по содержанию и степени влияния факторами внешней среды. Креативная маркетинговая идея – это качественное содержание инвестируемых в развитие предприятия средств. Наличие производственных мощностей, материальных ценностей само по себе не гарантирует финансовой стабильности в будущем. Материальные активы все реже становятся уникальными. Напротив, уникальное торговое предложение потребителю, владение сильными брендами, развитая система стратегического планирования, оптимальный выбор для инвестирования стратегических зон хозяйствования – эти результаты маркетинговой работы способны оправдать оптимистичные прогнозы развития предприятия. Креативная идея способна воплотиться в конкурентном преимуществе. Уникальность предприятия и уникальность воздействия внешних условий обуславливают разработку уникального маркетингового решения, воплощенного в соответствующих проектах изменений. Маркетинг по своей сути не может быть шаблонным. Он должен быть инновательным, креативным. В противном случае маркетинг утрачивает свое влияние на хозяйственные процессы предприятия, а предприятие как следствие утрачивает свои позиции на рынке. Таким образом, креативность маркетинга в управлении изменениями проявляется в предложении уникальных направлений трансформации предприятия, оригинальных способов достижения задач изменений и решения проблем преобразований.

Отметим, что если традиционная маркетинговая концепция предполагает реализацию маркетинговых ноу-хау по отношению к микро- и макроокружению предприятия, то в управлении организационными изменениями креативная функция распространяется и на внутреннюю среду предприятия [1, с. 73]. Процесс внутренних изменений необходимо планировать каждый раз заново, что несет в себе творчество. Проведение изменений затрагивает множество проблем управления, которые не всегда поддаются четкой формализации и подчиняются критериям целеполагания. Четкая определенность условий проведения организационных изменений

а ргіогі отсутствует, это требует творчества со стороны менеджмента, но в то же время и создает больше возможностей для творчества.

Любое преобразование, прежде чем быть реализованным, проходит через этапы разработки альтернатив и выбора оптимального варианта. Несмотря на то, что проведению нововведений предшествует ряд маркетинговых и других исследований, мы склоняемся к мнению, что идея нововведения сама по себе является результатом творческой деятельности человека. Ряд специально проводимых исследований показывает, что генерирование идей происходит без формальной связи с потребностями предприятия. В процессе проработки из числа возникших предложений об изменении существующего уклада работы выбираются те, которые в итоге должны привести к повышению эффективности деятельности предприятия. При всей неуправляемости (ненормируемости), характерной для творческого процесса, маркетинг располагает рядом методов, использование которых позволяет создать условия для обеспечения эффективности генерирования новых идей.

Креативная функция маркетинга в управлении организационными изменениями проявляется и в мотивации творческой деятельности на предприятии [2, с. 40]. Альтернативы для принятия управленческих решений – это, с одной стороны, результаты мобилизации творческих усилий тех лиц, которые причастны к управлению изменениями, а с другой – способ устранения возможного индивидуального и коллективного сопротивления изменениям, если в творческом процессе участвовала группа людей.

Контроллинг функция маркетинга связана с отслеживанием отклонений получаемых результатов от планируемых показателей, с мониторингом основных параметров проектов: затрачиваемого времени, бюджета, результатов каждого этапа. Контроллинг направлен на выявление и устранение причин возможных отклонений.

В процессе контроллинга преобразований маркетинг перерабатывает циркулирующую внутреннюю информацию. Это связано с созданием системы внутренних коммуникаций на период изменений. Такая система коммуникаций позволит организовать выполнение межфункциональной текущей работы по реализации проекта, обеспечить получение необходимой внутренней информации

Тверской государственной университет

*Божко Л. М., кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента
E-mail: lemib@rambler.ru*

для принятия решений по адаптации предприятия. Развитие взаимодействия с внутренними подразделениями предприятия необходимо для предотвращения возможного и фактического сопротивления предприятия проводимым преобразованиям, для оценки эффективности маркетинговых мероприятий и результатов преобразований.

Создание системы внутренних коммуникаций – одно из проявлений координирующей функции маркетинга, которая заключается в обеспечении согласованности действий внутрифирменных структур для проведения организационных изменений. Координирующая функция маркетинга проявляется в осуществлении координации прохождения этапов изменений всех подсистем предприятия, участвующих в изменениях; в координации интересов производителя и потребителя на предмет сферы и направлений проведения организационных изменений.

Информационная роль маркетинга заключается в донесении до всех участков, непосредственно задействованных в преобразованиях, цели изменений – максимальное приспособление комплекса маркетинга к требованиям конкретных рынков и формирование адаптивности предприятия к рыночным условиям. Именно такой является цель организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода.

Процесс управления изменениями на основе маркетингового подхода предполагает не только выполнение рассмотренных функций маркетинга, но и распространение маркетингового мышления на сферу управления изменениями. Функции маркетинга не остаются неизменными; они должны отвечать потребностям самого предприятия и являться актуальными для его развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Божко Л. М.* Развитие маркетингового инструментария в управлении преобразованиями на предприятии: монография / Л. М. Божко. – Тверь : Твер. гос. ун-т, 2007. – 168 с.

2. *Божко Л. М.* Специфика функций маркетинга при применении маркетингового подхода к управлению преобразованиями // Информационно-коммуникационная проблематика (ИКО – 2004) : тез. докл. и выступлений Юбилейной науч. конф. (Санкт-Петербург, 12–13 октября 2004 г.). – СПб. : Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – С. 39–41.

Tver State University

*Bozhko L. M., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Management Department
E-mail: lemib@rambler.ru*