

УДК 339.138

Т.В. Алесинская, Т.С. Юрко

**ПОТЕНЦИАЛ ПЕРСОНАЛА
КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА**

Проблемы адаптации предприятий к динамично изменяющимся рыночным условиям чрезвычайно актуальны для современной России. Маркетинг, как ориентированная на потребителя функция управления, является одним из важнейших аспектов адаптивности и конкурентоспособности предприятия.

Однако в условиях современного глобального, высококонкурентного рынка бессистемно используемые реклама, рыночные исследования, брендинг, ценовая политика, продвижение товаров и услуг не являются гарантиями успешной маркетинговой деятельности компании. Наибольший эффект принесет формирование такого механизма в системе управления компании, который реализовал бы комплексный подход к маркетинговым мероприятиям. Таким механизмом сегодня является система маркетинга. Профессионально выстроенная **система маркетинга** – это больше, чем реклама, исследования и т.д. – это инструмент, позволяющий использовать синергизм всех элементов маркетинга.

Система маркетинга позволяет выстроить работу компании таким образом, чтобы производить и продавать продукт, который действительно удовлетворяет определенным нуждам потребителей и соответствует их ожиданиям, по наиболее выгодной цене, используя наиболее эффективные каналы дистрибуции и средства продвижения. Система маркетинга – это не просто сумма методик и элементов комплекса маркетинга. Это философия построения бизнеса. Правильно выстроив систему маркетинга, менеджер запускает механизм развития своей компании. И тогда бизнес будет эффективно настраиваться на изменения среды, что особенно важно в современных условиях российского бизнеса.

Отсутствие или неправильное построение системы маркетинга предприятия приводит к снижению объема продаж, сокращению доли рынка, уходу постоянных клиентов к конкурентам, ухудшению его имиджа. Но самое опасное с точки зрения стратегического развития предприятия – это недооценка и неиспользование потенциала персонала предприятия, формирование у руководства негативного восприятия конкретной деятельности маркетологов и маркетинговой функции системы менеджмента, как таковой.

На данный момент не существует единой концепции системы маркетинга [3, 5, 6, 7]. Наблюдается разночтение в перечне элементов, функций, организационных взаимоотношений системы, а, следовательно, нет единых подходов в методологии проектирования. Такая ситуация затрудняет и снижает качество проектирования и внедрения систем маркетинга на реальных предприятиях. Для того чтобы разобраться во множестве этих противоречивых описаний, необходимо определить в качестве инструмента формирования концепции системы маркетинга кибернетический и системный подходы. С этой точки зрения наиболее обоснованным представляется описание маркетинга, как системы, изложенное в [2].

Система маркетинга в [2] представлена следующими параметрами. Вход – информация, внешние факторы (нормативно-правовые и законодательные документы, целевые установки, документы системы менеджмента, регламентирующие работу подсистемы маркетинга), процесс или операции, выход и обратная связь. Выход – это реализованные маркетинговые решения. Обратная связь соединяет через орган управления (через руководство службы маркетинга и организации в целом) выход

системы с ее входом. Структура характеризует форму упорядочения элементов системы, обеспечивая соответствие их взаимодействия общей цели системы. Организация понимается как способ (состав и последовательность операций) связи элементов системы в процессе ее функционирования по достижении поставленной цели.

Анализ цикла управления в маркетинговой деятельности позволяет сделать вывод о том, что «организация» и «мотивация» являются теми этапами, на которых возможно эффективное внедрение управленческих инноваций, что в свою очередь приводит к повышению эффективности системы маркетинга.

Основные пути повышения эффективности работы системы маркетинга достаточно подробно проанализированы в различных источниках и широко используются в практике предприятий. Однако зачастую в процессе анализа маркетинговой деятельности предприятия аналитики выясняют, что marketing ROI (коэффициент отдачи от инвестиций в маркетинг) является довольно низким [4]. Причина данной проблемы – высокие имиджевые и рекламные затраты предприятия.

В процессе исследования данной проблемы была произведена сравнительная комплексная оценка годовых финансовых и маркетинговых показателей одного из предприятий г. Таганрога за 2006 и 2007 гг. В результате удалось выяснить, что значения marketing ROI в 2006 г. и marketing ROI в 2007 г. примерно одинаковы, однако инвестиции в маркетинг в 2007 г. на порядок ниже, чем в 2006 г. Это означает, что эффективность маркетинга в 2007 г. значительно повысилась.

В процессе дальнейшего анализа было выявлено, что по сравнению с 2006 г. одним из факторов внутренней среды предприятия, который подвергался наибольшему воздействию в 2007 г., является персонал предприятия. В 2007 г. активно проводилось групповое обучение.

Внешними тренерами проведено обучение:

- сотрудников коммерческих отделов «Увеличение продаж за счет клиентской базы»;
- сотрудников отделов экономического и бухгалтерского учета по взаимодействию в группе «Как сохранить себя в конфликте»;
- сотрудников службы персонала «Базовый курс менеджера по персоналу»;
- тренинг для продавцов «Эффективное взаимодействие с покупателями, техника работы с возражениями»;
- тренинг по позитивному мышлению в городе Евпатория.

Внутреннее обучение в группах прошли:

- начинающие продавцы (эффективная коммуникация, продажи – программа «Новичок»);
- тренинги на командообразование – для коллективов торговых комплексов, кирпичного производства, сотрудников службы персонала;
- проводились семинары для товароведов и продавцов по различным группам товаров;
- тренинги для товароведов по сертификации и основным требованиям к договорам поставки;
- семинары по теме «Управление ключевыми клиентами» для сотрудников коммерческих отделов;
- семинар для службы секретариата;
- тренинги по системе мотивации для службы персонала.

Усилилась обратная связь от сотрудников посредством введения формы отчета прошедших обучение по индивидуальной программе – обязательное проведение семинара для коллег с целью обмена опытом.

Таким образом, одним из ключевых инструментов повышения эффективности деятельности предприятия явились управленческие инновации. Они не требо-

вали таких финансовых вложений, как производственные или технологические инновации, а при правильно построенном процессе управления инновационной деятельностью обеспечили значительный эффект [1]. В результате активного использования потенциала сотрудников предприятия, а также учета значимости службы персонала в работе системы маркетинга, общая эффективность маркетинговой деятельности предприятия возросла.

Проведенный анализ позволил выработать некоторые рекомендации, использование которых позволит повысить отдачу от маркетинговой деятельности предприятия без значительного повышения финансовых затрат на маркетинг.

Итак, повысить эффективность работы системы маркетинга позволит использование следующих аспектов маркетинговой деятельности.

1. При формировании маркетинговой стратегии и тактики предприятия необходимо рассматривать службу персонала как активного участника маркетинговой деятельности. Отдел персонала играет роль фильтра, обеспечивающего компанию (в частности, отдел маркетинга, службу сбыта) квалифицированными кадрами. Кроме того, отдел персонала напрямую участвует в формировании имиджа предприятия. Отрицательная информация о фирме, которая формирует негативный имидж компании, может исходить:

- от кандидатов, которых не взяли на работу;
- от сотрудников, которых уволили.

Такие факты, как невыплаты зарплаты, невыполнение обещаний перед сотрудниками, сложная обстановка в коллективе, очень быстро становятся известны в профессиональном сообществе и внушают опасения не только клиентам, но и специалистам, ранее, возможно, мечтавшим в этой фирме работать. Возможный итог – падает «качество» соискателей, а вслед за ним и общее качество продукции или услуг.

Поэтому процедура собеседования и, тем более, отказа в трудоустройстве, должны рассматриваться как отдельная задача в комплексе маркетинговой политики фирмы. Нужны корпоративные стандарты этих процедур, снижающие негативную реакцию соискателей. Например, представляется недопустимой ситуация «быстрого принятия решения», когда соискатель, потративший на дорогу полтора часа, удостоивается двух-, трехминутной аудитории и оперативно выпроваживается. Действительно, грамотному рекрутеру с первого взгляда может быть понятно, что кандидат не соответствует требованиям к занимаемой должности. Но в отношении имиджа фирмы такая экономия времени может обернуться большими проблемами. Также следует учитывать, что отдел персонала – один из важнейших участков коммуникации с потенциальным клиентом. И, следовательно, оборудоваться и снабжаться рекламными материалами он должен наравне с торговыми залами и центральными офисами предприятия.

2. При проведении отделом маркетинга внешней диагностики (анализ ситуации на рынке, анализ предпочтений потребителя, анализ чувствительности спроса к колебаниям цены, построение карты рынка, сравнительная оценка конкурентов и т.д.) значительный эффект также достигается за счет использования потенциала сотрудников предприятия. Например, путем вовлечения их в процесс SWOT- и STEP-анализа с использованием диагонального принципа (с каждого уровня предприятия опрашивается хотя бы один представитель).

3. Значительный эффект дает вовлечение сотрудников фронт-зоны (менеджеры по продажам, торговый персонал, секретариат) в процесс сбора информации о потребителе.

4. Каждый сотрудник организации участвует в формировании имиджа предприятия в городе и регионе. Одними из основных факторов усиления мотивации и заинтересованности персонала являются корпоративная культура, тренинги на командообразование.

Таковыми мероприятиями в 2007 г. являлись:

- тренинг для сотрудников на базах отдыха;
- туристический слет в Алексеевском лесу;
- поездка в альплагерь «Таймази»;
- культурные мероприятия для сотрудников (эстафета 9 Мая, праздничное шествие на День города);
- дополнительная форма поощрения – посещение боулинга, кинотеатра – все это повышает не только уровень мотивации и производительности персонала, но и позитивный имидж предприятия в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Алесинская Т.В., Юрко Т.С.* Тезисы доклада «Управление инновационной деятельностью предприятия» / Сборник тезисов докладов XI Международной научно-практической конференции «Системный анализ в проектировании и управлении». – СПб, 2007.
2. *Голубков Е.П.* Система маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 3.
3. *Гутгарц Р.Д.* Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 5.
4. *Ленсколд Джеймс.* Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний. – СПб.: Питер, 2005.
5. *Лобанов Д.* Внутренний маркетинг персонала в российских компаниях. 2007. – М., (<http://www.klerk.ru/boss/?95927>).
6. *Николаева О.* Внутрикorporативный PR: дань моде или способ выживания компании // Мотивация и оплата труда. 2006. № 4.
7. *Соловьева Ю.П.* Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 4.

УДК 519.7:004.4

Н.Н. Бричсеева

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ BSC ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НА ОСНОВЕ МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ

Целью исследований является формирование модели BSC (Balanced Score Card) [1], позволяющей автоматизировать стратегическое планирование при управлении организацией и ее подразделениями для реализации миссии организации через достижение поставленных стратегических целей. В основу положен Метод Анализа Иерархий – МАИ (Analytic Hierarchy Process – АНП), развитый Т. Саати [2]. Представляя иерархию стратегических целей и характеризующих степень их достижимости как холярхическую структуру, данный метод позволяет определить на основе суперматрицы для ключевых показателей эффективности КРІ (Key Performance Indicator) причинно-следственные связи стратегических целей и показателей, задавая их взвешенными графами. Учитывая требования связности графов, может быть решена и дополнительная задача, состоящая в выборе из предварительных множеств ключевых показателей эффективности КРІ для каждой стратегической цели тех из КРІ, которые имеют наибольшее влияние друг на друга, т.е. наибольшие Предельные Абсолютные Приоритеты ПАП и Предельные Относительные Приоритеты ПОП (в терминах МАИ).