

УДК 339.138:658

ПРОБЛЕМЫ И МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ И ИНЖЕНЕРНЫХ СЛУЖБ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Л.М. ЩЕРБА

(Донской государственный технический университет)

Рассмотрены вопросы коммуникации маркетологов и инженеров на промышленных предприятиях. Выявлены основные причины несогласованности действий маркетинговых и инженерных служб, предложены подходы к реализации совместной деятельности рассматриваемых подразделений.

Ключевые слова: маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, организационная структура, кастомизация, кросс-функциональная команда.

Введение. В условиях рыночной экономики основой успешной деятельности предприятия является эффективное производство конкурентоспособной, востребованной потребителями продукции. Приоритетное значение при разработке и производстве такой продукции приобретает инновационный потенциал предприятия, основой которого являются квалифицированные кадры в области маркетинговой и инженерной деятельности.

Скорость реакции предприятия на изменения потребностей рынка, являющаяся преимуществом в конкурентной борьбе, зависит от способности производителя генерировать и коммерчески использовать инновации, причём маркетингово-ориентированные, основанные на принципах маркетинга, т.е. на исследовании рынков, приспособлении возможностей организаций, предлагающих и использующих инновации к требованиям рынка и активном воздействии на рынок [1]. С другой стороны, среди производителей промышленной продукции прослеживается тенденция к кастомизации производства, производству персонифицированных продуктов. Очевидно, что для осуществления подобных процессов необходимо взаимодействие маркетинговых и инженерных служб промышленных предприятий на всех этапах создания и производства продукции.

Существующая на предприятиях организационная структура, а также позиция руководства зачастую не стимулирует, а иногда и просто препятствует сотрудничеству между инженерными службами и маркетингом. В статье предполагается выявить основные факторы, препятствующие осуществлению взаимодействия между маркетинговыми и инженерными службами промышленных предприятий, проанализировать их и предложить механизмы преодоления негативных явлений.

Взаимодействие маркетологов и инженеров на промышленном предприятии. Проблемы взаимодействия маркетинговых и инженерных служб на разных предприятиях, безусловно, проявляются по-разному, но в каких бы формах они не присутствовали, их последствиями могут быть снижение конкурентоспособности предприятия и продукции, неудачное позиционирование продуктов на рынке, потеря целевой аудитории. Чтобы избежать таких серьёзных последствий, руководство предприятий должно уделять вопросам коммуникации инженеров и маркетологов особое внимание, однако, зачастую, топ-менеджмент в отсутствии таких коммуникаций не усматривает проблемы, а при возникновении конфликтных ситуаций между функциональными подразделениями в качестве причины видит лишь конкуренцию за бюджет.

Эти негативные явления происходят в то время, когда назрела острейшая необходимость в тесном взаимодействии маркетолога и инженера, связанная со вступлением экономики в эпоху персонифицированной продукции. Сегодня на предприятия больше, чем когда бы то ни было, осуществляется давление, чтобы они были «всеми для всех клиентов», чтобы производили все увеличивающееся количество персонифицированных товаров, при этом держали под контролем затраты и выводили продукцию на рынок по приемлемым ценам [2].

Большинству предприятий приходится бороться с растущими затратами, одновременно удовлетворяя потребителей, требующих все большего разнообразия продукции, её персонификации, что достигается кастомизацией производства, изготовлением массовой продукции под кон-

кретный заказ потребителя. Безусловно, персонификация продукции в условиях массового производства не носит предельного характера, как это было в доиндустриальной экономике, она, скорее, имеет модульный характер, что, с одной стороны, позволяет сокращать затраты, но в то же время производство многочисленных вариантов продукции, «подгонка» различных конфигураций под индивидуальные нужды потребителя требуют значительных вложений. В этой ситуации инженеры и маркетологи оказываются по разные стороны баррикады, что приводит либо к производству неактуальных вариантов продукции, которые даже при привлекательной цене не вызывают интерес у потребителей, либо к избыточному разнообразию, в котором потребитель «теряется».

Такого рода несоответствия имеют место не из-за непрофессионализма маркетологов и инженеров, а в отсутствии коммуникаций и координации между инженерными и маркетинговыми службами, что существенно увеличивает затраты на разработку новой продукции, усложняет и тормозит инновационный процесс, благоприятное протекание которого является залогом конкурентного преимущества.

Как представляется, причиной несогласованности действий маркетологов и инженеров можно считать отсутствие корреспонденции маркетинговой стратегии с целями и задачами предприятия. Зачастую маркетинговая стратегия предприятия разрабатывается не в процессе стратегического планирования деятельности предприятия, а при тактическом планировании, на уровне среднего управленческого звена. Специалисты-маркетологи не участвуют в формировании миссии предприятия, генерального направления развития, им отводится скромная роль исполнителей уже сформулированных тактических и оперативных задач. Подобное пренебрежение по отношению к маркетинговым департаментам вместе с традиционным для отечественных промышленных предприятий приоритетом инженерных задач приводит к «перекосам» во взаимоотношениях маркетологов и инженеров в сторону интересов последних.

Маркетологи и инженеры-производственники часто имеют разные целевые ориентиры, причём векторы их деятельности могут быть взаимообратными. Ориентируясь на требования целевых сегментов, работники маркетинговых служб требуют запуска в производство все новых продуктов, инженеры, стремясь к повышению технологичности продукции, накладывают «вето» на расширение номенклатуры. Очевидно, что причиной подобных конфликтов является непонимание этими работниками миссии предприятия, чего можно было бы избежать в ходе совместной разработки стратегии.

Следует отметить, что взаимодействие между рассматриваемыми службами не происходит на должном уровне вследствие того, что их руководители зачастую не могут общаться на высоком профессиональном уровне из-за слабых познаний в предметных областях каждой из сторон. Инженеры не занимаются анализом рынка научно-технических нововведений, не могут своевременно, а тем более упреждающе реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. С другой стороны, маркетологи, не учитывая специфики проектирования технологических процессов, организации и планирования производства, зачастую ставят перед технологами, конструкторами невыполнимые или некорректные задачи.

Помимо того, что инженеров и маркетологов не привлекают в совместное решение стратегических задач, на промышленных предприятиях существует неопределённость в распределении полномочий и ответственности за воплощение планов в жизнь. Здесь, прежде всего, можно говорить о недееспособности существующих организационных структур и во многих случаях абсолютном отсутствии регламентации совместно осуществляемых процессов. Служба маркетинга достаточно чётко идентифицируется в рамках организационной структуры предприятия независимо от её ранга и значимости. Если же говорить об инженерах, с которыми должны взаимодействовать маркетологи, то здесь возникает ряд проблем. Какие именно инженерные службы имеются в виду, где их место в управленческой иерархии и оргструктуре? Кто конкретно из инженеров предприятия отвечает за тот или иной аспект взаимодействия с маркетологами? В этом случае можно говорить о том, что немаловажными факторами, отрицательно влияющими на взаимодействие маркетологов и инженеров промышленных предприятий, являются несовершенная организационная структура и недостаточно проработанные регламентирующие деятельность персонала документы, в частности, должностные инструкции специалистов.

Варианты построения организационных структур промышленных предприятий чрезвычайно разнообразны, однако, можно выделить ряд достаточно характерных особенностей взаиморасположения рассматриваемых служб в управленческой иерархии. Так, часто имеет место ситуация, когда специалисты службы маркетинга не имеют формального руководителя-маркетолога и находятся в подчинении линейного руководителя-производственника, что, естественно, не только понижает статус маркетинговой службы, в данном случае даже формально не выделенной, но и крайне затрудняет возможность проявления маркетинговой идеологии на стратегическом уровне принятия решений.

Достаточно ярким примером может являться вариант построения организационной структуры ОАО «10-ГПЗ», фрагмент которой приведён на рис. 1. Здесь вопросы маркетинговой компетенции находятся в ведении заместителя главного инженера по перспективному развитию, экспорту, специальной продукции и маркетинговым исследованиям. Кроме того, что функции маркетинга здесь ограничены лишь проведением маркетинговых исследований, что является явным преуменьшением маркетинговых компетенции, негативным аспектом также является возможность давления главного инженера на подчинённых, осуществляющих маркетинговую деятельность.



Рис. 1. Состав службы главного инженера Ростовского ОАО «10-ГПЗ»

В качестве позитивного опыта можно отметить, например, наличие в структуре управления Омского «Гидропресса» заместителя директора по науке и маркетингу (рис. 2) [3]. Во-первых, привлекает внимание объединение науки и маркетинга, что в полной мере отражает сущность маркетинга и как науки, и как практики и, во-вторых, подчинение заместителю директора по науке и маркетингу технических служб (главного конструктора, главного технолога, начальника производства), что свидетельствует о маркетинговой ориентации, прежде всего, научно-производственной деятельности предприятия.

Однако, к сожалению, подобная практика на отечественных предприятиях пока является исключением из правил, что наглядно демонстрирует анализ типовых должностных инструкций сотрудников маркетинговых и инженерных служб. Были рассмотрены варианты типовых должностных инструкций начальника отдела маркетинга, специалиста по маркетингу, главного инженера,

главного конструктора, главного технолога, директора по производству и директора по развитию предприятия. Анализ показал, что в данных регламентирующих документах четко не прописаны механизмы и способы взаимодействия маркетинговых и инженерных служб, формулировки, касающиеся совместно осуществляемых данными подразделениями процессов, достаточно расплывчаты, чаще всего коммуникации рассматриваемых департаментов ограничены формой обмена различного рода документацией и сведениями – «специалист по маркетингу (инженер) получает... – специалист по маркетингу (инженер) представляет...», что, безусловно, не способствует истинному взаимодействию работников, а побуждает их к формальной бюрократической «переписке». Во многих случаях в должностных инструкциях руководящих инженерных работников прописаны обязанности, напрямую подменяющие функции маркетологов, хотя в разделе, описывающем компетенции этих сотрудников, знания и умения в области маркетинговой деятельности не предусмотрены.

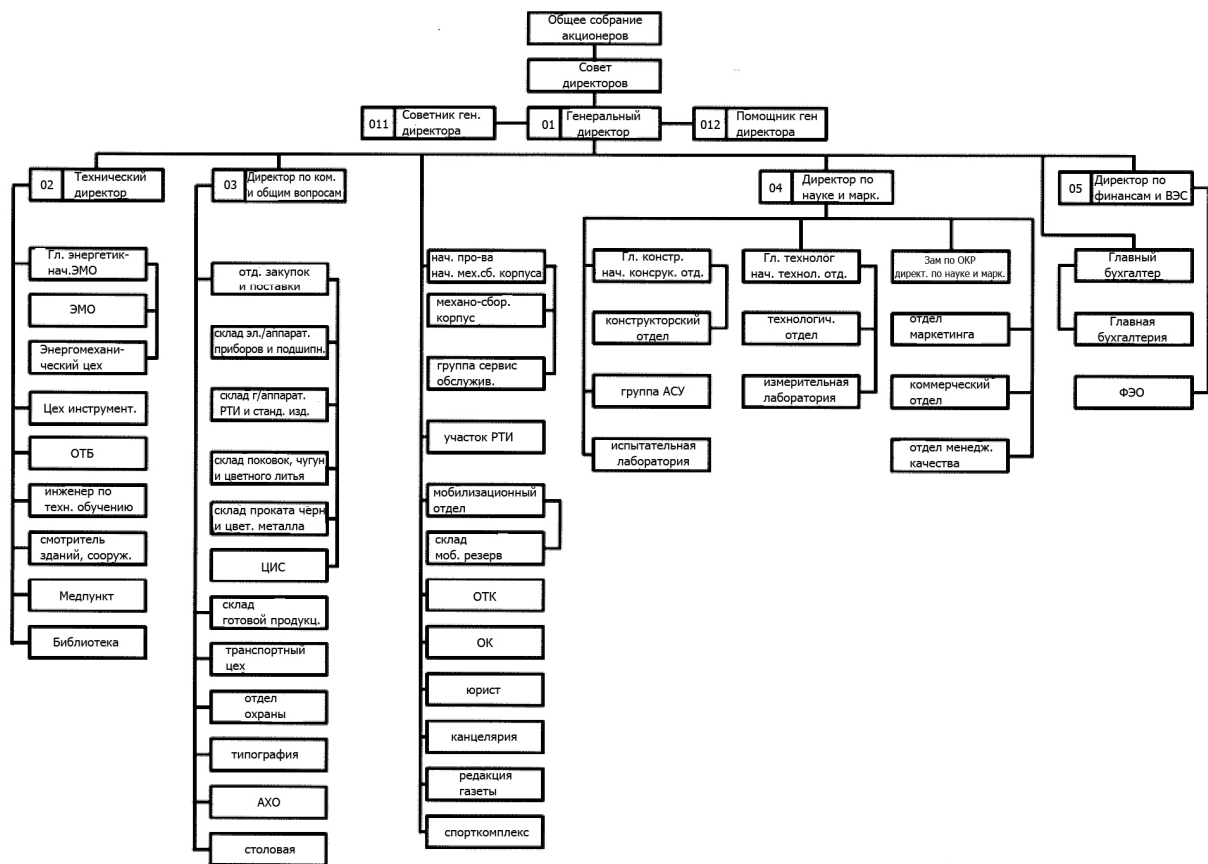


Рис. 2. Организационная структура управления Омского ОАО «Гидропресс»

Рассмотрев варианты организационных структур предприятий и документов, регламентирующих виды деятельности, права, обязанности и способы коммуникации структурных подразделений, можно сделать вывод о том, что базис, основа существования предприятий (оргструктура и основные регламентирующие документы) зачастую не только не способствуют, но и напрямую противодействует самой возможности осуществления взаимодействия маркетологов и инженеров.

Подходы к решению проблемы взаимодействия маркетологов и инженеров. Исходя из вышесказанного, основными направлениями налаживания, оптимизации взаимодействия маркетологов и инженеров могут являться совершенствование организационной структуры предпри-

ятий, повышение статуса службы маркетинга, чёткое регламентирование процессов взаимодействия маркетинговых и инженерных служб в нормативной документации предприятия, наличие коммуникационных каналов между ними, и, самое главное, присутствие в рамках деятельности специалистов совместно осуществляемых процессов.

Одним из интересных подходов к реализации совместной деятельности рассматриваемых подразделений является создание кросс-функциональных команд. По мнению Д. Макинтош-Флетчер, кросс-функциональная команда формируется из представителей различных подразделений формальной организации и отражает их интересы [4]. Целесообразным представляется формирование в рамках организационных структур промышленных предприятий кросс-функциональных команд, включающих в себя специалистов в области маркетинга, научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, инженеров-конструкторов и технологов, специалистов-инноватиков в целях наиболее плодотворного сотрудничества. В этом аспекте интересным представляется зарубежный опыт применения кросс-функциональных команд, который показал высокую эффективность сотрудничества подразделений R&D (research and development), осуществляющих научные исследования и разработки и специалистов маркетинговых подразделений. Так, в статье «R&D плюс маркетинг: как это сделано в Maytag, PG, 3M и других инновационных компаниях» приводится анализ опыта крупных промышленных предприятий в этой области [5]. В частности, упоминается тот факт, что одной из первых инициатив недавно назначенного руководства концерна «OPEL» было именно введение кросс-функциональных команд для повышения уровня интеграции и, как следствие, сокращения времени вывода продуктов на рынок, а также улучшения качества их разработки.

Особый вариант интеграции инженерных служб с маркетингом действует в американской компании Maytag, которая занимает третье место в США по производству крупной бытовой техники (недавно вошла в состав Whirlpool). Обе функции здесь выполняет отдел по передовым технологическим инновациям (Advanced Innovation in Technology), задачи которого сформулированы двояко: с одной стороны, он должен заниматься изучением и прогнозированием нужд потребителей, с другой – исследованием новейших технологий, которые помогают воплотить в жизнь новые идеи. Технологический гигант Siemens в соответствии с этим изменил построение своего менеджмента. Каждый дивизион или стратегическое подразделение в этой компании управляется командой, состоящей из технического специалиста и специалиста по маркетингу.

Выводы. Можно констатировать, что основными факторами, препятствующими реализации взаимодействия маркетологов и инженеров на предприятии, являются:

- слабое согласование между функциональными службами, а также на различных уровнях управления при решении вопросов маркетинговой компетенции в рамках стратегического планирования;
- традиционно недостаточно высокое место службы маркетинга в организационной структуре предприятия;
- слабое привлечение высшего технического управленческого звена в решении вопросов маркетинга;
- недостаточный уровень квалификации персонала, занятого маркетинговыми проблемами;
- отсутствие коммуникаций между инженерными и маркетинговыми службами, наличие между ними конфликтов и конкуренции за бюджет;
- несовершенная информационная логистика.

Устранение перечисленных недостатков позволит вывести взаимодействие инженеров и маркетологов на промышленных предприятиях на качественно новый уровень, что позволит предприятиям осуществить необходимый современной экономике инновационный прорыв.

Библиографический список

1. Щерба Л.М. Маркетинговые инновации на российских предприятиях в современных условиях хозяйствования / Л.М. Щерба // Актуальные проблемы современной науки и образования: межвуз. сб. науч. тр. – Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2009. – С. 318-322.
2. The Challenge of Customization: Bringing Operations and Marketing Together // Knowledge@Wharton: the online business journal of the Wharton School. [Electronic resource]. – URL: <http://knowledge.wharton.upenn.edu> (дата обращения: 12.08.2010).
3. Любанова Т.П. Роль маркетинговой службы в организации эффективного развития предприятия / Т.П. Любанова и др. // Проблемы управления экономикой в трансформируемом обществе: сб. ст. – Пенза, 2008. – С. 274-279.
4. Mcintosh-Fletcher D. Teaming by design: real team for real people. – New York: McGraw-Hill, 1996. – P. 35.
5. R&D плюс маркетинг: как это сделано в Maytag, PG, 3M и других инновационных компаниях // Маркетолог. – 2007. – № 8. – С. 4-6.

Материал поступил в редакцию 24.01.11.

References

1. Scherba L.M. Marketingovye innovacii na rossiiskih predpriyatiyah v sovremennykh usloviyakh hozyaistvovaniya / L.M. Scherba // Aktual'nye problemy sovremennoi nauki i obrazovaniya: mejvuz. sb. nauch. tr. – Rostov n/D: Izd-vo YuFU, 2009. – S. 318-322. – In Russian.
2. The Challenge of Customization: Bringing Operations and Marketing Together // Knowledge@Wharton: the online business journal of the Wharton School. [Electronic resource]. – URL: <http://knowledge.wharton.upenn.edu> (data obrascheniya: 12.08.10).
3. Lyubanova T.P. Rol' marketingovoi slujby v organizacii effektivnogo razvitiya predpriyatiya / T.P. Lyubanova i dr. // Problemy upravleniya ekonomikoi v transformiruемом obschestve: sb. st. – Penza, 2008. – S. 274-279. – In Russian.
4. Mcintosh-Fletcher D. Teaming by design: real team for real people. – New York: McGraw-Hill, 1996. – P. 35.
5. R&D plus marketing: kak eto sdelano v Maytag, PG, 3M i drugih innovacionnykh kompaniyah // Marketolog. – 2007. – № 8. – S. 4-6. – In Russian.

MARKETING AND ENGINEERING SERVICES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES: PROBLEMS AND COLLABORATIVE MECHANISMS

L.M. SHCHERBA

(Don State Technical University)

Communication problems between marketing specialists and engineers at the industrial enterprises are considered. Basic reasons of un-cooperation of marketing and engineering services are revealed. Approaches to implementation of the collaborative activities of the involved subdivisions are offered.

Keywords: marketing, research and development, organization structure, customization, cross-functional team.