

Таблица 6

Матрица принятия решения с учетом вероятностного будущего

Варианты решения	1 (p=0,25)		2 (p=0,25)		3 (p=0,25)		4 (p=0,25)		Сумма баллов
	Балл, α	α * p	Балл, α	α * p	Балл, α	α * p	Балл, α	α * p	
1	7	1,75	10	4,5	3	0,75	1	0,05	7,05
2	5	1,25	8	3,6	5	1,25	5	0,25	6,35
3	3	0,75	8	3,6	3	0,75	2	0,1	5,2
4	6	1,5	9	4,05	3	0,75	2	0,1	6,4

ных потребителей, значительно увеличить прибыль, расширить долю рынка, занимаемую филиалом, повысить конкурентоспособность филиала, а значит, и решить данную проблему.

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ОАО «Типография «Новости», 1999.
2. Блинов В.С., Бутырин Г.И., Добренкова А.С. Управленческий консалтинг корпоративных организаций. – М.: ИНФРА-М, 2005.

3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

4. Маркхэм К. Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес. – М.: ИНФРА-М, 2005.

5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2000.

6. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. – М.: Экономика, 2005.

7. www.eur.ru.

10. www.rian.ru.

Н.М. Москвитина

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

In clause the basic functions of departments of marketing are considered. The characteristic of systems of the organization of departments of marketing at the modern enterprises is given. Four key directions of activity of service of marketing, key the competence of employees marketing departments are certain.

Несмотря на растущую популярность маркетинга в России, большинство бизнесменов не понимает его сути, цели использования и способов осуществления деятельности соответствующей службы в организации. Многие отечественные компании нанимают маркетологов и создают отделы маркетинга, не зная, как правильно организовать работу такого подразделения, какие задачи перед ним поставить и чего от него ожидать.

Для реализации функций отдела маркетинга необходимы соответствующие сотрудники и правильная организационная структура [1].

Любая организационная структура управления маркетингом может строиться на основе следующих характеристик: функции, географические зоны деятельности, продукт и потребительский рынок. Соответственно выделяют следующие системы организации подразделений маркетинга: функциональную, географическую, продуктовую, рыночную и различные их комбинации (функционально-продуктовую, функционально-рыночную, продуктово-рыночную, функционально-продуктово-рыночную, организационную структуру управления проектом, матричную).

Наиболее часто встречающейся системой организации отдела маркетинга на современных предприятиях является функциональная [2].

В деятельности службы маркетинга можно условно выделить четыре ключевых направления: 1) проведение исследований; 2) осуществление анализа; 3) разработку продукта; 4) продвижение продукта.

Именно в такой последовательности должна выстраиваться работа отдела.

Организационная структура создается с учетом этих ключевых направлений, т.е. в базовый состав службы долж-

ны входить: руководитель отдела маркетинга, специалист по проведению исследований, маркетолог-аналитик, продукт-менеджер, специалист по продвижению. При отсутствии названных специалистов невозможно качественно выполнять маркетинговые функции. В дальнейшем в отделе могут появляться другие сотрудники и подразделения.

Специалист по проведению исследований и маркетолог-аналитик – стратегически важные для маркетинговой деятельности сотрудники, которые, по сути, образуют информационно-аналитический стержень маркетинговой службы. Они собирают и анализируют всю информацию о рынке, клиентах, конкурентах, оценивают положение компании на рынке, составляют прогнозы, выдвигают гипотезы. Эти работники должны давать ответы на вопросы: что, почему и что делать?

Специалист по мониторингу и проведению исследований должен иметь высшее, преимущественно маркетинговое или экономическое образование.

Основные обязанности такого работника:

- кабинетные исследования;
- мониторинг развития отраслей, в которых заняты клиенты;
- мониторинг развития регионов;
- мониторинг деятельности конкурентов, включая наблюдение за изменением и появлением новых продуктов;
- мониторинг рекламной активности конкурентов;
- мониторинг прессы, в том числе онлайн-публикаций;
- мониторинг изменений в законодательстве, имеющем отношение к бизнесу компании и клиентов;
- исследования (совместно с маркетологом-аналитиком) потребностей клиентов;
- подготовка регулярных отчетов по результатам мониторингов.

К ключевым компетенциям, которыми должен обладать специалист по мониторингу и проведению исследований, относятся: усидчивость; стрессоустойчивость; отсутствие чрезмерных карьерных амбиций; умение «глубоко копать»; способность видеть и выделять ключевые и значимые вещи (в информации); умение структурировать информацию и излагать ее в понятной и удобной для дальнейшей обработки форме; способность объединять информацию и составлять понятные отчеты.

К профессиональным качествам такого сотрудника относятся:

- хорошие навыки поиска информации в Интернете;
- знание языка запросов поисковых систем Интернета;
- умение работать с программами, предоставляющими возможность отслеживания изменений, происходящих на сайтах;

- знание и умение работать с сайтами и другими источниками статистической информации;
- знание основ статистики;
- хорошие навыки работы с программой MS Excel;
- знание основ работы с программой MS Access.

Маркетолог-аналитик должен иметь высшее образование: маркетинговое, либо техническое и маркетинговое, либо экономическое и маркетинговое.

Основные обязанности этого специалиста:

- анализ результатов мониторинга;
- создание и поддержка баз данных клиентов;
- анализ информации, содержащейся в базах данных;
- анализ состояния рынков и деятельности конкурентов;
- анализ и прогнозирование продаж;
- прогнозирование развития рынков;
- прогнозирование развития деятельности в регионах;
- разработка рекомендаций по изменению существующих и созданию новых продуктов;

- исследование потребностей и поведения потребителей (совместно со специалистом по мониторингу и проведению исследований, в случае необходимости – привлечение подрядчиков);

- проведение сегментации клиентов, выработка рекомендаций по позиционированию продуктов и компании;
- разработка рекомендаций относительно рекламной активности (определение целевой аудитории и ее характеристик).

К ключевым компетенциям, которыми должен обладать маркетолог-аналитик, относятся: аналитический склад ума; умеренные карьерные амбиции; развитое логическое и стратегическое мышление.

Профессиональными навыками этого специалиста являются:

- уверенная работа в программе MS Excel;
- уверенная работа в программе MS Access (разработка баз данных, работа с запросами и отчетами);
- знание программы SPSS или других программ, используемых для обработки статистических данных;
- хорошее знание основ экономической статистики и экономики;

- хорошее знание основ маркетинга;
- знание основных принципов и порядка проведения маркетинговых исследований (преимуществом является опыт работы с исследовательскими агентствами).

Менеджер по продукту, взаимодействуя с аналитиками и руководством, осуществляет планирование маркетинговой деятельности и разработку либо модификацию продуктов компании. Он формирует ключевые характеристики товара, взаимодействует с другими подразделениями для обеспечения создания этих свойств и донесения их до потребителя. Такой специалист должен иметь высшее образование – маркетинговое или экономическое и маркетинговое. Плюсом для него будет посещение им различных тренингов и семинаров.

Основными обязанностями продукт-менеджера являются:

- разработка новых и изменение существующих продуктов в соответствии с маркетинговым планом и рекомендациями маркетолога-аналитика;

- взаимодействие с другими подразделениями и менеджментом компании для согласования характеристик продукта;

- координация рекламной деятельности, помощь специа-

- листу по продвижению при медиапланировании и разработке рекламных материалов;

- планирование разработки и продвижения продуктов.

К ключевым компетенциям, которыми должен обладать такой специалист, относятся: развитое стратегическое мышление; амбициозность; коммуникативность; умение «глубоко копать»; умение видеть за деталями суть; креативность.

Среди профессиональных навыков продукт-менеджера и требований к нему следует отметить:

- наличие опыта работы в отрасли;
- наличие опыта работы в маркетинге;
- хорошее знание теории маркетинга;
- знание основ маркетингового планирования;
- знание основных принципов и порядка проведения маркетинговых исследований;
- знание основ позиционирования продуктов;
- знание основ медиапланирования;
- знание отраслевого и рекламного законодательства;
- хорошие управленческие навыки;
- знание рынка и основных тенденций.

Специалист по продвижению занимается рекламной деятельностью, медиапланированием, ВТЛ – всем тем, что мы подразумеваем под продвижением продукта, т.е. донесением информации о потребительских свойствах товара до пользователя.

Такой работник должен иметь высшее образование – рекламное или маркетинговое и рекламное.

Основными обязанностями специалиста по продвижению являются:

- организация рекламной деятельности в соответствии с маркетинговым планом, рекомендациями маркетолога-аналитика и требованиями продукт-менеджера;
- формирование и контроль рекламного бюджета;
- контроль за эффективностью рекламной деятельности;

- анализ эффективности рекламы;
- координация разработки рекламных материалов.

К ключевым компетенциям, которыми должен обладать этот сотрудник, относятся: аналитический склад ума; умеренные карьерные амбиции; коммуникативность.

Среди профессиональных навыков и требований к данному работнику необходимо отметить:

- наличие опыта работы с рекламными агентствами;
- умение разрабатывать медиаплан;
- обладание хорошими навыками работы в программе MS Excel;
- знание специальных программ, связанных с медиапланированием;
- знание терминологии и основных принципов медиапланирования;

- знание и умение работать с источниками статистической и другой информации о медианосителях;
- умение определять эффективность рекламных каналов.

Руководитель отдела координирует усилия сотрудников с тем, чтобы их работа была направлена на достижение общих целей. Кроме того, он осуществляет постановку маркетинговых задач, планирование маркетинговой деятельности в соответствии с целями компании, а также участвует в определении ее стратегических и тактических задач. Этот специалист должен иметь высшее образование – маркетинговое, либо экономическое и маркетинговое, либо управленческое и маркетинговое. Кроме того, ему следует посещать различные тренинги и семинары.

Основными обязанностями руководителя отдела являются:

- взаимодействие с топ-менеджментом компании при формировании целей;

- разработка, организация и контроль исполнения маркетингового плана;

- согласование маркетингового плана с топ-менеджментом, который должен утвердить его;

планирование деятельности отдела и постановка определенных задач перед конкретными специалистами;
обеспечение специалистов необходимыми методиками и инструментами для осуществления маркетинговой деятельности;

помощь специалистам в их работе в соответствии со своими знаниями и профессиональными навыками;
оказание помощи специалистам во взаимодействии с другими подразделениями компании;
оценка эффективности маркетинговой деятельности;
разрешение спорных и конфликтных ситуаций.

К ключевым компетенциям, которыми должен обладать руководитель отдела, относятся: аналитический склад ума; умеренные карьерные амбиции; коммуникативность; умение «глубоко копать»; умение видеть за деталями суть; развитое логическое и стратегическое мышление; умение контролировать и выполнять несколько заданий и проектов одновременно.

К профессиональным навыкам данного сотрудника относятся:

хорошую осведомленность в сфере маркетинга;
обширные знания в области стратегического маркетинга и маркетингового планирования;
знание основных принципов, порядка и методологий проведения маркетинговых исследований;
хорошее знание статистики и эконометрики;
уверенную работу в программе MS Excel, MS Access, MS Visio и программах, используемых для обработки статистики;
хорошие навыки планирования;
развитые управленческие навыки.

Е.С. Новопашина, Н.С. Щелчкова

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА КАНО В ИССЛЕДОВАНИЯХ ТОВАРОВ САНИТАРНО-ГИГИЕНИЧЕСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Kano model analysis is used for the assessment of consumers' satisfaction. Assessment and choice of attributes of goods, which have sanitary and hygienic function, are made on basis of this method.

Разработка товарного предложения, адекватного реальным и потенциальным потребностям, а также коммуникационной стратегии, ориентированной на актуальные потребности человека, является залогом создания конкурентного преимущества игроков на рынке товаров потребительского назначения. Один из ключевых моментов при решении данной задачи – необходимость классификации мотивов потребителя. Попытка отнесения потребностей к одной из группировок существующих классификаций потребностей зачастую оказывается несостоятельной. Причем известные схемы классификации (А. Маслоу, К. Альдерфера, Х. Мюррея, МакКлелланда и др.) не учитывают индивидуальных различий по составу, иерархии и значимости потребностей, а также зависимости потребностей от ценностей и целей жизни человека.

Именно последние являются определяющими в выделении таких потребностей как забота о близких, которую выделяют авторы «Модели восьми мотивов потребления» (M8M) В.Тамберг и А.Бадьин. Человек может испытывать разнообразные теплые чувства и всячески заботиться об объектах своих теплых чувств: о своих детях, членах семьи, домашних животных, просто близких людях. Наиболее насущной из перечисленных является потребность в заботе о своих детях. Формирование предложения, наиболее полно удовлетворяющее указанные потребности, зависит от того, насколько тщательно продавец изучил требования, предъявляемые потребителем.

Стоимость маркетологов на рынке труда значительно варьирует в зависимости от требуемого опыта, навыков, а также от масштабов и глубины задач и ответственности. Так, размер оплаты труда руководителя отдела маркетинга составляет от 45 до 120 тыс. рублей и более. Очевидно, что функции, роль и компетенции сотрудника, занимающего указанную позицию в первом и втором случаях, будут сильно различаться [3].

Наиболее высок спрос на рынке труда на специалистов, обладающих компетенциями и навыками, схожими с теми, что требуются согласно представленному варианту организационной структуры. В результате в среднем ежемесячная стоимость сотрудников составляет: специалиста по мониторингу и исследованиям – 25-35 тыс. рублей; маркетолога-аналитика – 44-53 тыс.; продукт-менеджера – 63-77 тыс.; специалиста по продвижению – 47-52 тыс.; руководителя отдела – 74-92 тыс. рублей

Таким образом, без учета налоговых отчислений и других расходов, связанных с организацией и оплатой труда персонала, на содержание отдела маркетинга с минимальным количеством сотрудников компании потребуются в среднем 250-300 тыс. рублей в месяц.

1. Богомолов И.П. Эффективная организация структуры управления маркетингом как способ повышения конкурентоспособности предприятия // Управление персоналом. – 2008. – № 12. – С. 49-50.

2. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001.

3. Петушков А.В. Организация службы маркетинга на предприятии // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 6. – С. 468-476.

Чтобы понять, какие характеристики (атрибуты) значимы или, наоборот, не значимы для потребителей, используют метод, названный в честь его автора – японского профессора Нориаки Кано. Он впервые предложил этот метод в 1982 г. в работе «Привлекательное качество и необходимое качество».

Метод Кано направлен на категоризацию атрибутов товаров или услуги с точки зрения отношения потребителя, т.е. разбивку атрибутов на принципиально разные категории. Метод применяется для выработки стратегии организации и решения задач обеспечения удовлетворенности потребителей.

Целями метода являются определение и распределение всего диапазона потребностей (требований) потребителей по приоритетам. Этот метод – инструмент, позволяющий описать, удовлетворение каких потребностей оставляет потребителя равнодушным, неудовлетворенным либо приводит его в восторг.

Теория профессора Кано базируется на нескольких принципах.

Представления потребителей о качестве неясны, но могут быть четко очерчены с помощью исследования. В то же время наличие данных атрибутов не приводит к высокой удовлетворенности покупателя, поскольку рассматривается покупателем как нечто само собой разумеющееся.

Для некоторых атрибутов товара или услуги удовлетворенность потребителя прямо пропорциональна степени присутствия атрибута (чем больше, тем лучше, – например, чем дольше гарантия на товар, тем лучше).

Для некоторых атрибутов товара или услуги такой линейной зависимости нет.

Атрибуты могут быть классифицированы с помощью анкеты (опроса).

Результатом применения метода Кано становится разбивка атрибутов на четыре группы: 1) необходимые (must-be), 2) линейные (one-dimensional), 3) привлекательные (attractive), 4) безразличные (indifferent).