

УДК 005+65.012+334.012

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Кауль О. В.¹, Минаев Д. В.²

¹ НОУ «Институт финансового анализа и аудита», г. Томск, aa_ivanov@mail.ru

² ФГББОУ ВПО Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, г. Санкт-Петербург, etc@ya.ru, www.minaevdv.ru

Обсуждается концептуальная модель маркетингового функционала вертикально-интегрированных организаций. Особенность модели заключается в расширении маркетингового функционала, предусматривающего наличие двух «классических» компонентов – стратегического и оперативного маркетинга, за счет особого инструментария внутриорганизационного маркетинга. Показывается местоположение и особенности этой компоненты маркетингового функционала. Предлагается подход и пути конструирования внутриорганизационного маркетинга на основе интеграции широкого спектра существующих маркетингово-ориентированных технологий, учитывающих при этом специфику крупных вертикально-интегрированных экономических субъектов. Дается краткая систематизация таких технологий. Предлагается структура диагностического аппарата для определения степени развития внутриорганизационного маркетинга в вертикально-интегрированных структурах. Обсуждаются общие вопросы практической реализации такой методики диагностики. Ключевые слова: внутриорганизационный маркетинг, вертикально-интегрированные структуры, методология управленческой диагностики, бизнес-модель.

Ключевые слова: внутриорганизационный маркетинг, вертикально-интегрированные структуры, методология управленческой диагностики, бизнес-модель.

FORMATION CONCEPT OF INTRA-MARKETING IN VERTICALLY INTEGRATED ORGANIZATIONS

Kaul O. V.¹, Minaev D. V.²

¹ «Institute of Financial Analysis and Audit», Tomsk, kaul@ifai.ru.

² Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, etc@ya.ru, www.minaevdv.ru.

Discusses the conceptual model of the marketing functionality of vertically integrated organizations. Feature of the model is to improve the functionality of marketing, provides for two "classic" components - strategic and operational marketing, through a special tools of internal marketing. Shows the location and characteristics such components of the functionality of marketing. Proposed approach and ways of constructing this functionality have realized by integrating the wide range of marketing oriented techniques that take into account the specificity of large vertically integrated economic entities. Paper brings the brief systematization of such techniques. Consider the structure of the diagnostic instruments designed to determine the extent of intra-marketing in vertically integrated structures. Discuss general issues of practical implementation of this method of diagnosis.

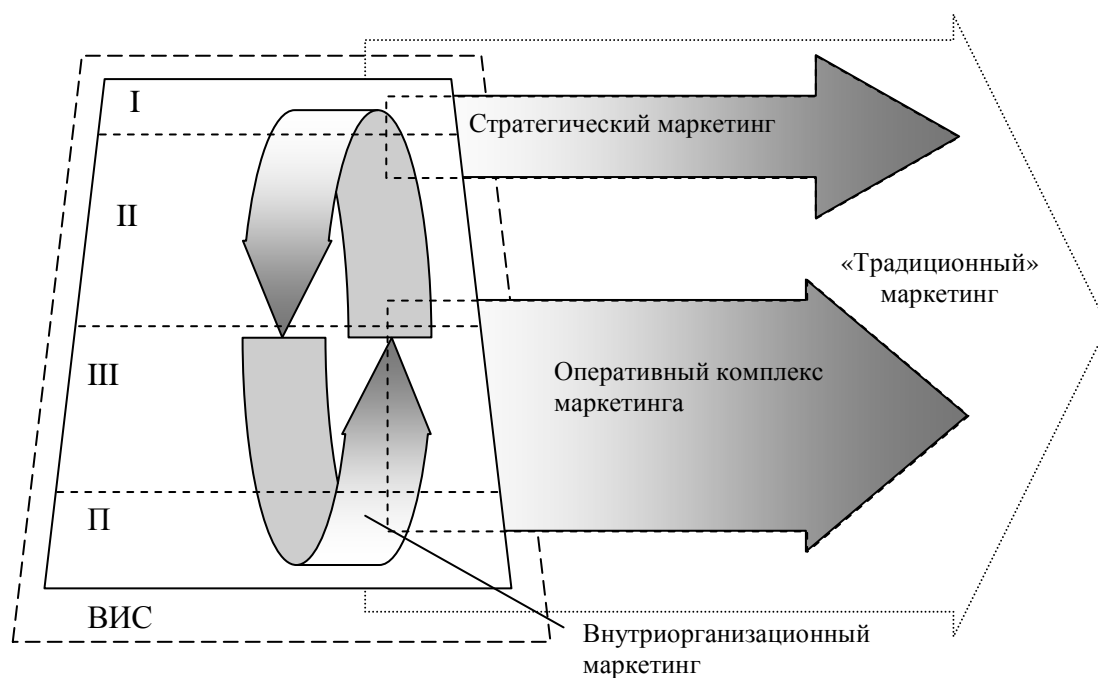
Keywords: intra-marketing, internal marketing, organizational marketing, vertically-integrated structures, methodology of management diagnostics, business-model.

В ряде статей [например: 1, 6] нами раскрывалась актуальность и различные методические аспекты формирования маркетингового потенциала особого типа социально-экономических систем – вертикально интегрированных структур (ВИС). Основной идеей маркетингово-ориентированного развития такого типа организаций, по нашему мнению, является применение для них концепции внутриорганизационного маркетинга (ВОМ).

Концептуальная модель, показывающая общее место ВОМ в формировании маркетингового функционала ВИС, представлена на рисунке 1. Важнейшей характеристикой ВОМ является его принципиальная замкнутость внутри организации, при сохранении

системной и технологической интеграции с механизмами стратегического и оперативного маркетинга.

Реализация ВОМ на практике означает системную интеграцию элементов, существующих внутрифирменных организационно-управленческих технологий, в той или иной степени имеющих маркетинговую ориентацию. Одной из ключевых идей формирования ВОМ ВИС при таком подходе является понятие «цепочки создания ценностей для потребителей». Её реализация предусматривает специальное конструирование организационных механизмов по обеспечению целостности процесса создания потребительского блага. Эти механизмы могут быть развернуты на двух уровнях: внутри отдельных предприятий ВИС (когда элементарные процессы ассоциируются с отдельными элементами предприятия: от единичных рабочих мест до более крупных подразделений) и на уровне всей ВИС (когда элементарные процессы ассоциируются с отдельными предприятиями). Проведенный анализ показывает, что, несмотря на определенные трудности, такие механизмы принципиально реализуемы.



I – верхний (корпоративный) уровень организации и управления,
 II – промежуточный уровень организации и управления (региональный, дивизиональный, «кустовой»),
 III – нижний оперативный уровень организации и управления (предприятие),
 II – процессный уровень организации и управления,
 ВИС – интегрированная структура как единый субъект.

Рис. 1. Общая концептуальная модель формирования функционала маркетинга ВИС

Теория и практика современного менеджмента прошла уже достаточно большой путь, накопив богатый арсенал различных эффективных методик и приемов. «Изобретать

велосипед» по многим аспектам развертывания ВОМ ВИС вовсе не требуется. Большинство потенциальных элементов формирования ВОМ ВИС уже реализуется в рамках ряда сложившихся де-факто, а в ряде случаев даже стандартизованных управленческих технологий. Плодотворный путь видится в их систематизации, критическом отборе и интегральном синтезе, который сам по себе представляет особую и непростую задачу.

Этот подход не нов. Например, он в существенной мере поддерживается технологиями бенчмаркинга. В последнее время он нашел свое воплощение, также в проектах формирования сводной методологии бизнес-анализа – ВАВОК [8] и американского варианта методологии проектного менеджмента – РМВОК [9], и ряде других аналогичных направлениях развития методологии менеджмента¹. Подчеркнем, однако, что простое и механическое заимствование инструментария «сторонних» технологий при таком подходе, которое иногда просматривается во многих случаях популяризации чужого опыта, неприемлемо.

В нашем исследовании был проведен анализ особенностей применения существующих маркетингово-ориентированных технологий для реализации маркетингового функционала ВИС. Их минимальный состав представлен в таблице 1.

Какова общая идея синтеза ВОМ ВИС на основе использования такого рода заимствуемых инструментов. На рисунке 2 представлена предлагаемая нами логическая структура инструментария ВОМ ВИС, в основу которой положена известная иерархия областей организационно-управленческих решений (левая часть схемы). Правая часть схемы отражает возможную структуризацию элементов модели формирования ВОМ ВИС. Проиллюстрируем на двух примерах выводы, полученные в процессе исследования такой модели.

Маркетинговый характер управления, в первую очередь, касается метакритерия правильности целей. Согласно маркетинговой концепции – это баланс целей (степени удовлетворенности) заинтересованных лиц. Такую ориентацию поддерживают ряд управленческих технологий, например, маркетинговые исследования потребительских характеристик, сегментирование рынка и ряд других.

¹ Более подробно вопросы современного состояния развития современной методологии моделирования в сфере бизнеса обсуждаются в статье [5].

Перспективные базовые модели формирования и диагностики WOM ВИС

Исходная методологическая область	Заимствуемые концепции и модели, полезные для формирования диагностического аппарата WOM ВИС
Теория организации	Иерархическое структурирование системы управления Функциональное структурирование системы управления Процессное структурирование системы управления
Общий маркетинг	Идеологические постулаты маркетинга (ориентация на потребителя, заинтересованные стороны, системный подход) Модели структурирования функционала маркетинга 4P, 7P и т.п. Частные методологические платформы маркетинга (совершенствование продукции, совершенствование сбыта, отраслевые, брэнддинг, интерактивный маркетинг, маркетинг отношений и т.д.)
Методология маркетинговых исследований	Методики изучения потребительского восприятия и удовлетворенности Методики изучения конкурентов
BSC	Сбалансированная структура показателей: «Финансовая перспектива» – «Перспектива заинтересованных сторон» – «Перспектива процесса» – «Перспектива потенциала» Стратегическая карта (причинно-следственная сеть) показателей
TQM	Принципы TQM (в том числе: измеримость и непрерывное совершенствование)
ISO9000	Принцип непрерывного совершенствования качества Процессное структурирование системы управления Модель PDCA (Plan – планируй; Do – выполняй; Check – проверяй; Act – действуй)
EFQM Excellence Model	Модель «Возможности – Процессы – Результаты» Принцип постоянного совершенствования
RADAR	Параметрическая модель «Результаты (Results) – Подход (Approach) – Развертывание (Deployment) – Оценка и Обзор (Assessment and Review)»
APQP/IPD	Механизм поддержки цепочки создания ценности Метод развертывание функций качества (QFD – Quality Function Deployment)
Специальные отраслевые методики	RAB-регулирование

На стратегическом уровне такая ориентация находит интегрированное выражение в технологии сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card – BSC [7]), которую можно использовать в качестве основы для реализации этого уровня BOM ВИС. Особое внимание при этом должно отдаваться полноте и корректности формирования целей, зафиксированных в разделе «Перспектива заинтересованных сторон» и стратегической карте BSC.

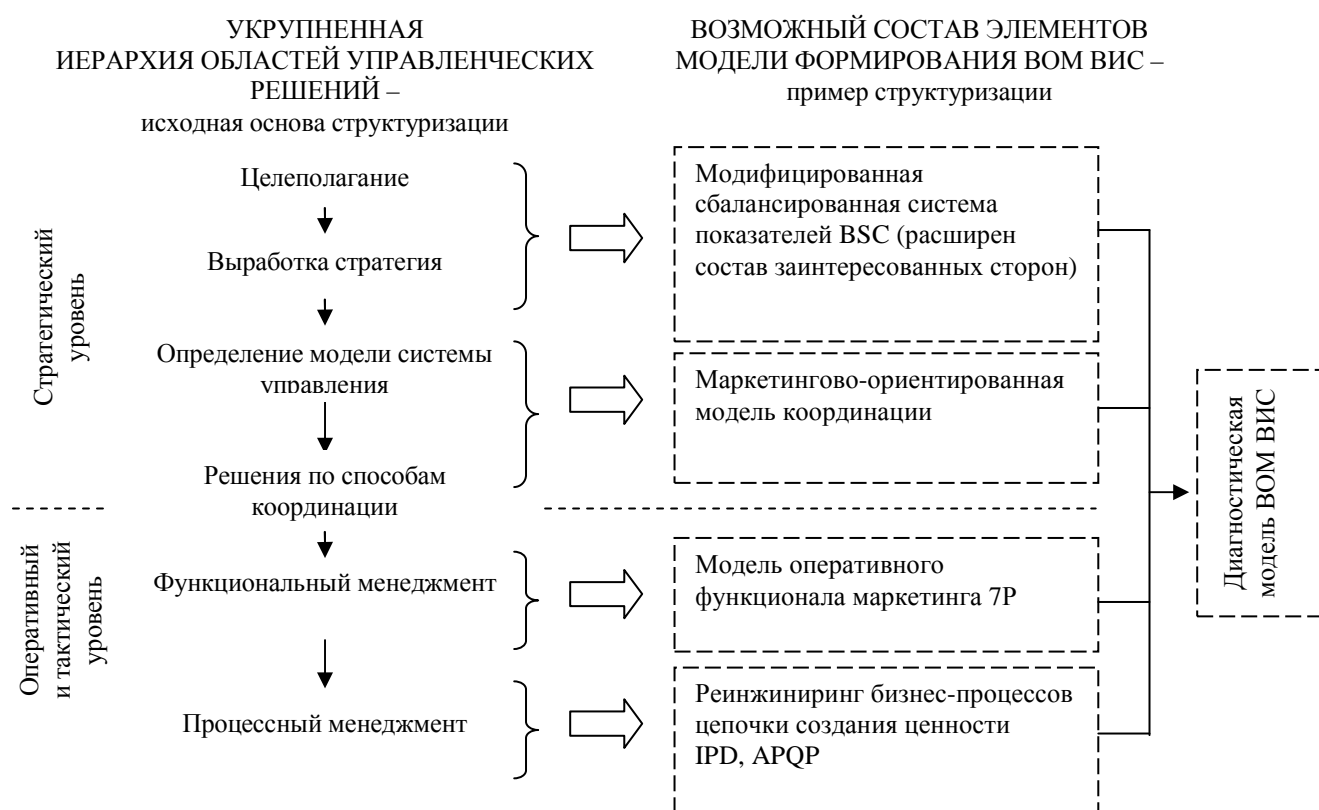


Рис. 2. Логическая структура формирования функционала BOM ВИС

Другой пример – RAB-регулирование (Regulatory Asset Base; в России методика получила официальное закрепление – [2]), которое внедряется в области распределения и поставки электроэнергии. В этой методике расчета тарифов (по сути реализующей один из элементов маркетинговой модели «4P» – price / ценообразование /), в явном виде учитываются удовлетворенность конечных потребителей услуг и интересы инвесторов.

Предложенный подход закладывает фундамент не только для формирования BOM в организации, но и для развития соответствующей методологии диагностики этой разновидности функционала.

В приведенных выше примерах для целей диагностики BOM ВИС необходимо получить оценки, которые установят наличие и уровень реализации этих положений, – соответственно BSC или RAB, в существующей и / или проектируемой системе управления (естественно с учетом отраслевой специфики).

Отметим, что в целом инструментарий диагностики маркетинга исторически формировался двумя путями, на основе: 1) экономико-статистических методов изучения зависимости между затратами на маркетинг и экономическим результатом; 2) экспертной оценки качественных сторон маркетинговой деятельности. Последний подход представляется более плодотворным, так как формирование и подтверждение дедуктивных гипотез в маркетинге, как этого требует первый подход, проблематично.

Далее возможно использование различных платформ для структуризации диагностического аппарата ВОМ. Например, ретроспективный анализ применяемых методов диагностики маркетинга показывает, что чаще всего они реализуются в виде: 1) методик изучения потребительского восприятия и удовлетворенности в составе традиционных инструментов маркетинговых исследований; 2) внутрифирменного аудита и оценки эффективности маркетинга; 3) независимой сертификации маркетингового функционала; 4) формирования и сертификации систем управления качеством; 5) бенчмаркинга и оценки влияния маркетинга на конкурентоспособность.

Можно выявить и другой срез структуризации методов диагностики. Он связан с «типовой» моделью набора сфер организационно-управленческого анализа: стратегическое и оперативное планирование, организация и контроль (конечно, «классическую» модель управленческих функций мы представляем здесь в самом простейшем виде).

Учитывая все вышесказанное, вполне обоснованно выглядит включение в состав общей структуры диагностического аппарата функционала маркетинга ВИС следующих блоков: блока оценки стратегической эффективности, блока оценки оперативной эффективности, блока оценки системы маркетингового контроля, блока оценки организационной эффективности

Систематизированный набор полезных концепций и моделей, соответствующий указанной структуре, которые можно заимствовать для формирования ВОМ ВИС, представлен в правой колонке таблицы 2.

Практическая реализация методики диагностики опирается преимущественно на экспертный метод оценки. Средством получения информации должны быть в основном специальные листы и проформы, которые позволяют определить значения элементов оценки, начиная от первичных показателей, характеризующих частные аспекты реализации ВОМ ВИС, и кончая интегральными показателями, характеризующими её развитие в целом.

Возможно получение информации и путем анализа задокументированных объективных данных, но ввод такой информации в модель диагностики желательно также осуществлять через экспертную оценку. Таким образом, вся информация, загружаемая в модель диагностики, приобретает однородность с точки зрения уровня «субъективирования»

оценки². Структура средств документирования опросной и отчетной диагностической информации, прототип которых был разработан в процессе нашего исследования, представлена на рисунке 3. В таблице 2 приведен фрагмент состава инструментальных средств диагностического аппарата ВОМ ВИС для блока оценки уровня реализации стратегического аспекта ВОМ.

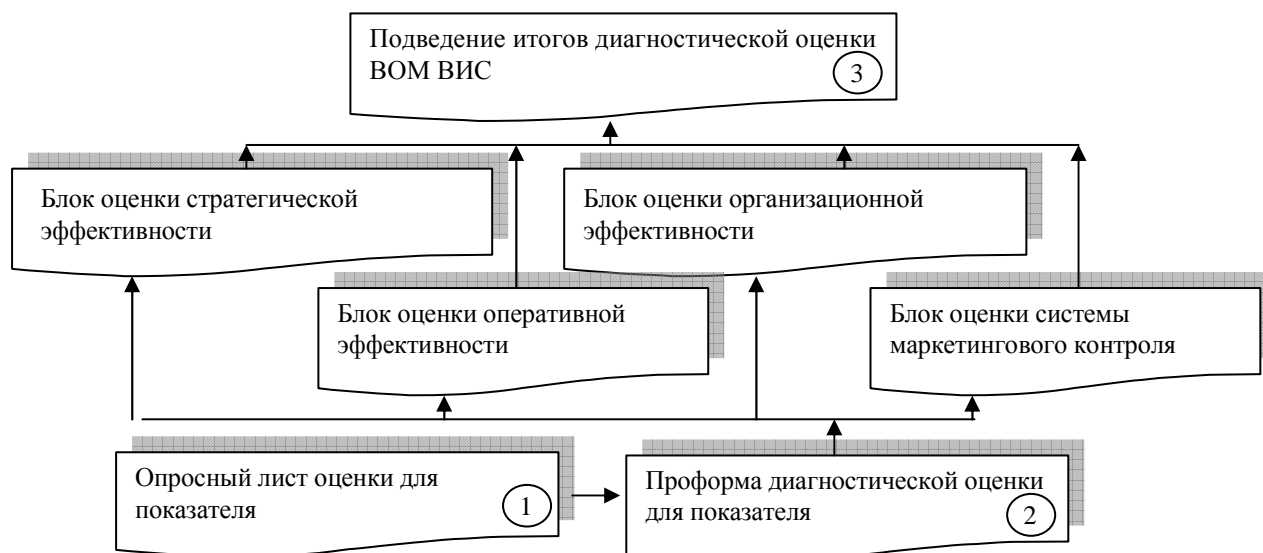


Рис. 3. Структура средств документирования диагностической информации ВОМ ВИС

Вообще вопросы получения исходной информации сами по себе являются важным направлением изучения практических аспектов реализации методики диагностики. Такая информация может быть получена, кроме экспертной технологии, также традиционными методами статистического мониторинга различных аспектов состояния маркетингового функционала ВИС. Дополнительными инструментами формирования информационного обеспечения являются методы сбора и переработки первичной и вторичной информации, которые практикуются в рамках маркетинговых исследований. Полученный информационный массив может в дальнейшем быть уточнен и расширен за счет использования других информационных источников.

² Более подробно вопросы влияния субъективного фактора на систему оценки обсуждаются в ряде наших статей, например, [4], а также в двухтомнике [3]. Эта монография посвящена системной оценке в области профессионального образования, но её ключевые методологические положения распространяются на любую сферу.

Состав прототипов инструментальных средств диагностического аппарата ВОМ ВИС
(фрагмент)

Элемент оценочной модели ВОМ ВИС	Используемый инструментарий / Диагностические технологии (прототипы)	Уровень применения					Вход / Выход	
		ВИС	I	II	III	IV	В	Р
I. Блок оценки уровня реализации стратегического аспекта ВОМ								
1.1. Лидерство	Оценка маркетинговой ориентации (ориентация на клиента) Миссии компании		+	+			+	
	Оценка степени взаимодействия лидеров с клиентами, партнерами и представителями общественности						+	
	Оценка участия лидеров в укреплении культуры Совершенства						+	
	Оценка участия лидеров в выработке миссии, видения, ценностей и этики, (являются ли они примером культуры Совершенства)						+	
1.2. Сбалансированность целей	Оценка степени проработанности перспективы BSC «Заинтересованные стороны» в части отражения и сбалансированности интересов всех субъектов (особенно клиентов)		+				+	
1.3. Понимание рынка	Оценка наличия и степени реализации инструментов сегментирования рынка		+	+	+		+	
	Оценка наличия и степени реализации инструментов портфельного анализа		+	+	+		+	
	Оценка наличия и степени реализации инструментов конкурентного анализа		+				+	
1.4. Согласованность стратегических и оперативных целей	Оценка наличия элементов BSC в части формирования «стратегической карты», увязывающей цели стратегического и оперативного уровня	+	+	+	+		+	
II. Блок оценки оперативной эффективности								
2.1.							
III. Блок оценки организационной эффективности								
3.1.							
IV. Блок оценки системы маркетингового контроля								
4.1.							
Обозначения: уровни организации и управления I – верхний (корпоративный); II – промежуточный уровень (региональный, «кустовой»); III – оперативный уровень (предприятие); «IV» – процессный; «ВИС» – «уровень» интегрированной структуры в целом (соотносимый, как правило, с главным координирующим органом). «В» – «Возможности / Потенциал», «Р» – «Результаты» – элементы модели, соотносимые с аналитической моделью «черного ящика», обозначающие её «ВХОД / ВЫХОД».								

В качестве конструктивного «остова» диагностики предлагается использовать методологию EFQM³ и её оценочное технологическое расширение – методику RADAR [11]. Элементы остальных технологий из арсенала расширенных моделей маркетинга, стандартов менеджмента качества ISO 9000 – ISO 10000, BSC и так далее используются для расширения этой базовой платформы с целью усиления специфической маркетинговой ориентации диагностики.

Дополнительно, в рамках практической реализации экспертной процедуры диагностики, можно обозначить особую значимость проблематики, касающейся измерительных процедур, выбора единиц измерения и шкалирования, подходов к формированию интегральных оценок маркетингового функционала ВИС.

Список литературы

1. Кауль О. В., Минаев Д. В. Сущность внутриорганизационного маркетинга // Маркетинговое и проектное управление организациями. Сб. науч. тр. – Вып. 4. – СПб.: СПбГИЭУ, 2010. – С. 141–145.
2. Методические указания по регулированию тарифов с применением метода доходности инвестированного капитала Федеральная служба по тарифам приказ 15.06.2008, № 152-э15.
3. Минаев Д. В. Методология моделирования и оценки системы профессионального образования (в двух томах) / Verlag: LAP Lambert Academic Publishing GmbH & Co.KG. Saarbrücken, Deutschland, 2011. – 530 с.
4. Минаев Д. В. О роли субъективного фактора в моделировании и параметризации социально-экономических систем // Евразийский международный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики». – 2005. – № 3/4 (15/16). – С. 429–432.
5. Минаев Д. В. Состояние современной методологии моделирования в сфере бизнеса // «Вестник ИНЖЭКОНа». Серия: экономика. – Вып. 3(54). – СПб.: СПбГИЭУ, 2012. – С. 183–190.
6. Минаев Д. В., Кауль О. В. Проблемы функционирования вертикально интегрированных структур // Маркетинговое и проектное управление организациями. Сб. науч. тр. – Вып. 4. – СПб.: СПбГИЭУ, 2010. – С. 216–219.
7. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.
8. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge® (BABOK® Guide) Version 2.0 /

³ European Foundation for Quality Management – EFQM

International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada, 2009.

9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) –Fourth Edition, 459. – P. 2008. Project Management Institute, Inc. (<http://www.pmi.org>).

10. Advanced Product Quality Planning and Control Plan (APQP). [last update]. Retrieved September 24, 2012. <http://www.aiag.org>.

11. Web-site Европейского фонда менеджмента качества (European Foundation for Quality Management – EFQM). <http://www.efqm.org>.

Рецензенты:

Пушкарева Людмила Васильевна, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры коммерческой деятельности и предпринимательства ФБГОУ ВПО СПбГЭУ, г. Санкт-Петербург.

Суслов Юрий Евгеньевич, д-р экон. наук, доцент, заведующий центром управления проектами Северо-западный институт управления – филиал ФБГОУ ВПО РАНХиГС при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург.