

обходимые меры, позволяющие компенсировать или предотвратить негативные воздействия внутренней и внешней среды (с указанием конкретных ответственных и виновных лиц).

Список литературы:

1. Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и переработ. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2007.

ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ

© Фоменков Д.А.¹

Государственный университет – Высшая школа экономики,
Нижегородский филиал,
г. Нижний Новгород

В данной работе рассматривается проблема эффективного взаимодействия маркетинга и продаж. Определены основные типы возможного положения отделов маркетинга и продаж относительно друг друга. Далее предложен вариант рассмотрения взаимодействия с помощью пяти критериев: власть, распространение информации, структурная взаимосвязь, ориентация и знания.

В последние годы наблюдается постоянно возрастающий интерес к вопросу об эволюции маркетинга или даже уменьшении его роли в компаниях. Это во многом связано с тем, что в западных компаниях практически все функциональные направления приняли более рыночно-ориентированный подход, что прямым образом сказалось на положении отдела маркетинга в организационных структурах компаний [1]. Сейчас для некоторых компаний характерна ситуация, когда маркетинговые стратегии часто разрабатываются стратегическими группами, в которые менеджеры по маркетингу могут даже не входить, решения по каналам распределения принимаются в отделах снабжения или управления операциями, в разработке новых товаров сотрудники отдела маркетинга так же могут не принимать никакого значимого участия. Тем не менее, без маркетинговых активностей ни одна современная организация обойтись не может, и поэтому вопрос в основном касается эффективного распределения этих видов активностей и власти в принятии определенного набора рыночных решений в компании. В академической литературе по маркетингу, опубликованной на английском языке, встречаются несколько терминов, которые на русский язык переводятся как эффективность. Хотя даже и в академической среде термины «effectiveness», «efficiency» и «performance» чаще используются как взаимозаменяемые, некоторые авторы указывают на их принципиальное различие. При переводе на русский язык данное принципиальное различие теряется полностью, находя выражение только в базовой экономической категории эффективность. Далее мы приводим определения терминам «effectiveness» и «efficiency», которые даны в словаре Вебстера. «Effectiveness» – это степень достижения обозначенных целей с

¹ Преподаватель

минимально возможными издержками. Необходимо заметить, что в отличие от предыдущего термина, «efficiency» не имеет в словаре Вебстера специального экономического определения. По этой причине приводится общее определение. «Efficiency» – это отношение полученного результата к использованным ресурсам в рамках любой системы. В компьютерной индустрии термин «efficiency» определяется, как степень, с которой программное обеспечение выполняет свои функции, затрачивая при этом минимальное количество компьютерных ресурсов. Первое различие, которое явно обнаруживается из определений – это наличие или отсутствие цели. В определении термина «effectiveness» эксплицитно присутствует слово цели, которые задаются заранее и которых система стремиться достичь. «Efficiency» не акцентирует внимание на целях: главное выполнять определенные функции с минимальными издержками. Из данных определений можно сделать вывод, что «effectiveness» является более глобальным понятием, нежели «efficiency», и в самом определении термина «effectiveness» в словах «с минимальными затратами» присутствует ключевая идея «efficiency». Категория «efficiency» в маркетинговом контексте означает «выполнять маркетинговые функции правильно». В данном случае имеется в виду достижение необходимого уровня продаж, прибыли, осуществление контроля над компонентами маркетингового комплекса. Напротив, категория «effectiveness» относится к осуществлению правильных маркетинговых действий. Принимая во внимание обозначенные различия и содержательный смысл данных категорий, имеет смысл использовать понятия операционной эффективности (efficiency) и стратегической эффективности (effectiveness). В данной работе речь пойдет об операционной и стратегической эффективности, что означает выполнять правильные маркетинговые активности с минимальными затратами.

Два функциональных подразделения, в которых сосредоточены основные маркетинговые (рыночные) активности, – это маркетинг и продажи. В 2002 г. Krohmer, Homburg и Workman, проведя исследование 500 бизнес-единиц, подтвердили, что большинство видов маркетинговой деятельности распределено между маркетингом и продажами [2]. Более того, они указали на то, что в эффективных стратегических бизнес-единицах маркетинг и продажи имеют большее влияние, чем НИОКР, производство и финансы.

Прежде чем переходить к разработке критериев эффективного взаимодействия маркетинга и продаж, проанализируем результаты исследований по данному вопросу и рассмотрим соответствующие теоретические выкладки ведущих теоретиков.

Анализ литературы показывает, что функциональные поля и положение отделов маркетинга и продаж варьируются существенно. Если, к примеру, в компаниях, работающих на рынках быстроизменяющихся потребительских товаров, маркетинг играет ведущую роль, то в высокотехнологич-

ических компаниях маркетингу отводится незначительная роль [1; 3]. Исследования Homburg Workman и Krohmer подтверждают так же большую вариацию в степени влияния, которое имеют отделы маркетинга и продажи [2].

В теории продаж концептуально рассматриваются в рамках отдела маркетинга, и подразумевается, что менеджеры по продажам отчитываются перед директором по маркетингу (либо другим исполнительным органом по маркетингу) [4]. Однако Workman Homburg и Gruner сообщают, что во всех 47 компаниях, которые они исследовали, они ни разу не наблюдали ситуацию, когда менеджер по продажам отчитывался перед менеджером по маркетингу [5]. Workman и Krohmer провели в 1999 г. анализ 514 компаний и сделали вывод о том, что маркетинг имеет наивысшее влияние в сфере определения рекламного послания, оценки удовлетворенности клиентов, составления рекомендаций по стратегическому развитию бизнес-единицы и разработки новых товаров. Продажи имеют наивысшее влияние в вопросах расширения географического охвата рынка, стратегии дистрибуции, обслуживания клиентов (сервис) и ценообразования. Таким образом, мы видим, что Workman и Krohmer в своем исследовании указывают на наиболее распространенное распределение маркетинговых активностей между отделом продаж и маркетинга. Необходимо отметить, что они отнесли ценообразование к компетенции отдела продаж, что явно идет вразрез с теорией по маркетингу, где ценообразование входит в 4Р маркетингового комплекса.

Montgomery и Webster, опросив в 1997 г. 47 членов Marketing Science Institute, указали на существование серьезного конфликта между маркетингом и продажами [6]. Продажи руководствуются краткосрочными показателями выручки, а маркетинг долгосрочной прибылью.

Stahle, Spiro и Acito в 1996 опросили самих менеджеров по продажам и менеджеров по маркетингу [7]. Анализ полученных ответов показал, что менеджеры по продажам не устанавливают цели, которые согласовывались бы со стратегией, разработанной маркетингом для конкретного продукта. Основная причина существования данного разрыва заключается в недостаточных коммуникациях.

Результаты эмпирических исследований показывают, что существует серьезная проблема во взаимодействии отделов продаж и маркетинга. Так же возникает сопутствующий вопрос о распределении между этими подразделениями маркетинговых активностей.

Для определения общих ситуаций взаимодействия отделов маркетинга и продаж, мы провели анализ концепций ведущих теоретиков таких, как: Day, Kotler, Rackham, Krishnaswamy, Webster. Проведенный анализ позволил нам выделить три общих ситуации положения отделов маркетинга и

продаж относительно друг друга и соответствующий каждой ситуации характер взаимодействия.

Первый тип взаимосвязи теоретики называют по-разному, но все сводится к тому, что маркетинг является подчиненной или дополнительной функцией по отношению к продажам. В данном случае продажи доминируют над маркетингом, и отдел маркетинга попросту поддерживает продажи. Day указывает на то, что в такой ситуации маркетинг сфокусирован на тактическом исполнении, и поэтому между отделом маркетинга и продаж имеют место позитивные бесконфликтные отношения [8].

Второй тип взаимоотношений можно охарактеризовать как независимое сосуществование маркетинга и продаж. В данном случае маркетинг является обычным независимым функциональным подразделением более ориентированным на продукт. Webster указал, что при независимом положении маркетинг пытается изолированно создать интегрированную маркетинговую стратегию [6]. Изолированность говорит о том, что маркетинг никак не интегрирован с другими функциональными направлениями, включая продажи. Rackham и Krishnaswamy говорят, что в такой ситуации у отдела продаж и других подразделений возникают сомнения по поводу компетентности менеджеров по маркетингу решать вопросы такого высокого уровня, как сегментирование, позиционирование и дифференциация [9]. Эти сомнения приводят к продолжающемуся конфликту между маркетингом и продажами и медленной реакции на рыночные изменения.

И последний тип взаимоотношений позиционирует маркетинг как центральную ведущую функцию, которая интегрирована с остальными функциями бизнеса. В данной ситуации маркетинг ответственен за стратегию, распространение информации и координацию. Структурная взаимосвязь с другими подразделениями обеспечивается посредством совместного бизнес-планирования и рыночно-ориентированной организационной структуры.

По мнению Webster и Day последняя форма взаимодействия является наиболее успешной, т.е. она с наибольшей степенью вероятности приводит компанию к рыночному лидерству.

Исходя из работ по изучению взаимосвязи различных подразделений компании, мы выделили пять аспектов, по которым можно анализировать взаимодействие маркетинга и продаж – это власть, структурная взаимосвязь, ориентация, распространение информации и знания.

Первая область соотношения маркетинга и продаж – распространение информации. Эта область описывает степень кросс-функционального распространения информации и знаний. Важность этой области также подчеркивается в исследованиях по рыночной ориентации, организационному обучению и разработке новых товаров. Для последнего типа взаимодействия маркетинга и продаж характерна высокая степень распространения

информации в обоих направлениях, т.е. от маркетинга к продажам и наоборот.

Следующая область – это структурная взаимосвязь. Структурная взаимосвязь относится к горизонтальным каналам, которые устанавливаются для налаживания взаимодействия подразделений. Своего рода это является координационным механизмом. Для эффективного взаимодействия маркетинга и продаж необходимо, чтобы маркетинговые инициативы совместно разрабатывались и исполнялись сотрудниками отделов маркетинга и продаж, и чтобы имело место совместное планирование, которое сводится к совместной постановке целей, бюджетов и различных мероприятий.

Третья область – власть. Власть отражает, как контроль и влияние на различные виды маркетинговой деятельности распределено по организации между ее различными подразделениями [2]. Этот параметр очень важен, поскольку именно по нему наблюдается основная дифференциация между компаниями: в одних компаниях доминирующую роль играют продажи, в других – маркетинг. В исследовательских работах используются различные подходы к концептуализации и операционализации власти в организации. Один подход базируется на последствиях обладания властью. Другой подход основывается на источниках власти. Третий подход рассматривает области решений, на которые распространяется власть. Для анализа эффективного взаимодействия между маркетингом и продажами наиболее адекватным является использование третьего подхода. По мере того, как функция маркетинга становится интегрированной, власть над маркетинговыми активностями не должна концентрироваться в одном подразделении. В маркетинговых активностях должны участвовать все основные функциональные направления бизнеса, а сами активности должны быть в виде процессов, пересекающих границы подразделений.

Четвертой областью соотношения маркетинга и продаж является ориентация. Ориентация организационной единицы относится к рассматриваемому горизонту планирования и объекту, в соответствии с которым компания стремится организовать свою деятельность. Наиболее часто в качестве объекта рассматриваются клиенты и продукты. Продажи в академической литературе обычно характеризуют как краткосрочноориентированную функцию, а маркетинг долгосрочноориентированную и часто идентифицируют маркетинг как основной импульс к межфункциональной кооперации [10]. Для эффективного взаимодействия маркетинга и продаж необходимо, чтобы у них была однонаправленная ориентация на клиентов. При этом ориентация должна иметь долгосрочный характер.

И последняя область соотношения маркетинга и продаж – это знания. Frankwick указывает на то, что большая разница в знаниях может привести к значительному ухудшению коммуникаций между подразделениями и

возникновению проблемы интерпретации получаемой информации [11]. В данном контексте знания определяются степенью, в которой сотрудники отделов продаж и маркетинга обладают рыночной информацией и информацией о товаре. К рыночной информации относится информация о клиентах, конкурентах и других элементах внешней среды. К информации о продукте относится информация о продуктах компании и ее внутренних бизнес-процессах. Для того чтобы совместная работа отделов маркетинга и продаж была наиболее эффективной необходимо создание единого поля знаний. Это позволит общаться сотрудникам из разных отделов на одном языке и быстро принимать решения, соответствующие рыночным реалиям.

Таким образом, наименее конфликтными являются две ситуации: когда маркетинг является дополнительной функцией к продажам, и когда маркетинг является интегрированным со всеми основными функциями бизнеса и координирует выполнение большинства маркетинговых активностей. По мнению ведущих исследователей в области маркетинга, наиболее эффективной формой взаимодействия является интеграция маркетинга с основными функциями бизнеса. Степень интеграции можно определить с помощью пяти аспектов взаимодействия подразделений: власть, структурная взаимосвязь, ориентация, распространение информации и знания.

Список литературы:

1. Workman, (1993), Marketing's Limited Role in New Product Development in One Computer Systems Firm, *Journal of Marketing Research*, Vol.30, p. 405-421.
2. Krohmer, Homburg, Workman, (2002), Should Marketing Be Cross-Functional?, *Journal of Business Research*, Vol.55, p. 451-465.
3. Cespedes, (1993), Coordinating Sales and Marketing in Consumer Good Firms, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.10, p. 37-55.
4. Ruekert, Walker, (1987), Interactions Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies, *Strategic Management Journal*, Vol.8, p. 233-48.
5. Homburg, Gruner (1998), Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants, *Journal of Marketing*, Vol.62, p. 21-41.
6. Montgomery, Webster, (1997), Marketing's Interfunctional Interfaces: The MSI Workshop on Management of Corporate Fault Zones, *Journal of Market-Focused Management*, Vol.2, p. 7-26.
7. Strahle, Spiro, Acito, (1996), Marketing and Sales: Strategic Alignment and Functional Implementation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.16, p. 1-20.
8. Day, (1999), Aligning Organizational Structure to the Market, *Business Strategy Review*, Vol.10, p. 33-46.

9. Kotler, Rackham, Krishnaswamy, (2006), Ending the War Between Sales & Marketing, *Harvard Business Review*, Vol.84, p. 68-78.
10. Abbie, Hauser (1996), Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.13, p. 191-215.
11. Frankwick, Ward, Hutt, Reingen, (1994), Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy, *Journal of Marketing*, Vol.58, p. 96-110.
12. Piercy, (1986), The Role and Function of the Chief Marketing Executive and the Marketing Department: A Study of Medium-Sized Companies in the UK, *Journal of Marketing Management*, Vol.1, p.265-89.