

# Организация маркетинга на предприятия

# Вопросы лекции

1. **Организационные структуры управления маркетингом**
2. **Роль и место маркетинговой службы в системе управления предприятием**
3. **Совершенствование управления российскими предприятиями на принципах маркетинга**

# 1. Оргструктуры управления маркетингом

Организация маркетинговой деятельности включает в свой состав:

- проектирование (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом;
- подбор специалистов по маркетингу (маркетологов) надлежащей квалификации;
- распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом;

.....

- **создание условий для эффективной работы** сотрудников маркетинговых служб (организация их рабочих мест, предоставление необходимой информации, средств оргтехники и др.);
- **организацию эффективного взаимодействия** маркетинговых служб с другими службами организации.

# Требования, предъявляемые к оргструктурам маркетинга:

- **гибкость** оргструктур управления маркетинговой деятельностью;
- **умение быстро и своевременно реагировать на изменения различного рода** – это является необходимым условием адаптации организаций к новым реалиям;
- **четко предвидеть и прогнозировать происходящие изменения**, особенно при нестабильной экономической и политической ситуации.

При организации маркетинговых служб в крупных организациях (компаниях) наблюдается максимальное приближение мест принятия маркетинговых решений к подразделениям, где занимаются практическим маркетингом (где что-либо производят или продают).

Поэтому в высших эшелонах штаб-квартиры вообще какие-либо маркетинговые подразделения могут отсутствовать.

# *Основные принципы организации подразделений маркетинга:*

- функциональная организация;
- географическая организация;
- продуктовая организация;
- рыночная организация;
- различные комбинации перечисленных принципов.
- матричная организация службы маркетинга

# 1. Функциональная организация

– организационная структура управления, в которой деятельность специалистов в подразделениях маркетинга организована исходя из функций маркетинга, которые они выполняют.



# Функциональная оргструктура управления маркетингом



Функциональная организация маркетинга является наиболее эффективной.

Однако ее эффективность падает по мере роста номенклатуры выпускаемых продуктов и расширения рынков сбыта.

Это обусловлено тем, что при такой структуре нет лица (кроме самого руководителя), отвечающего за маркетинг отдельных продуктов или за маркетинговую деятельность на определенных рынках.

## 2. Географическая организация –

организационная структура управления маркетингом, в которой специалисты по маркетингу, **в первую очередь сбытовики, сгруппированы по отдельным географическим районам.**

Такая организация позволяет сбытовикам:

- **жить в пределах обслуживания территории**
- **хорошо знать своих потребителей**
- **эффективно работать с минимальными издержками и времени, и средств на разъезды**

Иногда данная структура управления маркетингом носит название «региональная или территориальная организация маркетинга».

### 3. Продуктовая (товарная) организация маркетинга

–организационная структура управления маркетингом, в которой **за разработку и реализацию стратегий и текущих планов маркетинга для определенного продукта или группы продуктов отвечает управляющий продуктом**, у которого в подчинении находятся сотрудники, выполняющие все необходимые для данного продукта функции маркетинга.

## 4. Рыночная организация

Организационная структура управления маркетингом, в которой управляющие отдельными рынками несут ответственность за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинговой деятельности на определенных рынках.

В организационной структуре маркетинга могут быть выделены подразделения, ориентированные на конкретных потребителей, например, на рынок женской, мужской, детской одежды, если предприятие производит ткани для пошива одежды. Возможно выделение рынков по отраслевой принадлежности, например, рынок машиностроительных, строительных и других организаций.

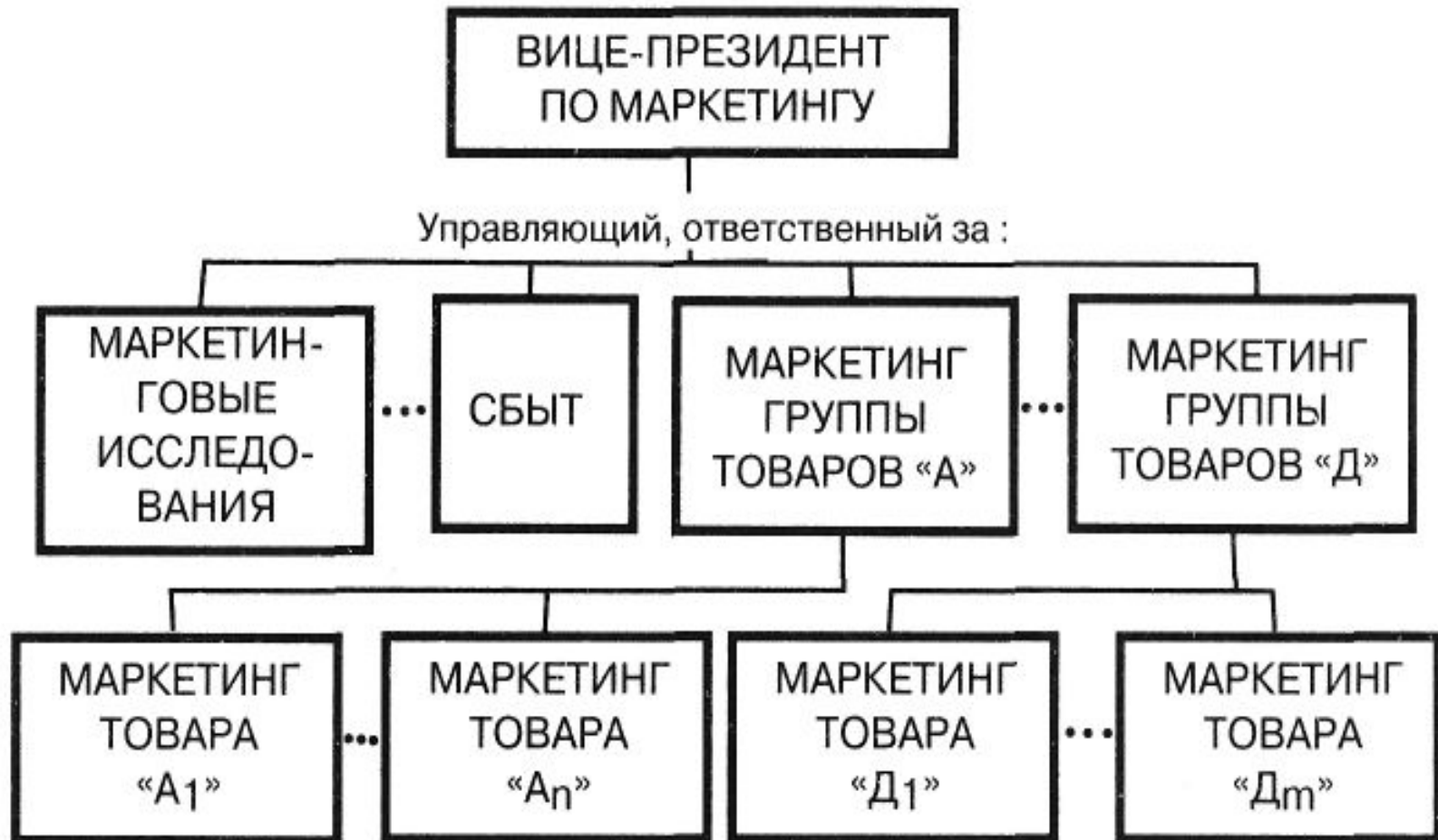
В чистом виде продуктовые и рыночные организационные структуры маркетинга встречаются редко. Чаще применяются комбинации вышеуказанных организационных форм маркетинга.

## 5. Функционально-продуктовая организация маркетинга:

- функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление единых задач маркетинга
- в то же время за разработку и реализацию стратегий и планов для определенного продукта или группы продуктов отвечает управляющий продуктом



# Функционально-продуктовая организация маркетинга



# Преимущества такой оргструктуры маркетинга:

- **управляющий**, занимающийся определенным продуктом, **имеет возможность координировать различные работы** по всему комплексу маркетинга для данного продукта;
- **управляющий может быстро реагировать на требования рынка;**
- **в поле зрения управляющего постоянно находятся все модели продукта**, как пользующихся повышенным спросом, так и менее популярные у покупателей.

# Недостатки:

- управляющий, ответственный за определенный продукт, **не наделен полномочиями, которые полностью соответствовали бы его деятельности** (ему не подчиняются функциональные структуры);
- продуктовая организация **часто требует больших затрат, чем ожидалось**. Первоначально назначаются управляющие для основных продуктов, а после появляются и ответственные за менее важные продукты;
- у сотрудников продуктовых подразделений могут существовать **двойные линии подчинения**: своим непосредственным руководителям.

## 6. Функционально-рыночная организация -

организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление единых задач для предприятия.

В то же время за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга для определенных рынков отвечают рынки, ответственные за работу на этих рынках.

# Функционально-рыночная оргструктура



Применяется тогда, когда организация выпускает относительно однородную продукцию, предназначенную для рынков различного типа.

Главным достоинством является концентрация маркетинговой деятельности вокруг конкретного рынка или сегмента:

# Недостатки:

- **двойные подчинения** руководителей рыночных служб организации маркетинга;
- управляющий **не наделен полномочиями**, которые полностью соответствовали бы его деятельности (ему не подчиняются функциональные структуры).

## 7. Продуктово-рыночная организация

– реализуется, когда имеются как управляющие отдельными продуктами, так и управляющие отдельными рынками.

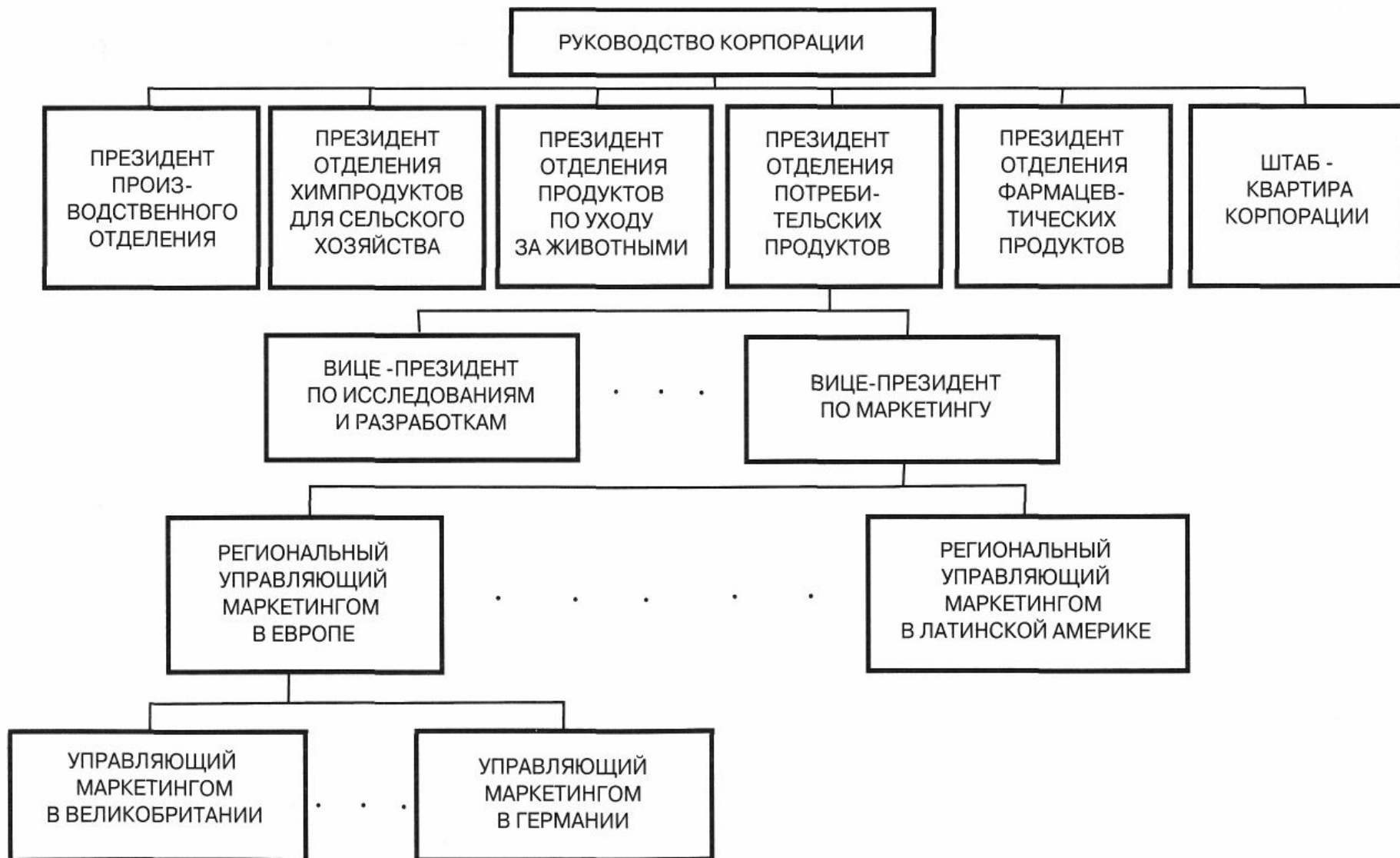
Продуктовые управляющие планируют объемы продажи и прибыль для своих продуктов.

Контактируют при этом с управляющими отдельными рынками с целью определения возможного объема продаж.

Управляющие отдельными рынками в свою очередь отвечают за развитие прибыльных рынков для осуществляющих и потенциальных продуктов организации.



# Продуктово-рыночная оргструктура



Достоинством этой организации маркетинга является то, что **уделяется управленческое внимание каждому продукту и каждому рынку.**

Однако организация управления маркетингом **увеличивает управленческие затраты** (каждый управляющий стремится развить штат сотрудников) , **не обладает достаточной организационной гибкостью и порождает конфликты.**

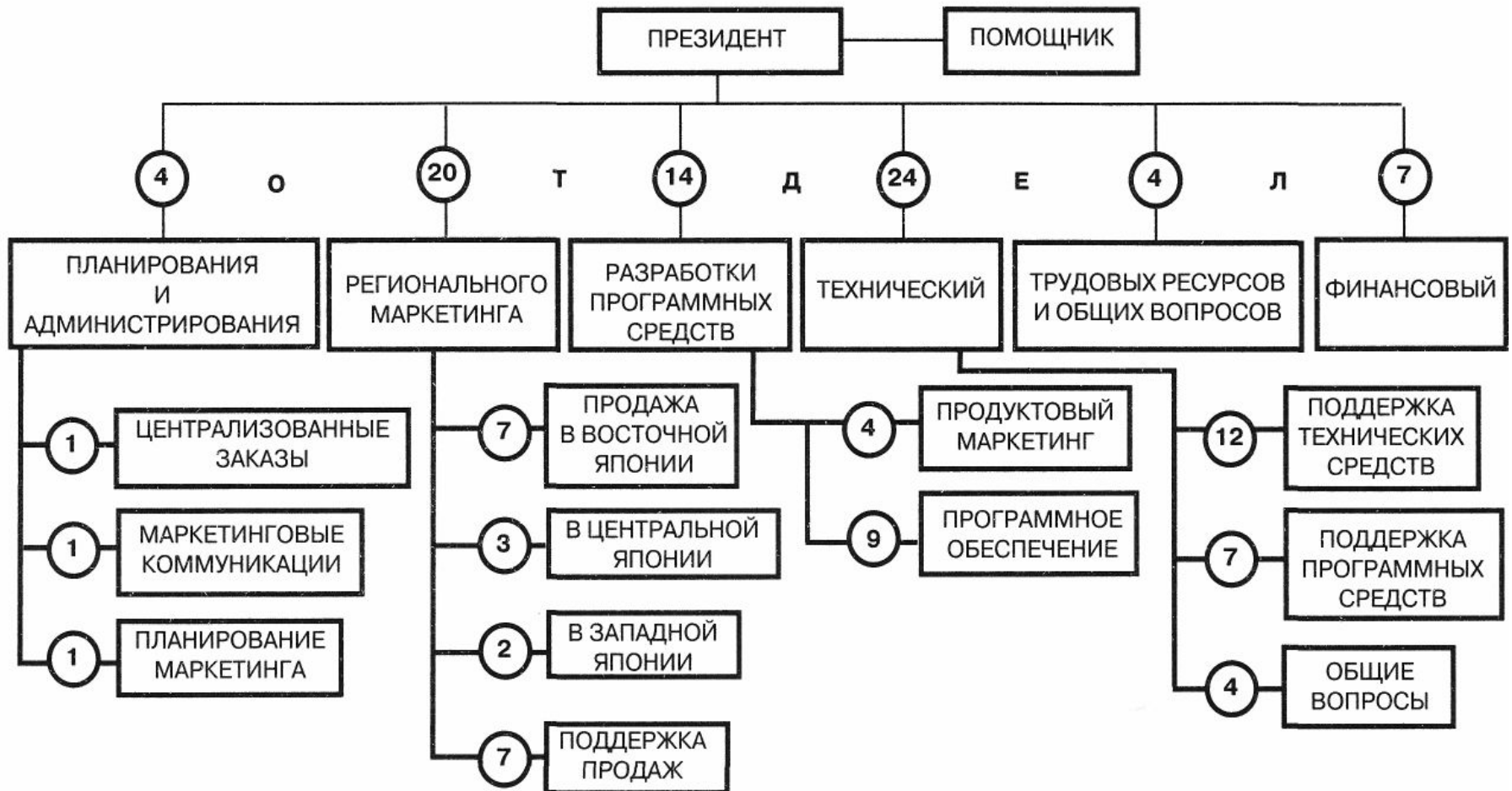
## 8. Функционально-продуктово-рыночная организация

- – организационная структура управления маркетингом, в которой **функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление единых для предприятия целей и задач маркетинга.**

В то же время **за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга для определенных рынков отвечают управляющие, ответственные за работу на этих рынках.**

**За разработку, выпуск и сбыт продуктов отвечают управляющие продуктом.**

# Функционально-продуктивно-рыночная организация



Здесь также руководители проектов не обладают полномочиями, достаточными для оказания реального воздействия на деятельность функциональных подразделений.

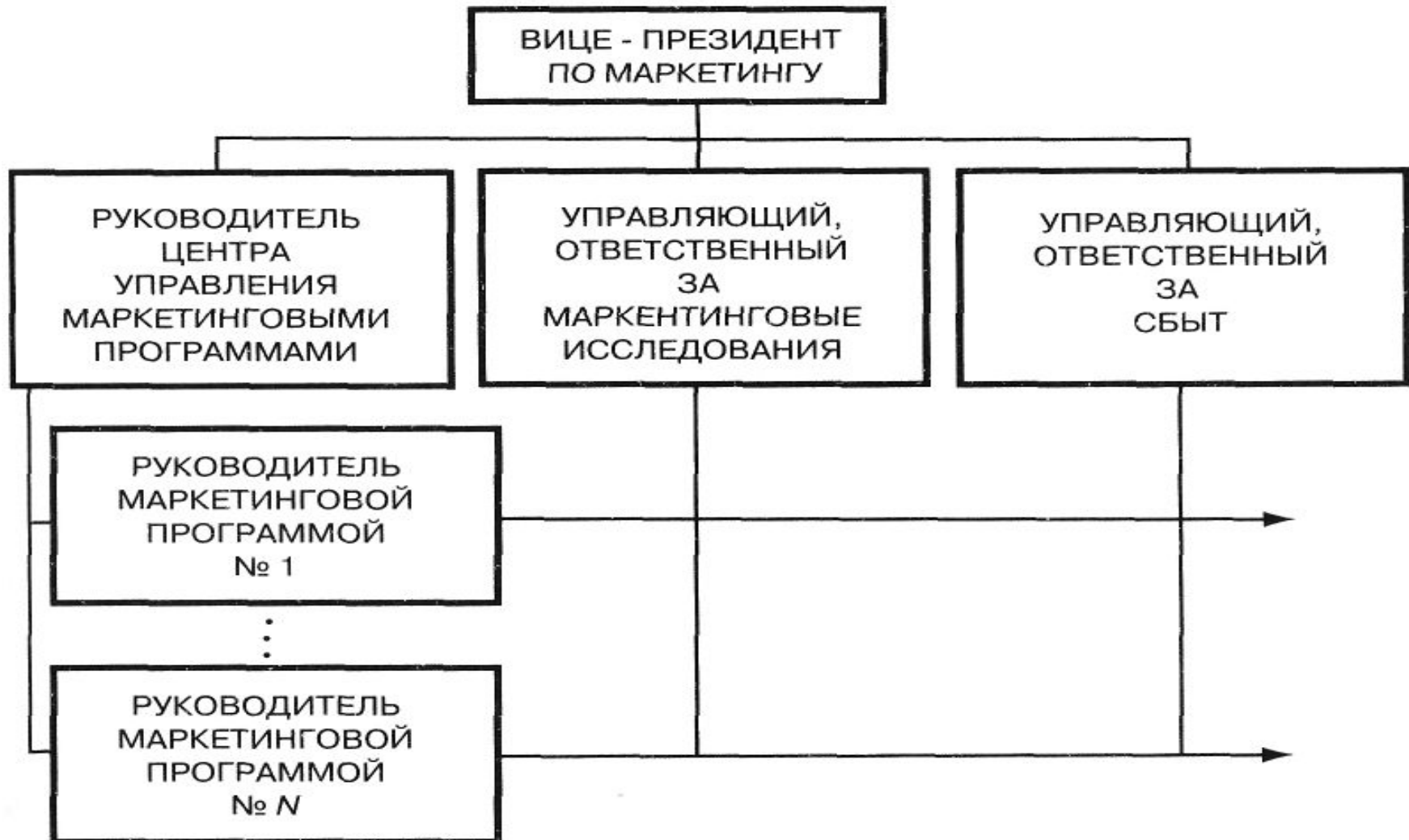
Они только **накапливают и передают информацию о серьезных отклонениях от плана**. Руководитель, не имея достаточных полномочий, должен отвечать за конечные результаты. Отсюда и **высокая текучесть кадров**.

## 9. Матричная организационная структура маркетинга

Руководителю (проекта) программы, например, по освоению какого-то рынка определенной продукции, передаются от руководства предприятия необходимые полномочия по распределению ресурсов, а также полномочия по исполнению мероприятий, составляющих программу.

Руководителю программы временно подчиняются не только сотрудники соответствующих служб, но и те, кто занимаются разработкой и доведением до производства.

# Матричная оргструктура



## **2. Роль и место маркетинговой службы в системе управления предприятием**

**Правильный выбор оргструктуры управления** маркетингом создает предпосылки для эффективной работы маркетинговых служб.

Необходимо:

- **укомплектовать эти службы квалифицированными специалистами**
- **правильно распределить между ними обязанности**
- **наделить их необходимыми правами**
- **создать приемлемые условия для работы**

Всем этим должен заниматься руководитель маркетинговой службы совместно с руководством предприятия.



Руководители и ведущие специалисты маркетинговых служб должен удовлетворять общим требованиям, предъявляемым к персоналу:

- **КОМПЕТЕНТНОСТЬ**
- **ДИСЦИПЛИНИРОВАННОСТЬ**
- **ВЫСОКИЕ МОРАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА**

Кроме того, они должны удовлетворять ряду специфических требований, определяющихся особенностями работы в области маркетинга.

# Специфические требования к руководителю маркетинговой службы:

## 1. Системность знаний, большая эрудиция и кругозор.

Маркетолог должен обладать знаниями:

- в области последних достижений НТП;
- в области коммерческой деятельности;
- в области производства.

2. Коммуникабельность – маркетолог должен уметь находить общий язык с людьми разных мировоззрений, привычек, характеров, проживающих в различных регионах и странах, занимающихся разными видами деятельности

### 3. Стремление к новому, высокая степень

динамизма. Время в маркетинге – решающий фактор. Год в жизни руководителя в XXI веке меньше, чем в 60-е годы XX века.

Понятие «турбомаркетинг» характеризует стремительность процессов, которые лежат в его основе. Бизнесмены, а также маркетологи должны уметь быстро реализовать представившийся шанс (захват рынка, производство).

## 4. Дипломатичность, умение гасить конфликты.

Являясь носителем нового, маркетолог, вынуждая других руководителей идти на нововведения, вызывает этим у них противодействие и раздражение:

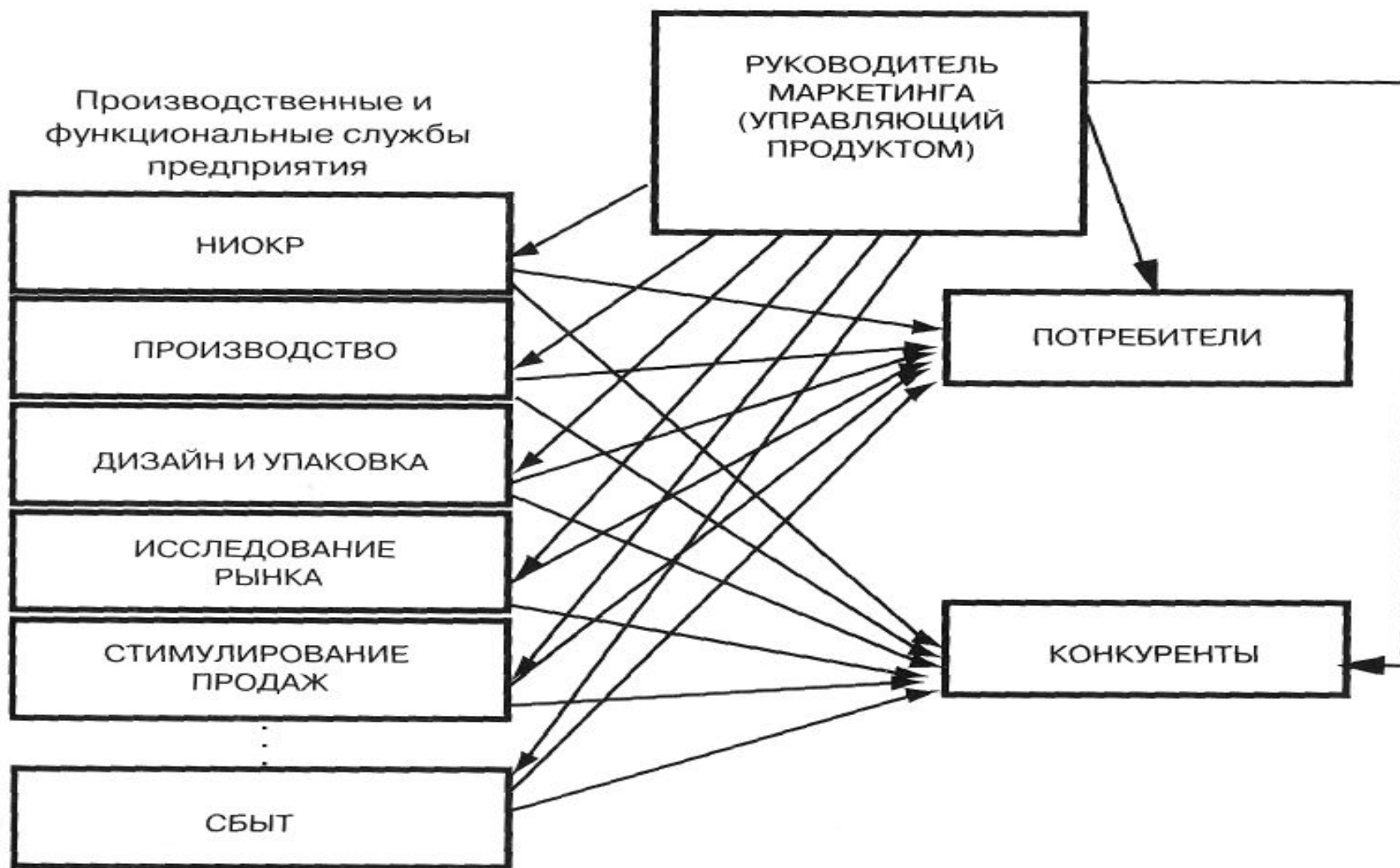
- руководители исследовательских и конструкторских подразделений не склонны разрабатывать продукцию, нужную потребителям;
- руководители производственных подразделений не хотят часто обновлять номенклатуру выпускаемой продукции;

...

- ЭКОНОМИСТЫ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ СНИЖЕНИЮ ЦЕН И ПОВЫШЕННЫМ ЗАТРАТАМ НА РЕКЛАМУ.

Если руководители маркетинговых служб не будут удовлетворять данному требованию, то в организации сложится невыносимый психологический климат.

# Место и роль маркетинговых служб в системе управления предприятием



Распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом может быть осуществлено рациональным образом только в том случае, когда в организации достаточно четко определены место и роль маркетинговых служб.

Руководитель маркетинга и его аппарат отслеживают состояние внешней среды маркетинга, обращая в первую очередь внимание на деятельность конкурентов.



# Задачи службы маркетинга:

- держать курс на потребителя;
- постоянно следить за тем, что ему нужно;
- следить за деятельностью конкурентов;
- определить слабые и сильные их стороны;
- определить возможные рыночные действия.

Если рассмотреть более детально, разработчики получают от маркетинговых служб информацию:


- о развитии продукта;
- в каком направлении нужно совершенствовать выпускаемую продукцию;
- какую новую продукцию разрабатывать.

Производственники узнают:

- каков должен быть ассортимент выпускаемой продукции
- каковы сроки обновления продукции

Подразделения, связанные с ценовой политикой, исходя из информации, полученной от службы маркетинга, должны уметь правильно определять цены.

Кадры, соответственно, решают вопросы увольнения и найма, повышения квалификации.



В то же время служба маркетинга должна точно (определить) представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не оторваться от реальной жизни предприятия.

Специалисты по маркетингу должны установить довести информацию для конкретных исполнителей:

- Каким потребитель хочет видеть данный продукт?
- Какую цену он готов заплатить?
- Где и когда требуется этот продукт?


Маркетинговые службы оказывают влияние на реализацию всех важнейших функций предприятия.

Так, в области определения целей и задач деятельности предприятия акцент делается на рыночные, а не производственные возможности, общие ресурсы предприятия увязываются с требованиями рынка.

Руководители и сотрудники маркетинговых служб должны добиваться изменений как в выполнении определенных функций, так и в деятельности предприятия в целом, обеспечивая ее ориентацию на маркетинг (перестроить работу фирмы).

### Эти изменения касаются четырех аспектов:

1. Изменение знаний и оценок о целях и путях развития предприятия, исходя из информации о рынке, потребителях и о конкурентах.
2. Удаление барьеров внутри предприятия, развитие новых подходов к оценке эффективности работы сотрудников предприятия, исходя из конечных результатов деятельности на рынке.

- 
3. Распространение информации и наиболее удачных продуктах предприятия.
  4. Перераспределение прав и обязанностей на предприятии, исходя из необходимости создания наиболее благоприятных условий для повышения эффективности его работы.



# Основные функции руководителя отдела маркетинга:

- **выбор целей и стратегий маркетинговой деятельности;**
- **определение необходимых для этого ресурсов;**
- **разработка детализированных планов маркетинговой деятельности, в том числе сбыта;**
- **оценка результатов маркетинговой деятельности;**
- **подбор, обучение и консультирование сотрудников маркетинговых служб;**
- **выработка и проведение единой маркетинговой политики в организации.**

### **3. Совершенствование управления российскими предприятиями на принципах маркетинга**

При совершенствовании организации управления маркетингом на российских предприятиях целесообразно **учитывать основные закономерности перестройки организационных структур зарубежных компаний** при переориентации их деятельности на основе концепции маркетинга.

Мировая практика говорит о том, что целесообразно начинать **перестройку** управления компанией с усиления роли отдела сбыта – расширение числа функций, им выполняемых.

Отделы сбыта могут заниматься **продвижением** товаров и проводить **отдельные маркетинговые исследования.**

По мере того, как сфера торговой деятельности расширяется, возникают следующие **проблемы**:

- усиливается конкуренция;
- появляется необходимость проводить исследования по более широкому кругу маркетинговых проблем;
- возникает необходимость изучения рынка и товара;
- организация рекламной деятельности становится объективной необходимостью;
- организация послепродажного обслуживания.

Поэтому в отделе сбыта выделяется специальная группа и назначается ее руководитель, ответственный за всю маркетинговую деятельность, кроме сбыта.

В дальнейшем проводится работа по усилению всех вышеуказанных функций маркетинга и появлению новых. Например, функции стимулирования продаж. Появляется необходимость обеспечить управление всем комплексом маркетинга в целом.

Для квалифицированного управления комплексом маркетинга целесообразно группу маркетинга преобразовать в отдел, выделив ее из отдела сбыта.

Зачастую отдел маркетинга укрепляется путем передачи ему специалистов, выполнявших ранее нужные для маркетинга функции (информационные, рекламные, экономические) в других подразделениях.


В отдельных случаях на начальном этапе повышается статус начальника отдела сбыта до уровня вице-президента компании по сбыту (замдиректора предприятия), которому подчинялся и отдел маркетинга (наряду с отделом сбыта).

На этом этапе два отдела маркетинга и сбыта.

Следующий шаг в перестройке оргструктуры управления – повышение статуса начальника отдела маркетинга до уровня вице-президента компании по маркетингу. Это необходимо для увеличения возможностей маркетинговых служб, добиваться следования концепции маркетинга со стороны всех служб и подразделений предприятия.

По такому пути обычно следуют руководители предприятий, выпускающих продукцию, предназначенную для массового потребителя.





Поскольку функции маркетинга по своей сути являются более широкими, чем функции сбыта, зачастую функции сбыта передают вице-президенту по маркетингу, т.е. ликвидируется должность вице-президента по сбыту.

Возможно, просто трансформировать должность вице-президента компании по сбыту в должность вице-президента по маркетингу.

Однако во многих компаниях зарубежных стран параллельно существуют как руководители маркетинговых, так и сбытовых служб.

Руководитель отдела сбыта, если он остается, подчиняется теперь вице-президенту по маркетингу.

На определенном этапе возможен вариант подчинения как отдела маркетинга, так и отдела сбыта замдиректора по коммерческим или экономическим вопросам.

Лучший выход из создавшейся ситуации – повышение статуса вице-президента по маркетингу до уровня первого вице-президента.

Для российских предприятий сложилась принципиально иная ситуация относительно деятельности на внутреннем и международном рынках. Поэтому организация маркетинговых служб на основе расширения функций и статуса отдела сбыта, на наш взгляд, подходит при работе только на внутреннем рынке.

Усиление маркетинговой ориентации относительно деятельности на внешних рынках лучше начинать с совершенствования деятельности внешнеторговых (внешнеэкономических) служб предприятия (необходимо создание таких служб, если они отсутствуют).

Практика показывает, что такие отделы, как правило, небольшие по численности (1-5 человек).

При переориентации на маркетинговую деятельность появляется необходимость укрепления их количественного и качественного состава.

Цель - освоения ими функций маркетинга по мере появления практической необходимости.

Иногда можно рекомендовать создание на предприятии совета по маркетингу, в который входят руководители ведущих служб и отделов предприятия.

### Главные задачи такого совета:

- анализ продуктового портфеля в целях изъятия нерентабельных видов продукции;
- определение необходимости НИОКР для создания новых и модификации существующих изделий;
- утверждение планов и программ разработки новой и совершенствования выпускаемой продукции;
- выделение существующих финансовых средств;
- анализ эффективности деятельности на отдельных рынках.



Благодарю за внимание!