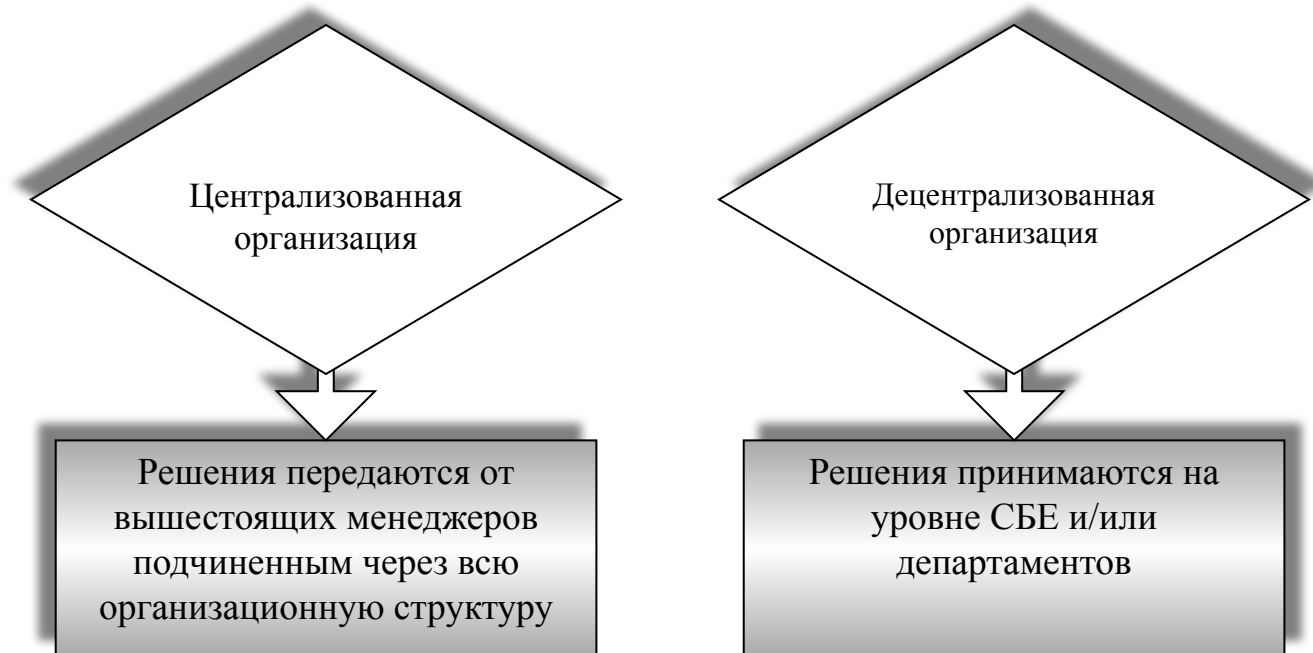


Централизованная и децентрализованная организация



Преимущества и недостатки децентрализованной организации

Преимущества	Недостатки
Делегирование полномочий вниз разгружает высший менеджмент и дает время для анализа возможностей и проблем	Конфликт интересов СБЕ и/или департаментов и всей организации
Высокая специализация менеджмента СБЕ и/или департаментов	Игнорирование менеджерами СБЕ и/или департаментов последствий их решений для всей организации – выше стратегический риски
Автономия в принятии решений – лучшая школа управления и хороший мотиватор для сильных менеджеров	Проблемы в коммуникациях между СБЕ и/или департаментами
Решения принимаются ближе к операциям – меньше времени для принятия и ниже операционные риски	Возможно дублирование функций и усилий

Характеристика функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки	Вопросы и факторы успеха
<ul style="list-style-type: none">• Централизация планирования и контроля• Специализация позволяет повысить эффективность работы и приобрести опыт в конкретных областях маркетинга• Очень простая задача в административном плане: четко обозначены ответственные лица и направления работы	<ul style="list-style-type: none">• Трудно разрабатывать согласованные программы по разным видам продукции• Функциональная «близорукость»: заострение внимания на конкретных направлениях, а не на рыночных результатах	<ul style="list-style-type: none">• Стимулы для управляющих по координации деятельности по разным направлениям с целью достижения измеримых результатов на рынке• При подборе узких специалистов не стоит забывать об опасности недостаточного внимания потребностям роста

Характеристика товарной организационной структуры

Преимущества	Недостатки	Вопросы и факторы успеха
<ul style="list-style-type: none">• Четкая отчетность: одно лицо несет ответственность за разработку бизнес-плана по каждому основному продукту• Быстрая корректировка планов по видам продукции в соответствии с изменениями общей стратегии и их реализации• Покупатель получает точную информацию по разным видам продукции	<ul style="list-style-type: none">• Из-за сосредоточенности на видах продукции существует опасность дублирования функций поддержки с соответствующим ростом затрат• Нацеленность на продукцию может привести к «рыночной близорукости»: недостаточному вниманию потребностям рынка и покупателей из-за чрезмерной занятости конкретными видами продукции• Трудности координации, если крупные покупатели покупают продукцию разных видов. Кто отвечает за связи с покупателями?	<ul style="list-style-type: none">• Стимулы для управляющих должны предотвращать избыточное внимание видам продукции и поощрять более широкий рыночный подход• Жесткий финансовый контроль: предотвращение роста накладных расходов из-за дублирования усилий

Характеристика рыночной организационной структуры

Преимущества	Недостатки	Вопросы и факторы успеха
<ul style="list-style-type: none">• Нацеленность на определенные группы покупателей и их потребности• Заостряет внимание и дает опыт в вопросах изучения структуры закупок и потребления на конкретных рынках• Может служить платформой для координированных поставок разных видов продукции определенной группе покупателей и для разработки системного подхода	<ul style="list-style-type: none">• Осложняет отношения с другими подразделениями предприятия (например, научно-исследовательского), которые больше ориентированны на производство продукции• Может увеличить затраты в производстве и продажах на местах. Ослабление внимания на прибыльность по видам продукции• «Рыночная близорукость»: полное внимание существующему крупнейшему сегменту. Можно не заметить более мелкие сегменты с потенциалом роста	<ul style="list-style-type: none">• Для сегментации рынка требуется высоко развитая система «рыночной разведки» и аналитических возможностей• Необходимость создания систем оценки и стимулирования для работы с другими подразделениями• Политика в области кадров предупреждает слишком узкую специализацию работников по рыночным дисциплинам

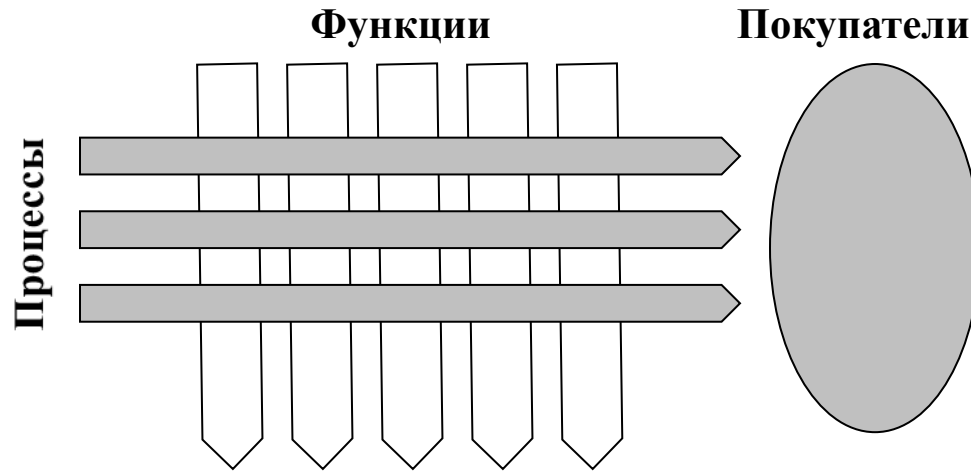
Характеристика матричной организационной структуры

Стратегические преимущества	Стратегические недостатки
<ul style="list-style-type: none">• Позволяет уделять внимание каждому направлению стратегического развития• Обеспечивает реализацию принципа взаимозависимости и взаимоограничения между конкурирующими точками зрения• Позволяет развивать в диверсифицированных компаниях стратегическое соответствие на функциональной основе• Позволяет принимать решения на основе принципа: «лучше для организации в целом»• Обеспечивает кооперацию, нахождение консенсуса в разрешении конфликтов и координацию родственных действий	<ul style="list-style-type: none">• Очень сложно управлять• Трудно обеспечить «баланс» между двумя линиями ответственности• Сильно разделенная ответственность может затруднить работу и привести к нерациональным затратам времени• Трудно продвигаться вперед быстро и уверенно, не получая одобрения других людей• Способствует развитию бюрократии в организации.

СХЕМА 4. ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ



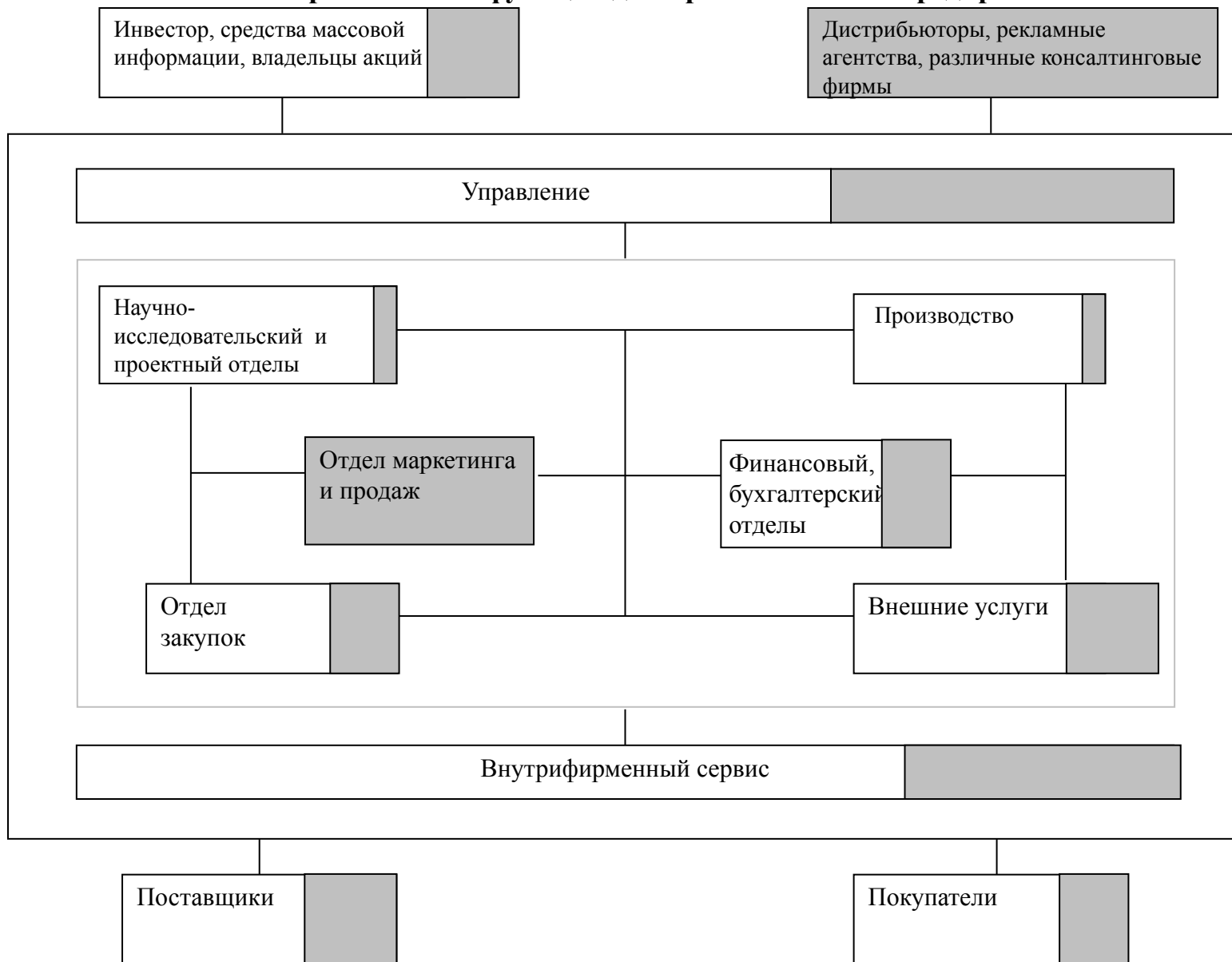
Ориентация на процессы и на функции




Внутренние и внешние маркетологи

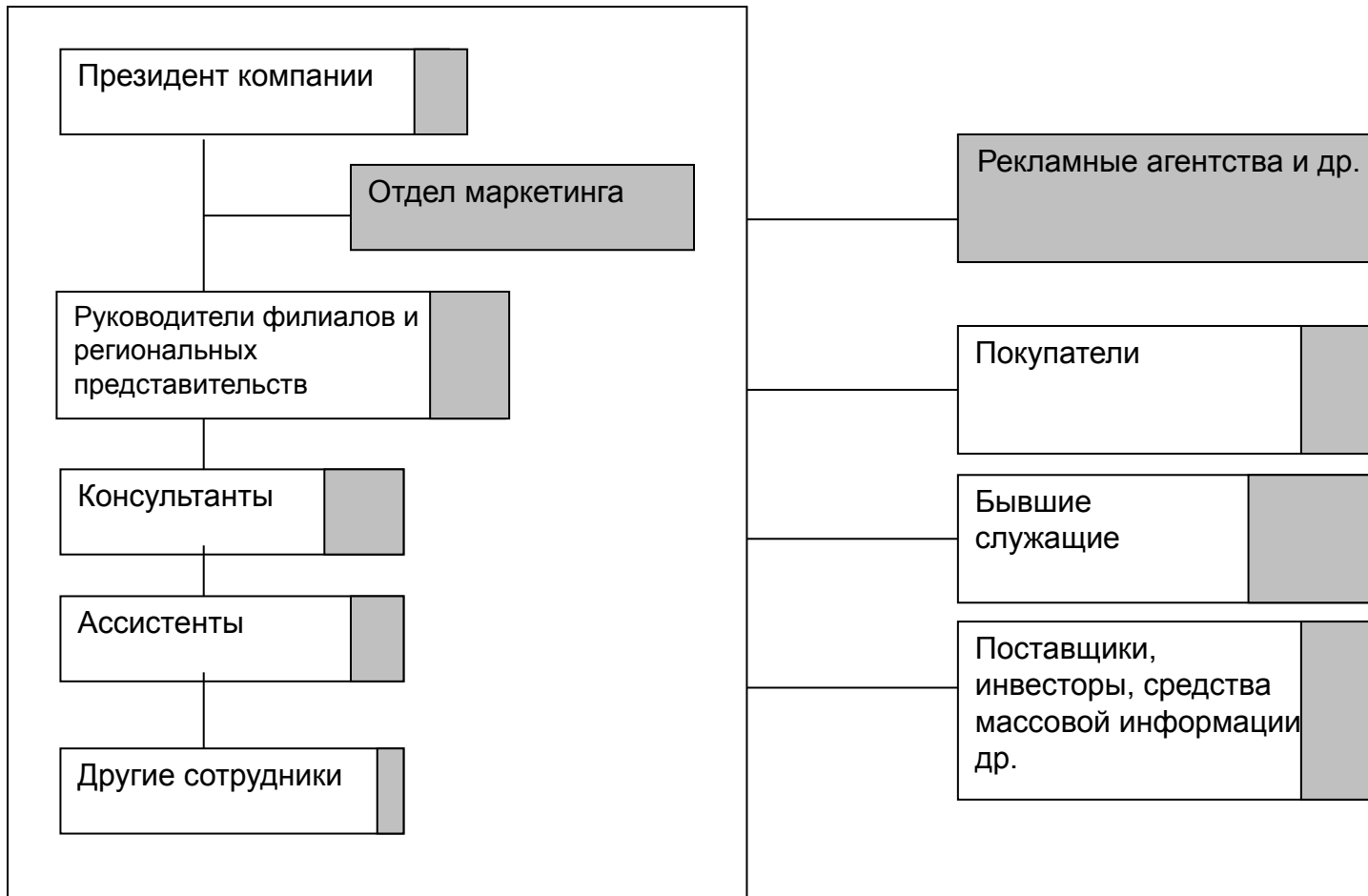
Маркетологи	Ресурсы	Внутренние	Внешние
Специалисты - маркетологи		Персонал отдела маркетинга и продаж	Поставщики, рекламные агентства и т.д.
Маркетологи по совместительству		Все те, кто не является специалистами – маркетологами (дизайнерский отдел, отдел производства, финансовый отдел и т.д.)	Покупатели, инвесторы, средства массовой информации и т.д.

Маркетинговая функция для промышленного предприятия



 = Маркетинговая деятельность

Реализация маркетинговой функции в консалтинговой фирме



= Маркетинговая деятельность

Концепции традиционной и рыночной ориентации предприятий

<i>Концепция традиционной ориентации</i>	<i>Концепция рыночной ориентации</i>
<p>Ориентация на оперативные вопросы Ориентация на стабильность</p> <p>Технологический императив Важнейший ресурс – техника Максимальное дробление работ, простые и узкие специальности</p> <p>Внешний контроль (руководители, штат контролеров, формальные процедуры) Пирамидальная и жесткая организационная структура, развитие вертикальных связей («подчинение – руководство»)</p> <p>Автократический стиль управления</p> <p>Конкуренция, амбиции Низкая заинтересованность работников организации в успехе Действие только в интересах организации или ее подразделений Низкая склонность к риску или его боязнь</p>	<p>Ориентация на стратегию Ориентация на своевременную адаптацию к изменениям во внешней среде и воздействие на внешнюю среду</p> <p>Организационный императив Важнейший ресурс – люди Оптимальная группировка работ, широкие многоаспективные специальности</p> <p>Самоконтроль (саморегулирующие системы), самодисциплина</p> <p>«Плоская» и гибкая организационная структура, развитие горизонтальных связей, обеспечивающих эффективное взаимодействие подразделений и сотрудников</p> <p>Демократический стиль управления, основанный на заинтересованности всех работников в общем успехе организации</p> <p>Сотрудничество, коллегиальность Высокая заинтересованность работников в общем успехе Действие в интересах не только организации, но и общества</p> <p>Ориентация на инновации и связанная с этим склонность к риску</p>

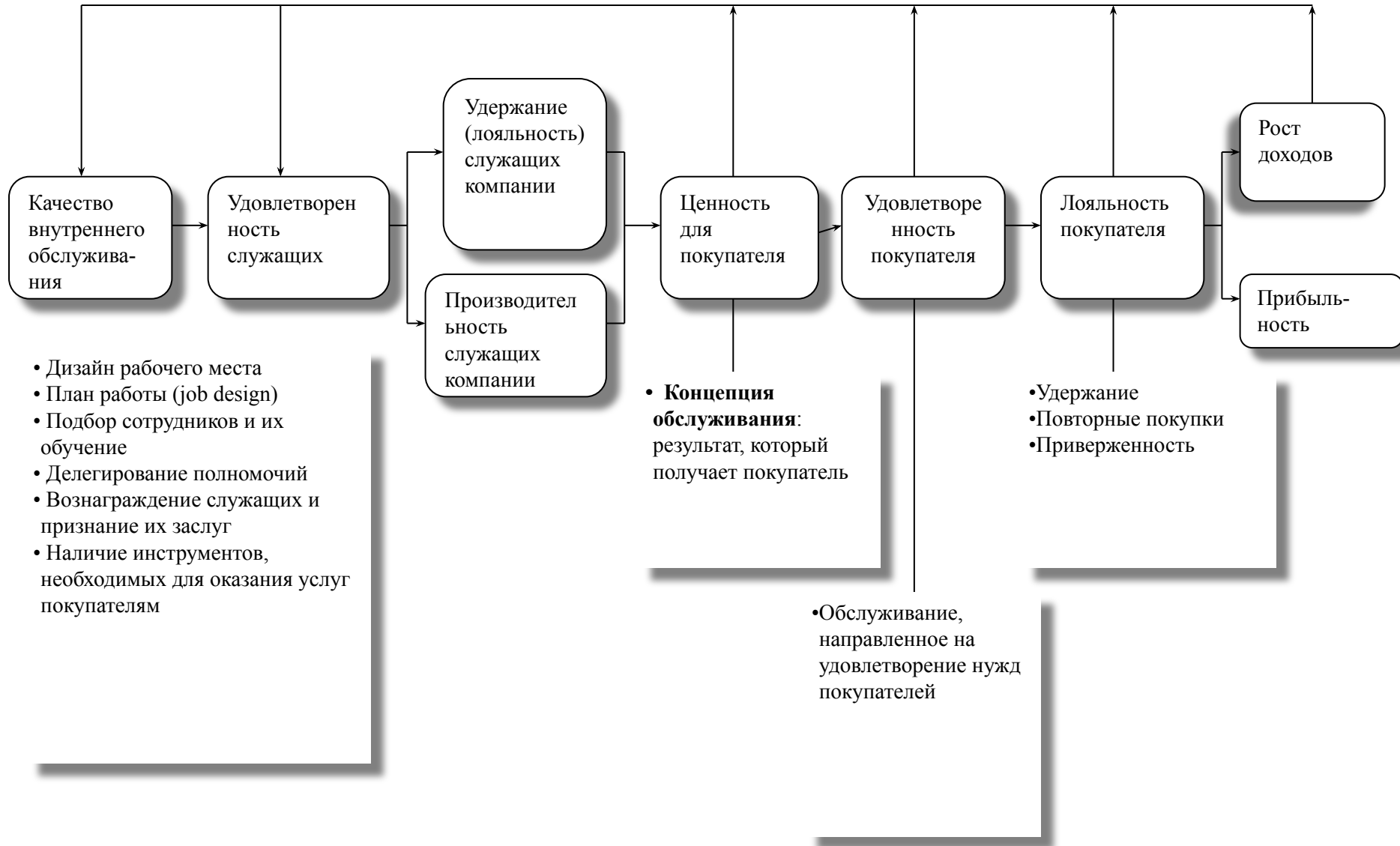
Основные должностные функции менеджера по маркетингу

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО
МАРКЕТИНГУ



- Создание работоспособного коллектива, занимающегося маркетингом;
- Сбор и оценка рыночной информации;
- Анализ покупателей
- Совершенствование концепции маркетинга и его стратегии;
- Непосредственное планирование маркетинга и управление им;
- Подготовка смет расходов по маркетингу;
- Непосредственная оценка конкурентоспособности товара;
- Рекомендации относительно внесения изменений в уже выпускаемые товары;
- Разработка планов перспективных товаров;
- Рекомендации относительно размещения, упаковки и торговой марки товара;
- Установление конкурентоспособного уровня цен;
- Рекомендации по ценообразованию и скидкам;
- Непосредственное рыночное взаимодействие;
- Организация обучения в области маркетинга и сбыта;
- Контроль и совершенствование сбытовой сети;
- Планирование послепродажных услуг и гарантийного обслуживания;
- Создание политики удержания покупателей;
- Поиск новых рынков;
- Подготовка маркетинговых планов по экспорту;
- Внедрение маркетинга во все подразделения фирмы.

Цепочка обслуживание-прибыль



Основные составляющие внутреннего маркетинга

