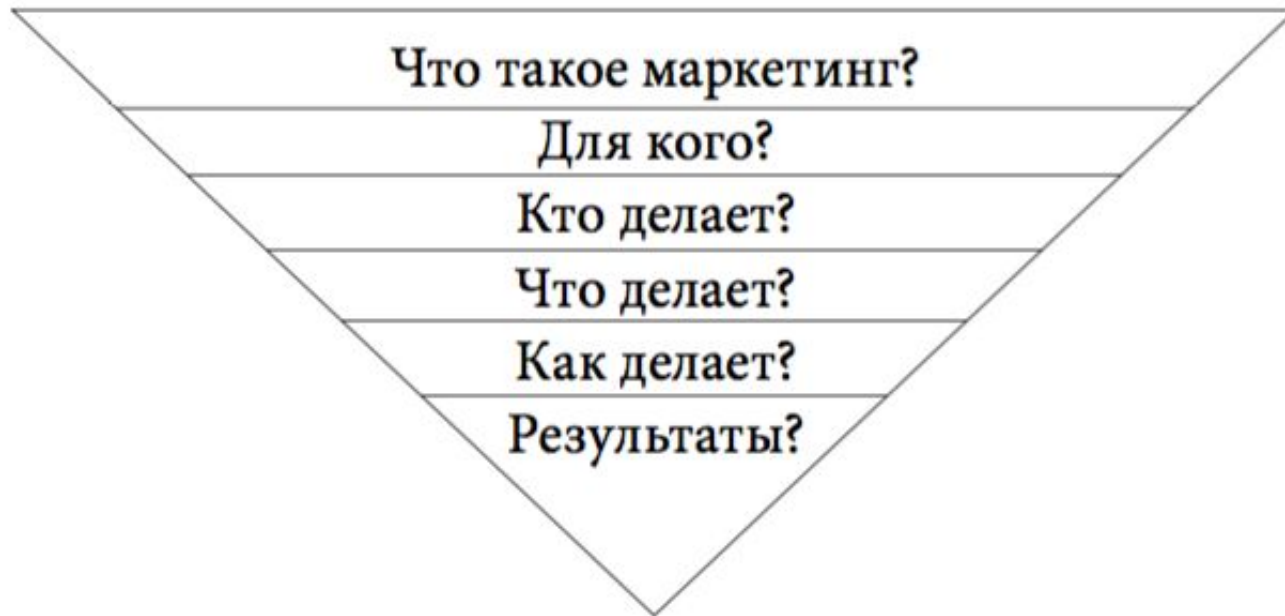


Организация маркетинговой деятельности на предприятии

Лекция 2

Пирамида Манна



Маркетинговая машина. Как стать хорошим директором по маркетингу.

Манн, Турусина.

Что такое маркетинг?

Понять, что под маркетингом понимается в компании.

Понимание может быть разным:

- от простой маркомовской работы (только маркетинговые коммуникации)
- до руководства отделами продаж, новых продуктов и ценообразования.

Кто целевая аудитория?

На какие внешние и внутренние целевые аудитории будет направлен ваш маркетинг.

- одна целевая аудитория — клиенты
- четыре целевых аудитории: бизнес-партнеры, клиенты, пресса и университеты связи

Кто делает (субъекты)?

Кто осуществляет маркетинговую деятельность в компании.

- только команда маркетингового отдела
- могут добавиться консультанты и поставщики маркетинговых услуг

Что и как делается?

Проанализировать инструментарий, которым пользуются в компании, а также то, насколько полно и с каким результатом он применяется (аудит маркетинговых инструментов).

Какие результаты (KPI)?

Понимать, какие показатели вы будете использовать для определения эффективности маркетинговых инструментов и по каким показателям будут оценивать вашу работу, работу маркетинга в целом

Организация маркетинговой деятельности

- построение (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом
- подбор специалистов по маркетингу (маркетологов) надлежащей квалификации
- создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб (организацию их рабочих мест, предоставление необходимой информации, средств оргтехники и др.)
- организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими службами организации

Принципы построения организационной структуры

- **Гибкая структура.** Каждый сотрудник может выполнять любые функции
- **Централизованная структура.** Четкое распределение функций и подчинение руководителям.

Размерности определения орг. структуры

- функции
- географические зоны деятельности
- продукты (товары)
- потребительские рынки
- проекты

Функциональная структура



Функциональная структура

организационная структура управления, в которой деятельность специалистов в подразделениях маркетинга организована исходя из функций маркетинга, которые они выполняют (маркетинговые исследования, сбыт, реклама и т. д.)



Преимущества

- Каждый сотрудник имеет одного руководителя
- Сотрудники повышают профессиональный уровень, работая над одним типом задач
- Централизованное управление специалистами

Недостатки

- Осложнена координация между подразделениями
- Затруднено применение проектного подхода
- Слабая мотивация персонала для работы над дополнительными функциями
- Затруднены коммуникации
- Эффективность падает по мере роста номенклатуры выпускаемых продуктов и расширения числа рынков сбыт

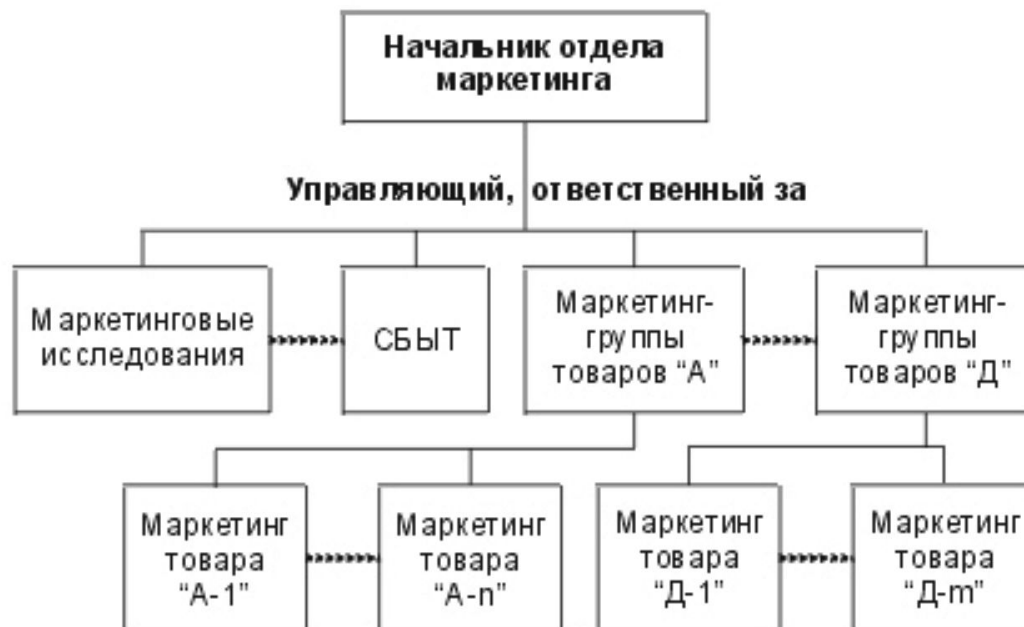
Подходы к организации

- **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 обслуживаемой территории, хорошо знать своих потребителей и эффективно работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды (региональная или территориальная организация маркетинга).
- **Продуктовая (товарная) организация** — 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.
- **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.

Функционально-продуктовая

Функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга.

За разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга для определенного продукта или группы продуктов отвечает управляющий продуктом.



Преимущества

- управляющий, занимающийся определенным продуктом, имеет возможность координировать различные работы по всему комплексу маркетинга для данного продукта
- быстрая реакция на требования рынка
- в поле зрения управляющего постоянно находятся все модели продукта, как пользующиеся повышенным спросом, так и менее популярные у покупателей

Недостатки

- ответственный за определенный продукт, не наделен полномочиями, которые полностью соответствовали бы его деятельности (он, как правило, в производственной сфере только определяет политику в области разработки новых продуктов, отслеживая доведение ее до производства; подразделения НИОКР, опытного производства и производства ему не подчиняются)
- продуктовая организация часто требует больших затрат, чем ожидалось. Первоначально управляющие назначаются для основных продуктов. Однако вскоре в структуре предприятия появляются управляющие, ответственные и за менее важный продукт, имеющие свой штат сотрудников
- у сотрудников продуктовых подразделений могут существовать двойные линии подчинения: своим непосредственным руководителям и руководителям функциональных маркетинговых служб

Функционально-рыночная

функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга



Преимущества

- концентрация маркетинговой деятельности вокруг потребностей конкретных рыночных сегментов, а не вокруг отдельных продуктов, что имеет место в продуктовой организации маркетинга
- сохраняются координационные преимущества функционально-товарной структуры

Недостатки

подобны недостаткам функционально-продуктовой организации маркетинга.

Функционально-продуктово-рыночная организация

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

Проектная структура



Проект – это ограниченная во времени деятельность по созданию новых (уникальных) Продуктов, услуг или результатов.

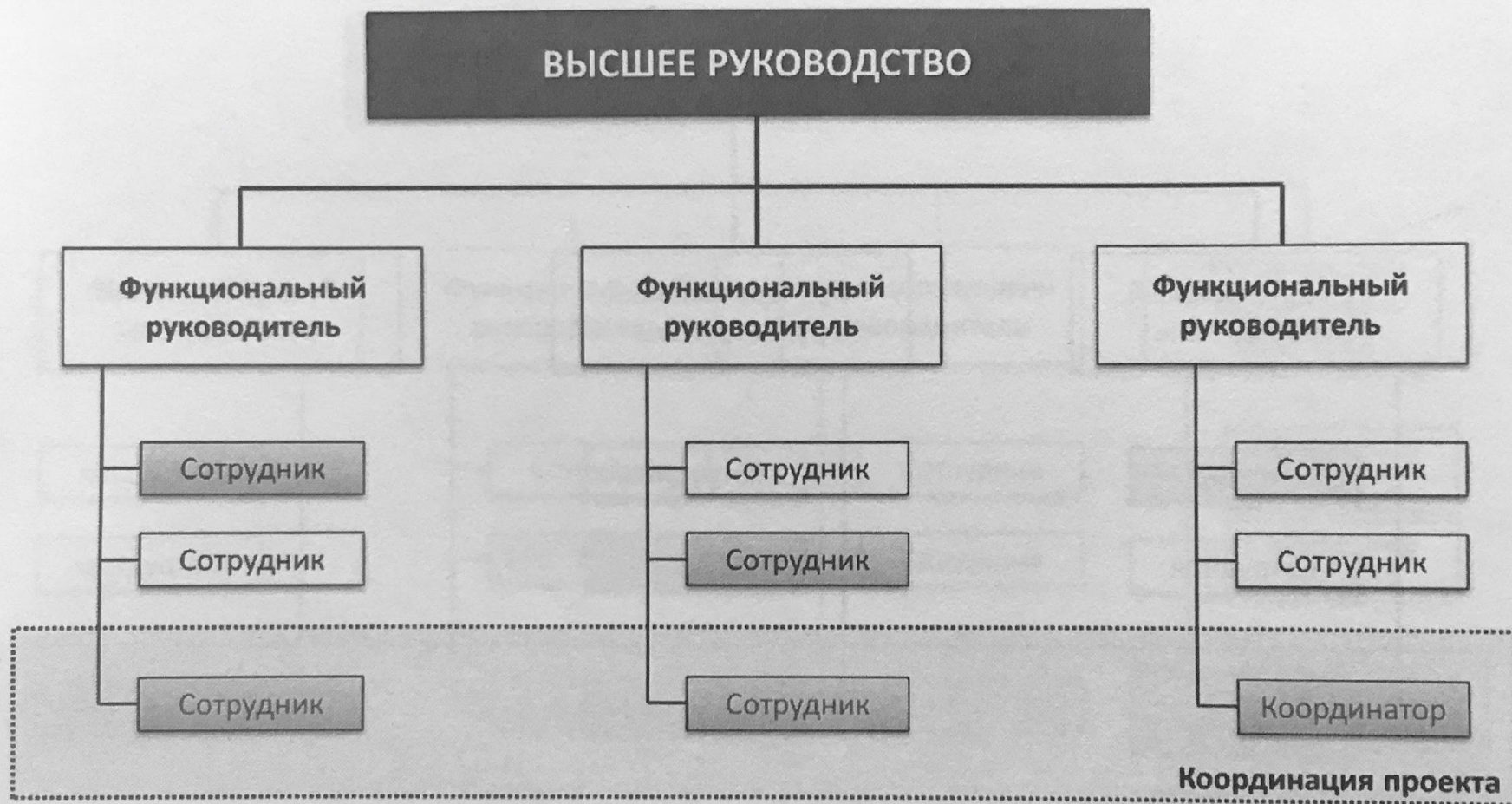
Преимущества ПОС

- Имеет место условие самого эффективного управления и координации проектом – руководитель проекта имеет все полномочия для руководства проектом
- Сотрудники подчиняются руководителю проекта
- Большая вовлеченность руководителей в проект

Недостатки ПОС

- Снижается профессиональный уровень из-за ограниченности функций рамками проекта и отсутствия общения с коллегами
- Неясные перспективы для исполнителей проекта после его окончания
- Проблема простоя специалистов из-за временного отсутствия работы в проекте

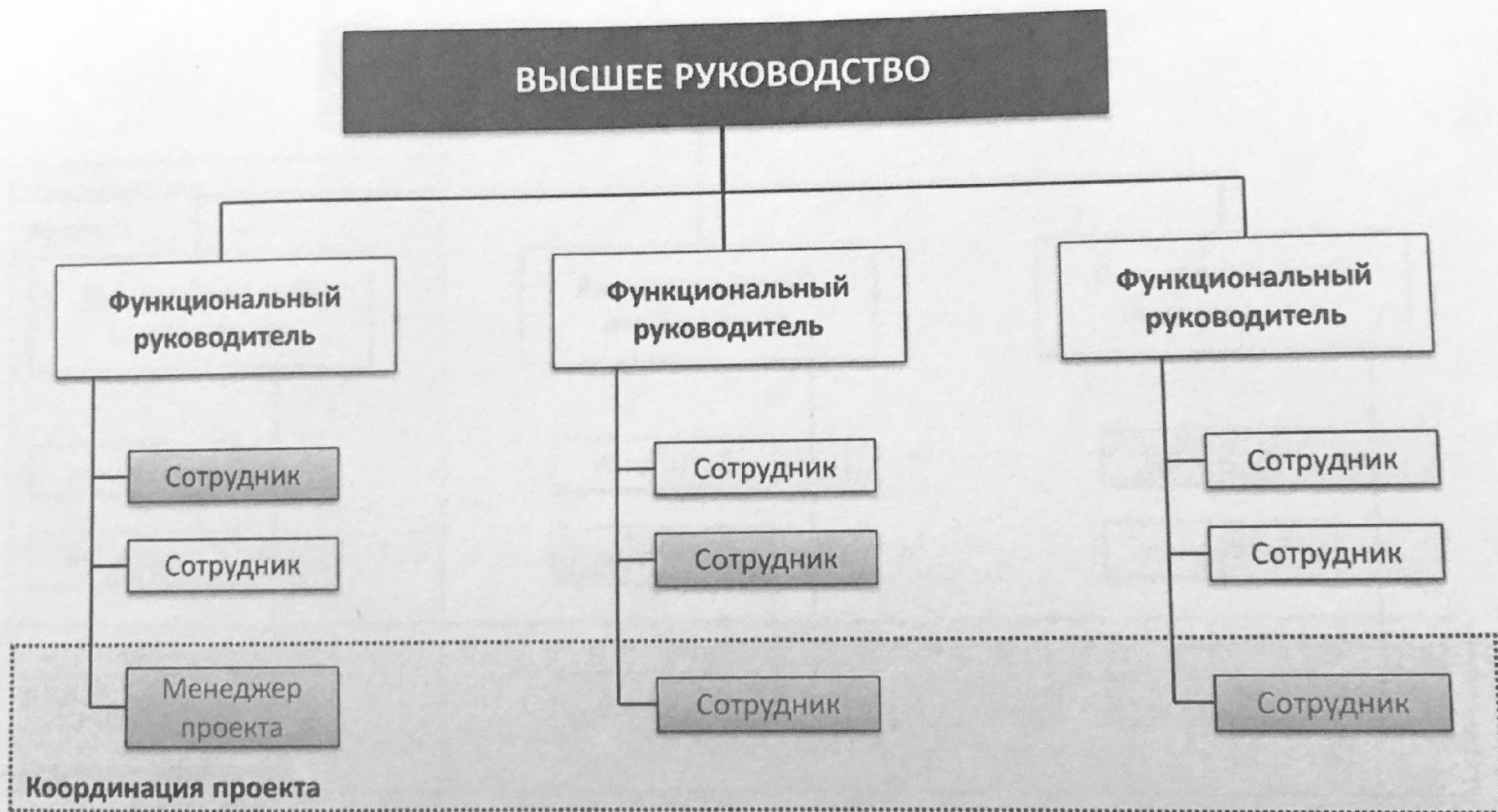
Слабая матрица



Недостатки слабой матрицы

- Каждый исполнитель имеет двух начальников, в связи с чем часто возникают конфликты приоритетов между работами над проектом и функциональными обязанностями
- Власть руководителя проекта ниже, чем функционального руководителя

Сбалансированная матрица



Преимущества сбаланс. матрицы

- Наличие людей, профессионально занимающихся управлением проектами, что повышает профессионализм в этой сфере

Недостатки сбаланс. матрицы

- Больше всего конфликтов из-за ресурсов и приоритетов

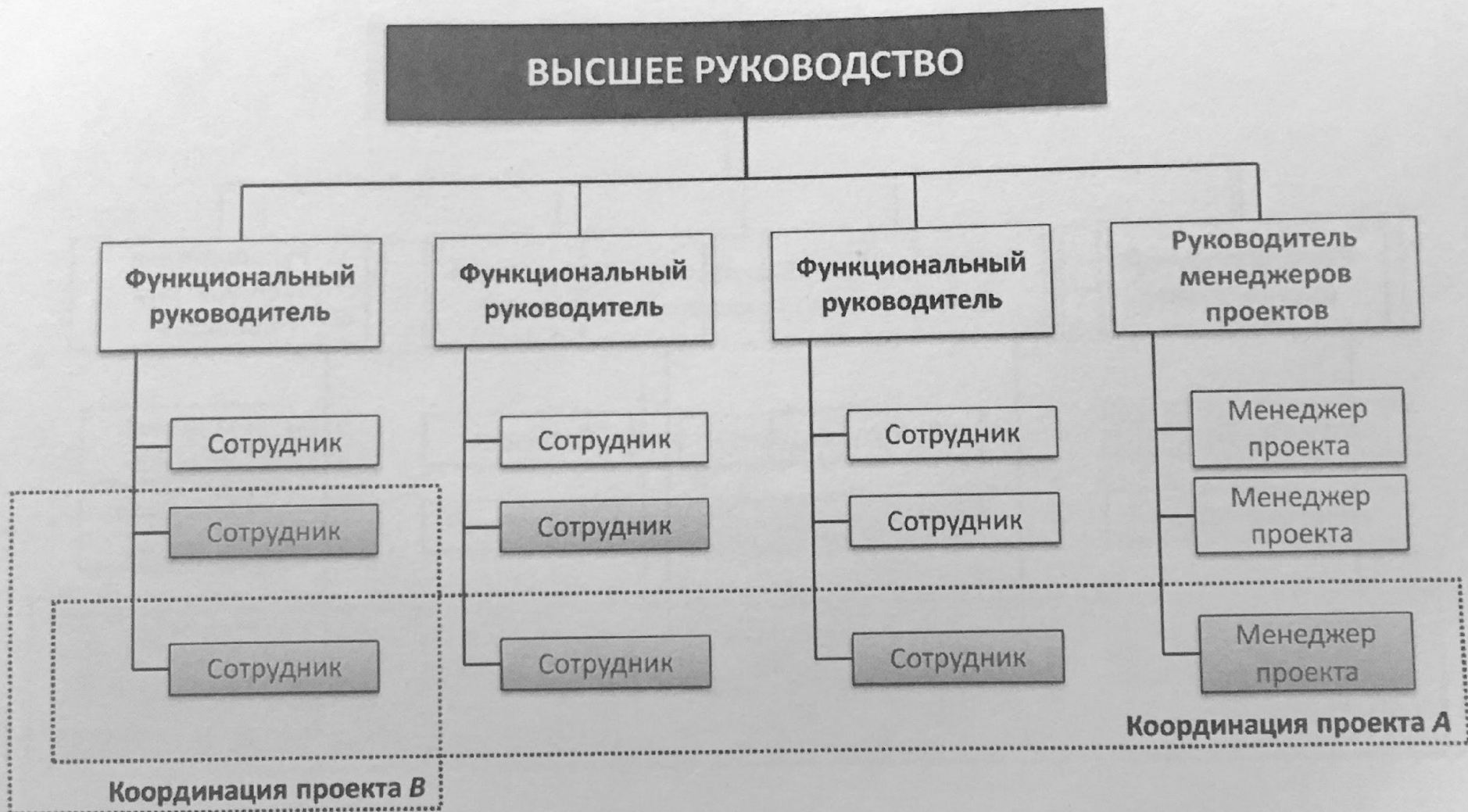
Сильная матрица



Преимущество сильной матрицы

- Наличие руководителя менеджеров проектов
- Повышается уровень взаимодействия между проектами

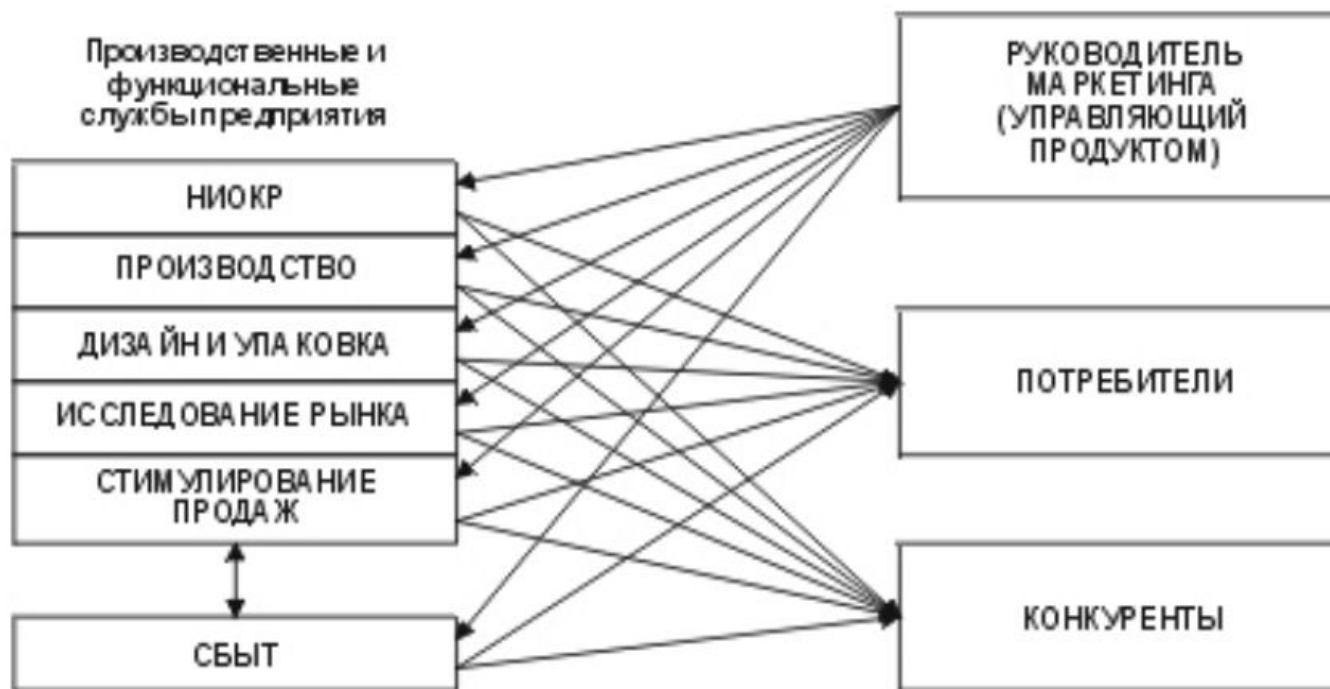
Смешанная матрица



Преимущества и недостатки управления проектами

	Функциональная	Матричная			Проектная
		Слабая	Сбалансированная	Сильная	
Полномочия руководителя проекта	Незначительны или отсутствуют	Ограничены	Низкий или средний уровень	Средний или высокий уровень	Высокий уровень или практически полный контроль
Наличие ресурсов	Незначительно или нет	Ограничено	Низкий или средний уровень	Средний или высокий уровень	Высокий уровень или практически полный контроль
Кто контролирует бюджет проекта	Функциональный руководитель	Функциональный руководитель	Смешанный контроль	Руководитель проекта	Руководитель проекта
Занятость руководителя проекта	Частичная занятость в проекте	Частичная занятость в проекте	Полная занятость в проекте	Полная занятость в проекте	Полная занятость в проекте
Занятость административного персонала проекта	Частичная занятость в проекте	Частичная занятость в проекте	Частичная занятость в проекте	Полная занятость в проекте	Полная занятость в проекте

Общая схема функционального взаимодействия службы маркетинга



Роль руководителя маркетинговой службы

- Опосредствующие функции между подразделениями и сотрудниками предприятия, занимающимися (внутренняя среда):
 - разработкой продукта,
 - его производством,
 - стимулированием продаж,
 - доведением продуктов до потребителей,
 - послепродажным обслуживанием,внешняя среда:
 - потребителями продукции.
- Руководитель маркетинга и его аппарат отслеживают состояние внешней среды маркетинга, обращая в первую очередь внимание на деятельность конкурентов.

Задача службы маркетинга

- «Держать курс» на потребителя, постоянно следить за изменением потребностей.
- Отслеживать деятельность конкурентов, определять слабые и сильные их стороны и возможные рыночные действия.

Общие требования к руководителю отдела маркетинга

1. Системность знаний, большая эрудиция и широкий кругозор.
2. Коммуникабельность.
3. Стремление к новому, высокая степень динамизма.
4. Дипломатичность, умение гасить конфликты. (Если руководители маркетинговых служб не будут удовлетворять этому требованию, то в организации сложится невыносимый психологический климат.)

Функции руководителя маркетинговой службы

- 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

Функции продакт-менеджера при продуктовом подходе к организации маркетинговой службы

- планирование продуктовой стратегии
- прогнозирование объема продаж
- мониторинг характеристик продукции
- рекламу
- стимулирование продаж
- маркетинговые исследования
- выбор марки продукта, упаковки и этикеток
- разработку новых продуктов и совершенствование выпускаемых
- ценообразование
- учет материальных запасов и организацию складских помещений
- распределение
- сбыт продукции (поддержание заинтересованности среди сотрудников сбытовых служб)

Фрагмент матрицы принятия маркетинговых решений

Функции	Директора	Управляющих отдельными продуктовыми группами	Подразделения планирования маркетинга
Исследования маркетинга		У	У
Разработка новых продуктов	Р	С	У
Реклама и стимулирование продаж		С	У
Разработка торговой марки	Р	С	
Сбыт		С	У
Услуги потребителям		С	У
Контроль маркетинговой деятельности	Р	У	У

Условные обозначения

- **Р** — принятие решения. На основе подготовленной информации тот или иной руководитель или его заместитель осуществляют акт решения (утверждение, подписание приказа и т. п.).
- **П** — подготовка решения. Комплексная подготовка решения с привлечением указанных в матрице структурных подразделений или должностных лиц.
- **У** — участие в подготовке решения, заключающееся в составлении отдельных вопросов или сборе необходимой информации по поручению подразделений или должностного лица, ответственного за это решение.
- **С** — обязательное согласование на стадии подготовки решения или его принятия.
- **И** — исполнение решения.
- **К** — контроль исполнения решения.

Пример матрицы решений

Функции маркетинга	Должности и структурные подразделения									
дирек-тор	замес-ти тель дирек-тора по нап-равле-ниям произ-вод-ственно- хозяйс-твенной деятель- ности	замес-ти- тели дирек-тора по марке- тингу	управ-ляющие продук- товыми груп- пами	управ-ляющие отде- ль- ными продук- тами	управ-ляющие регио- наль-ным марке- тингом	управ- ляющие отде- ль- ными рынка-ми	группа иссле- дования рынка	реклам- ное бюро	подраз- деление сбыта	подраз- деление плани-рования марке- тинга
Исследования маркетинга			Р	У	П, И	С	У	П, И		
Разработка новых продуктов	Р	П	П	С	П	С	У	У		
Реклама и сти- мулирование продаж			С	С	Р	Р	С	С	П, И	
Разработка про- дуктовой марки	Р	С	С	С	П, И	С	С	С		
Сбыт		У	С	С	У	Р	П	С	П, И	У
Услуги потреби- телям				С	П	С	П, И	С	У	
Контроль марке- тинговой дея- тельности	Р	П	У	У	У	У	У	У	У	У

Процедура формирования матрицы

- На основе матрицы решений разрабатываются анкеты, адресованные каждому должностному лицу, указанному в матрице.
- Собранная информация сводится в итоговую матрицу решений и проводится ее анализ на предмет дублирования отдельных функций маркетинга и выявления "управленческого вакуума", т. е. отсутствия полного набора управленческих действий относительно какой-то маркетинговой функции.
- В матрицу решений вносятся все необходимые добавления и уточнения, осуществляется ее адаптация под кадровые возможности и стиль управления конкретного предприятия, после чего она утверждается его руководством.
- В строке по горизонтали указываются должностные лица (подразделения), принимающие участие в реализации данной маркетинговой функции, а также степень и характер их участия. В каждом вертикальном столбце перечисляются маркетинговые функции, за выполнение которых данное должностное лицо (подразделение) ответственно (с указанием характера этой ответственности).
- Вертикальный столбец представляет собой компактное описание должностных обязанностей, а горизонтальная строка — распределение маркетинговых функций или задач между должностями (подразделениями) в системе маркетинговых служб.

Преимущества матрицы решений

- облегчается поиск и ликвидация "управленческого вакуума" (отсутствие выполнения определенного направления маркетинговой деятельности, одной из обязательных функций);
- достигается наглядность процедур подготовки, принятия и реализации маркетинговых решений;
- возможность выявить элементы системы управления маркетингом, работающие с недогрузкой или перегрузкой;
- простота реализации данного метода;
- персональное и коллегиальное признание полученного распределения задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом при утверждении результатов применения данного метода;
- легкость составления по полученным результатам положений и должностей.