# Организационная структура управления маркетингом

**Курсовая работа**

**2002**

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Введение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 2 |
| 1. | Рыночно-ориентированная система управления . . . . . . . . . . . . . . . | 3 |
| 1.1. | Роль и место маркетинга в стратегии фирмы . . . . . . . . . . . . . . . . | 3 |
| 1.2. | Дорыночная и рыночная системы управления маркетингом . . . . . | 4 |
| 1.3. | Из истории отечественного опыта организации маркетинговых служб . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 7 |
| 2. | Современная организационная структура управления маркетингом . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 11 |
| 2.1. | Организационная структура маркетинговых служб . . . . . . . . . . . . . | 11 |
| 2.2. | Основные требования к построению маркетинговых служб . . . . . . | 14 |
| 3. | Организация деятельности маркетинговой службы . . . . . . . . . . . . . | 16 |
|  | Заключение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 20 |
|  | Литература . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 21 |

.

Введение

“Маркетинг” означает деятельность в сфере рынка. Однако маркетинг как система экономической деятельности включает гораздо больше.

Применять маркетинг – значит реализовывать системный подход к управленческой деятельности с четко поставленной целью, детализированной совокупностью мероприятий, направленных на ее достижение, а также использовать соответствующий ***организационно-экономический механизм***.

Организация маркетинга – это структурное построение для управления маркетинговыми функциями, устанавливающее подчиненность и ответственность за выполнение тех или иных заданий.

Структура маркетинга – это конкретное сочетание его элементов для достижения поставленных задач и удовлетворения целевого рынка. Структура включает четыре основных элемента: продукт (товар или услуги), распределение (сбыт), продвижение и цены.

Главное при разработке структуры маркетинга – ее целостность. Маркетолог должен получить ответы на ряд вопросов:

* увязаны ли элементы маркетинга между собой?
* создает ли их сочетание гармоничную и хорошо интегрированную целостность?
* используется ли каждый элемент наилучшим образом?
* достаточно ли четко определены сегменты целевого рынка?
* основывается ли структура маркетинга на осязаемых сильных сторонах фирмы?
* предполагает ли программа исправление каких-либо слабых сторон?
* создается ли на конкурентном рынке отличительная индивидуальность? Защищена ли компания от наиболее очевидных угроз конкурентов?

Маркетинг традиционно рассматривается его теоретиками как двоякое явление: как “философия бизнеса” и как одна из функций управления[[1]](#footnote-1).

Целью данной курсовой работы является рассмотрение принципов и особенностей построения организационных структур управления маркетингом – на основе обобщения и анализа публикаций по данной теме.

**1. Рыночно-ориентированная система управления**

**1.1. Роль и место маркетинга в стратегии фирмы**

Важнейшей задачей стратегического управления является установление и поддержание динамического взаимодействия организации с окружающей средой, призванное обеспечить ей преимущества в конкурентной борьбе, что достигается за счёт предоставления покупателю продукта фирмы. Поэтому маркетинг объективно занимает позицию одной из ведущих функций стратегического управления. Для целого ряда организаций в зависимости от того, какие они преследуют цели и какие реализуют стратегии, маркетинг является ключевой функцией, обеспечивающей их успешное функционирование. Более того, с переходом к философии менеджмента, в соответствии с которой фирма должна в своей деятельности полностью ориентироваться на запросы клиента, а не пытаться производить удобную для неё продукцию, которую потом стараются любым способом реализовать клиенту.

Маркетинг всё в большей мере становится субстанцией бизнеса, пронизывающей все сферы деятельности фирмы. Он играет особую роль в стратегическом управлении, существенно выходящую за рамки функции продажи продукции.

Ф. Котлер в своей работе [1] предложил следующую схематическую иллюстрацию изменения роли маркетинга в организации, которая наглядно показывает, как маркетинг из одной из функций, осуществляемых организацией, постепенно превратился в её сердцевину[[2]](#footnote-2).

Говоря о более конкретных вопросах включения маркетинга в стратегическое управление фирмой, следует отметить, что маркетинг выполняет в данном контексте две основных функции:

* это средство сбора и обработки информации для разработки стратегии фирмы;
* это средство осуществления стратегий фирмы.

Например, если фирма осуществляет стратегию расширения позиции на рынке, она может её реализовать за либо счёт увеличения объёма потребления данного продукта покупателем, либо за счёт переманивания покупателей конкурента, либо за счёт привлечения новых покупателей, ранее не потреблявших эту продукцию. Возможно использовать и комбинацию этих средств.

В реализации данной стратегии фирмы роль маркетинга исключительна велика. Рассматриваемая стратегия будет выступать для маркетинговой службы в виде цели, а определённые в стратегии средства её реализации является стратегиями маркетинга.

Для того, чтобы выбрать маркетинговые стратегии, в конкретном случае службе маркетинга необходимо провести соответствующее исследование рынка, которое должно дать ответы на следующие вопросы:

* почему одни клиенты покупают продукт фирмы, а другие предпочитают продукт конкурентов;
* как покупатели выбирают продукт фирмы, что им в нём нравится, а что - нет;
* какие дополнительные действия могут привлечь внимание к продукту фирмы;
* какие группы покупателей вообще не потребляют данный продукт и почему и т. п.

Обобщая сказанное, можно сделать вывод о том, что маркетинг играет особую и исключительную роль стратегическом управлении. Маркетинг делает возможной ориентацию фирмы на запросы потребителей и тем самым обеспечивает более гибкое и адаптивное включение фирмы в окружающую среду. Маркетинг и стратегическое управление находятся в диалектическом взаимодействии. С одной стороны, развитие маркетинга наряду с другими процессами способствовало переходу к стратегическому управлению. Маркетинг является одной из основ стратегического управления. В то же время переход к стратегическому управлению послужил мощным импульсом к развитию маркетинга и изменению его роли в фирме. Именно стратегическое управление выдвинуло маркетинг на передний план, существенно повысив его значимость и качественно изменив его роль в осуществлении бизнеса.

Особенно велико значение маркетинга в стратегическом управлении при разработке и реализации рыночных стратегий.

Стратегии маркетинга определяются на основе установленных целей маркетинга, проведенного ситуационного анализа и отвечает на вопрос как нужно применять маркетинг-микс (комплекс маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации).

**1.2. Дорыночная и рыночная системы управления маркетингом**

Анализ показывает, что переход к рыночно-ориентированным организации в настоящее время обусловлен тем, что старые (дорыночные) структуры не поспевают за быстро меняющейся рыночной средой.

Принципиальным отличием этого типа организации от других является то, что если в других организациях непосредственно вокруг рынка группировалась только часть организации, то в данном случае речь идет о группировании всех частей организации вокруг рынка или рынков.

“Дорыночные” организации, движимые производством функционального продукта или услуги, обеспечивая рост продуктивности,невсегдатемсамым решали вопросы эффективности. В функциональной ориентации все о функциях известнонаверху и, следовательно*,* решенияпринимаются там же*.* Функциональная природа организации больше ориентирует ее на решение внутренних проблем (например, как распределить ресурсы), чем на решение проблем потребителя. Отделенческий или матричный подходы носят в таких организациях формальный характер. Пересечение “линии” и “функции” создает постоянный конфликт, в котором “функция**”** всегда хочет стать **“**линией”в принятии решений. Внутри “функции” также идет борьба за влияние на принятие решений. Эти политические игры уводят организацию от потребителя. Организация занята постоянным согласованием вопросов, то есть внутренне сфокусирована. В таких организациях каждая работа описана до деталей, в основном учитываются индивидуальные достижения, групповая работа не признается в должной мере и нередко отсутствует вовсе.

При неразвитых рыночных отношениях такой тип организации может иметь ряд преимуществ. Он позволяет работать по принципу “разделяй и властвуй” в управлении компанией. В этом случае можно контролировать все, развитие работы на функциональной основе достигает своего совершенства. Узкая специализация в работе до высокого уровня развивает навыки и умения. В целом все эти преимущества оптимизируются в направлении обслуживания интересов владельцев, руководителей и работников организации, но не потребителя.

С развитием рынка обнаруживаются серьезные недостатки “дорыночного” подхода к проектированию организации. Спроектированные “стены” между функциями загоняют организационную болезнь - функционализм - вглубь. При этом расширяется дублирование работ, сгруппированных по разным критериям, например по территории или по продукту, возрастает (в отдельных случаях до 10 раз) стоимость аппаратных структур, принятие решений занимает много времени.

Вся организация видна только сверху и только для руководства - отсюда вся ответственность тоже наверху. Делегирование полномочий в таких условиях затруднено*.* Существует недостаток инновационности. Эти недостатки мешают организации оптимизироваться в направлении потребителя и, в конечном счете, в направлении рынка.

Развитый рынок создает для деловой организации следующую среду ее функционирования. Массовость рынка порождается уже не одинаковостью миллионов потребителей, а их индивидуальностью, что вынуждает организацию максимально дифференцироваться. Развитый рынок дает малой организации конкурировать с большой, так как приоритетным становится не продуктивность, а эффективность. Появление тысяч новых конкурентов требует от организации усиления внутренней конкуренции. Взрывная скорость изменений в продукции и услугах становится несовместимой с жесткими схемами организационной структуры и требует перехода к новым способам деления работ в организации. Обострение конкуренции компенсируется развитием партнерства и союзничества в бизнесе, придавая организации больше гибкости. Предпринимательский подход рождает много способов ведения одного и того же бизнеса, что делает необходимым для организации развитие инновационности.

Развитие рынка развивает и людей. Люди более подготовлены к работе и хотят большего участия в делах организации. Так как жизнь вне организации меняется очень быстро, то люди ожидают быстрых изменений и внутри организации.

Развитие информационных систем делает возможным для каждого работника иметь необходимую информацию как об общей ситуации в организации в целом, так и о ситуации на любом уровне организации. Свободное движение информации по уровням в любом направлении позволяет, если это необходимо, делегировать принятие решений вниз на любой уровень.

Перечисленные факторы требуют от организации, ориентирующейся на рынок, трех главных качеств: гибкости, адаптивности и инновационности**.** В движении в этом направлении многих деловых организаций проявляются следующие тенденции. В организации усиливается группирование работ по рынкам. Больше усилий прилагается для приспособления продукта к потребителю. При этом имеет место частое изменение продукта. Ускоряются потоки информации.Структура организации начинает все больше носить сетевой характер. Система управления становится главным ресурсом предприятия. Всё в организации направлено на сближение тех, кто принимает решение, с теми, кто это решение покупает - потребителями*.* Это в свою очередь требует уменьшения числа уровней управления в организации и передачи ответственности на нижние этажи иерархии, расположенные ближе к потребителю и берущие на себя риск. Важное значение приобретает групповая работа, ролевое поведение и взаимодействие, основанное на доверии.

Развитие указанных тенденций меняет структуру рыночно - ориентированной организации в следующих направлениях. Связи в структуре организации формируются больше под воздействием отношений организации с потребителями (процессы), а не отношений между функциями.

При переходе организации к ориентации на рынок рекомендуется начинать изменения с ее верхних уровней. Самому руководству следует продемонстрировать пример в этом отношении. Внедрение элементов рыночного проектирования следует вести по отдельным частям организации и учитывать местные особенности. При изменениях внимание должно быть сфокусировано на развитие организационной культуры по следующим направлениям: группы, риск, доверие.

Управление в своем развитии также должно ориентироваться на введение групповой формы организации работы. Новшества должны каскадом дойти до рядовых работников по принципу “руководители обучают подчиненных”.

Фокусом кадровых перестановок должны быть межфункциональные перемещения. Параллельно должна быть внедрена новая система планирования, измерения, стимулирования и оценки работы. Завершается переход к рыночной структуре развитием информационной системы с общим банком данных и свободным доступом к нему каждого работника.

В рыночных условиях такая деятельность предприятия, как изучение и стимулирование спроса на продукцию, ее реклама и сбыт, техническое обслуживание приобретают особенно важное значение.

Хорошо скоординированное и направленное изучение условий сбыта продукции на внутреннем и внешнем рынках, приспособление производства к требованиям потребителей, активное форсирование сбыта и получение прибыли, достаточной для формирования экономических фондов, устойчивого воспроизводства и ускоренного развития открывают широкие возможности для повышения эффективности производства, его интенсификации.

**1.3. Из истории отечественного опыта организации маркетинговых служб**

Одна из первых попыток сформулировать общие положения по организации и структуре службы маркетинга относится к периоду “перестройки” (тогда еще – в СССР)[[3]](#footnote-3): “Для успешного изучения и стимулирования спроса на продукцию предприятия, ее рекламы и сбыта, технического обслуживания необходима соответствующая система управления. В этих целях в соответствии с мировым и передовым отечественным опытом должны быть предусмотрены возможность и условия создания на предприятиях отделов (бюро) конъюнктуры рынка, спроса и рекламы продукции (маркетинга), с введением в необхо­димых случаях должности заместителя директора по вопросам конъюнктуры рынка, спроса, рекламы и сбыта продукции или с возложением исполнения этих обязанностей на одного из заместителей директора”.

Выбор оптимальной организационной структуры управления службы маркетинга, сбыта и технического обслуживания выпускаемой продукции рекомендовалось [6] осуществлять в зависимости от масштабов предприятия (объема производства):

* крупное предприятие;
* среднее предприятие;
* малое предприятие.

На рис. 1-3 приведены схемы рекомендованных организационных структур управления службы маркетинга.

**Организационная структура управления службой маркетинга**

**для крупного предприятия**

Бюро рекламы

Бюро изучения спроса

и рынка сбыта

Бюро прогнозирования

и планирования маркетинга

Отдел технического (гарантийного) обслуживания выпускаемой продукции

Отдел маркетинга

Отдел сбыта

Управление маркетинга, сбыта

и технического обслуживания выпускаемой продукции

Рис. 1

Для крупных предприятий (схема на рис. 1) рекомендовалась ввести должность заместителя генерального ди­ректора по маркетингу, которому подчиняется управление маркетинга, сбыты и технического обслуживания выпускаемой продукции. В состав управления входят отдел технического (гарантийного) обслуживания выпускаемой продук­ции, отдел конъюнктуры рынка, спроса и рекламы продукции (маркетинга) и отдел сбыта. В структуре отдела маркетинга предусмотрены три бюро:

* прогнозирования и планирования маркетинга;
* изучения рынка сбыта и опроса;
* рекламы.

Для средних предприятий рекомендовалось вместо управления маркетинга создавать отдел конъюнктуры рынка, спроса и рекламы продукции (маркетинга) **(**рис.2).

**Организационная структура управления службой маркетинга**

**для среднего предприятия**

Бюро рекламы

Бюро изучения спроса

и рынка сбыта

Бюро прогнозирования

и планирования маркетинга

Отдел маркетинга

Отдел сбыта

Отдел технического (гарантийного) обслуживания выпускаемой продукции

Рис. 2

Для небольших предприятий была рекомендована другая структура службы, подчинен­ная заместителю директора по коммерческим вопросам. В состав службы рекомендуется ввести: отделы материально-тех­нического снабжения, внешней кооперации и комплектации, сбыта и бюро конъюнктуры рынка, спроса и рекламы продукции (маркетинга) (рис.3). Отдел технического (гарантийного) обслуживания выпускаемой продукции в этом случае находится в составе служба главного инженера.

**Организационная структура управления службой маркетинга**

**для малого предприятия**

Отдел сбыта

Отдел маркетинга

Отдел материально-технического снабжения

Отдел внешней кооперации и комплектации

Рис. 3

Каждое объединение и предприятие, ориентируясь на приведенные рекомендации, а также с учетом специфики своего производства и наличного кадрового состава могло утвердить структуру управления маркетинговой службой.

**2. Современная организационная структура управления маркетингом**

## 2.1. Организационная структура маркетинговых служб

Маркетинговые службы могут представлять собой два уровня управления: центральные маркетинговые службы и оперативные отделы.

В общем аппарате управления фирмой центральные маркетинговые службы - координирующие, планирующие и контролирующие органы стратегии производственно- сбытового управления. При этом большинство оперативных вопросов по реализации комплексной рыночной и товарной политики решается на низовом уровне - непосредственными производителями конкретного товара.

Структура маркетинговых служб разнообразна и будет более подробно проиллюстрирована в главе 3 данной работы). Однако, прослеживая системы линейных и функциональных связей можно выделить следующие основные типы:

1. по функциям маркетинговой деятельности;
2. по продукту;
3. по регионам;
4. по группам потребителей;
5. матричная.

1. В организациях функциональных маркетинговых подразделений каждый отдел или сектор разрабатывает одну или ряд определенных функций маркетинговой деятельности (отдел изучения рынка, отдел рекламы и стимулирования сбыта, отдел каналов товародвижения и т. д.). Такую структуру обычно имеют маркетинговые службы небольших фирм, работающих с узким товарным ассортиментом, на небольшом числе рынков или их сегментах, отличающихся определенной однородностью, стабильностью и относительно незначительной величиной емкости. Как правило это фирмы, производящие неиндивидуализированный товар - товар, который не требует значительных модификаций в зависимости от оттенков предъявляемого к нему спроса, а также не являющийся объектом существенного воздействия научно-технического прогресса, т. е. не требующий значительной модернизации в области НИОКР.

Недостатки:

1. отсутствие специализированных подразделений по продукту, следовательно затрудненность связи и контроля за процессом разработки идей нового товара, его создания, а также внедрения на рынок приводит к замедлению инноваций
2. из-за отсутствия спецслужб по регионам не учитывается их специфика или возникают трудности со внедрением продукта на определенные рынки затруднено решение вопросов финансирования маркетинговых подразделений.

2. Организация маркетинговых служб по продукту получила широкое распространение в практике зарубежных фирм и является основой формирования организации по товарно-отраслевому признаку - видам выпускаемых товаров и услуг. Такую структуру имеют службы маркетинга фирм, выпускающих многоассортиментную продукцию с различной технологией производства и специализирующиеся на небольшом числе сбытовых рынков относительно однородного характера. Это позволяет фирмам лучше приспосабливаться к рыночным требованиям по каждому отдельному товару или их группе из-за профессионального знания товара и как следствие чуткого реагирования на малейшие изменения ситуации в товарной конкуренции.

Недостатки:

1. чрезмерное смещение акцента на технологическую ориентацию, недостаточность рыночной
2. неэффективность работы при значительной диверсификации товарной номенклатуры из-за серьезного утяжеления аппарата управления
3. ослабление координационных связей по отдельным видам функций маркетинга, в ряде случаев - дублирование, дробление ключевых функций по отдельным маркетинговым службам
4. усложнение стратегического руководства и реализации единой маркетинговой программы.

3. Организация маркетинговых служб по регионам характерна для фирм региональной ориентации сбытовой деятельности, т. е. работающих по неоднородным рынкам. Данная структура позволяет добиваться успехов в проведении комплексной и дифференцированной рыночной политики, обеспечивать тесную зависимость процессов разработки новых товаров от требований конечных потребителей конкретных рынков, координировать всю рыночную стратегию фирмы. Региональная структура дает преимущества компаниям, осуществляющим широкую сбытовую и производственную деятельность за рубежом (так, например, в марте 1996 года в Москве было открыто представительство *“Ford”* для более детального изучения российского рынка с возможным впоследствии открытием завода-филиала). Однако она предъявляет особые требования к характеру производимых фирмой товаров. Они должны быть однородны и удовлетворять достаточно однородным требованиям потребителей различных сегментов (часы, автомобили), чаще всего это товары, пользующиеся стабильным спросом у значительных групп населения и продающихся через широкую сеть посредников.

Недостатки:

1. децентрализация и дублирование ряда функций маркетингового управления
2. затрудненность координации по товарам и функциям, расчлененность товарной политики по рыночным регионам
3. неэффективна для наукоемких, в значительной мере подверженных инновациям продуктов, а также для фирм с широкой многоассортиментной номенклатурой
4. отсутствие компетентности в вопросах ассортимента и качества товаров.

Чаще всего такая географическая структура выступает как вспомогательная, т. е. как подструктура по отношению к другим - функциональной, товарной.

4. В современных условиях дифференцированного рынка в зависимости от специфики конкретных его сегментов и особенностей потребностей различных групп покупателей среди разных типов структур все большее значение имеет оргструктура по группам потребителей, которая представляет собой своего рода маркетинговые управленческие отделения по рыночным сегментам. Она дает возможность ориентировать всю деятельность фирмы на конечных потребителей и на этой основе осуществлять для каждой их группы индивидуальную, комплексную рыночную политику по всему процессу производства. Такая структура в наибольшей степени соответствует требованиям концепции маркетинга, т. к. нацелена на индивидуальное обслуживание и удовлетворение требований, предъявляемых к товару конкретной группой потребителей, т.е. принципу углубленного сегментирования работы на рынке. Оргструктура по группе потребителей обеспечивает долговременные связи с партнерами по операциям поставки и, следовательно, стабилизацию прибыли.

5. Двойственность руководства, присущая оргструктуре управления матричного типа обуславливает возникновение следующего недостатка: если возникают сложности с выполнением программы руководству предприятия бывает часто трудно выявить, кто виноват и в чем причины и суть появившихся проблем, соответственно, возникают обычные трения и неразбериха, которые и следует ожидать при отсутствии единоначалия. Эти трудности можно преодолеть при установлении четких границ полномочий и ответственности функциональных руководителей и руководителей программ. Последние наделяются обычно всей полнотой ответственности за осуществление всей программы. Они, как правило, устанавливают контакты с заказчиками, наделяются полномочиями для составления графиков и установления приоритетов по своим программам. Функциональные руководители наделяются полномочиями по руководству работающими в их сфере сотрудниками и осуществляют контроль за целостностью и полнотой выполнения проводимых ими исследований, конструкторских и других работ.

Данная структура как достаточно гибкая и многофункциональная в наибольшей степени может использоваться в России, т. к. с одной стороны у нас необходимо четкое координирование отдельных отделов маркетинга, углубленная разработка каждой из функций, а с другой - отслеживание малейших изменений на рынках (как рынках географических регионов, так и рынках конкретных товаров - в зависимости от варианта матричной структуры).

**2.2. Основные требования к построению маркетинговых служб**

Структура создаваемых служб маркетинга должна обеспечивать следующие условия функционирования:

1. Гибкость, мобильность и адаптивность.

Как система управления маркетинг требует значительной гибкости, оперативности принятия решений, соответственного организационного построения управленческих служб и их периодической реорганизации, в частности формирования целевых рабочих групп, когда подразделения создаются для решения конкретной задачи на определенный срок и по ее выполнению расформировываются другие целевые подразделения. Целевые группы отличаются большей гибкостью и дают возможность преодолеть консерватизм любой оргструктуры, поскольку она обычно труднее всего подвержена изменениям, требующим больших средств и времени и связана с личностными факторами персонала. По мнению авторов [22], введение в структуру уже действующей фирмы целевой группы - оптимальный вариант для российских условий, т.к. организация постоянной маркетинговой службы требует больших затрат, маркетинг - достаточно новое явление для российских фирм, и гибкое структурное подразделение специалистов будет эффективным вариантом для нашей страны (естественно, данная структура подойдет для большинства, но не для всех предприятий, если речь идет о крупной фирме или коммерческом банке с филиалами по регионам диверсифицированной деятельности, тогда гораздо более эффективно внедрять постоянную службу маркетинга, которая будет улавливать все изменения на определенных рынках). Гибкость и адаптивность маркетинговых служб обеспечивается регламентацией прав, компетенцией отдельных подразделений, однако, слишком детальное распределение обязанностей препятствует реализации творческого подхода и инновационным процессам и чрезмерно удлиняет принятие решений в управленческом аппарате. Также необходимо обеспечение прямой и обратной связи между маркетинговыми и функциональными службами общего управления фирмой.

2. Относительная простота структуры.

Как упоминалось выше, чем проще структура и меньше уровень управления, тем более мобильна система управления, оперативней процесс принятия решений и выше шансы на успех.

3. Соответствие масштабов маркетинговой службы, степень ее эффективности и объем продаж фирмы.

Для российских предприятий, для которых маркетинг в высшей степени необходим при выходе на внешний рынок, важен учет объема экспортно-импортных операций в процентном соотношении к общему объему поставок, если этот процент незначителен, создавать специальные дорогостоящие службы не имеет смысла, это же относится и к мелким предприятиям.

4. Соответствие структуры специфике ассортимента производимой продукции.

Это касается выбора структуры маркетинговой службы и наделения службы хозяйственной самостоятельностью.

## 3. Организация деятельности маркетинговой службы

**Функциональная организация.** Самой распространенной схемой являетсяфункциональная организация службы маркетинга. В этом случае специалисты по маркетингу руководят разными видами (функциями) маркетинговой деятельности. Они подчиняются вице-президенту по маркетингу, который координирует их работу.

Основным достоинством функциональной организации является простота управления. С другой стороны, по мере роста товарного ассортимента и рынков фирмы эта схема все больше и больше теряет свою эффективность.

Становится все труднее разрабатывать особые планы для каждого отдельного рынка или товара, а также координировать маркетинговую деятельность фирмы в целом.

Вице-президент по маркетингу

Управляющий службой маркетинга

Управляющий службой сбыта

Управляющий по новым товарам

Управляющий службой маркетинговых исследований

Управляющий службой рекламы и стимулирования сбыта

# Рис. 4. Функциональная организация службы маркетинга

**Организация по географическому принципу.** В компаниях, торгующих по всей территории страны, подчиненность продавцов нередко приобретает форму организации по географическому принципу.

При организации по географическому принципу торговые агенты могут жить в пределах обслуживаемых ими территорий, лучше узнавать своих клиентов и эффективно работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды.

Задача закрепления территорий за конкретными продавцами должна фокусироваться на потребностях территории и способностях продавцов. Не все менеджеры по продажам имеют одинаковые способности, опыт, предпочтения или образование. Следует сделать попытку подобрать им территории таким образом, чтобы обеспечить максимальный уровень обслуживания заказчика и максимальное использование квалификации продавца. Например, продавец с хорошим техническим образованием должен получить территорию с наиболее технически грамотными заказчиками. Неопытного агента нельзя ставить на территорию с крупными клиентами, обслуживание которых требует высокой квалификации. Повышение эффективности продавца должно стать постоянной заботой руководства фирмы и основным соображением при образовании территории.

Вице-президент по маркетингу

Управляющий общенациональной службой сбыта

Управляющий службой маркетинговых исследований

Управляющий службой маркетинга

Управляющий по новым товарам

Управляющий службой рекламы и стимулирования сбыта

**Управляющие региональными службами сбыта**

**Управляющие зональными службами сбыта**

**Районные управляющие по сбыту**

**Торговые агенты**

# Рис. 5. Организация маркетинговой службы по географическому принципу

**Организация по товарному производству.** Фирмы с широкой товарной номенклатурой и/или разнообразием марочных товаров используют организацию по товарному или товарно-марочному производству. Организация по товарному производству не заменяет функциональной организации, а является еще одним уровнем управления.

Организация по товарному производству оправдывает себя в тех случаях, когда выпускаемые фирмой изделия резко отличаются друг от друга и/или разновидностей этих товаров так много, что при функциональной организации маркетинга управлять всей этой номенклатурой уже не под силу.

У организации по товарному производству есть ряд преимуществ. Во-первых, управляющий по товару координирует весь комплекс маркетинга по этому изделию. Во-вторых, управляющий по товару может быстрее отдельных специалистов реагировать на возникающие на рынке проблемы. В-третьих, не обойдены вниманием и более мелкие, второстепенные по значению марочные товары, поскольку производством каждого из них руководит собственный управляющий. В-четвертых, управление производством товара - прекрасная школа для молодых руководителей, ибо на этой работе они вовлекаются почти во все сферы оперативной деятельности фирмы.

Однако преимущества эти связаны и с издержками. Во-первых, система управления по товарному производству порождает ряд конфликтов и разочарований. Нередко управляющие no товарам не обладают достаточными правами для эффективного исполнения своих обязанностей. Во-вторых, становясь экспертами во всем, что касается их изделия, управляющие по товарам редко становятся специалистами в функциональных областях деятельности. В-третьих, система управления по товарным производствам часто обходится дороже, чем первоначально предполагалось, из-за возросших расходов на оплату труда большего числа работников.

Вице-президент по маркетингу

Управляющий по товарной номенклатуре

Управляющий службой маркетинговых исследований

Управляющий службой маркетинга

Управляющий службой сбыта

Управляющий службой рекламы и стимулирования сбыта

**Управляющие по группам товаров**

**Управляющие по товарам**

Рис. 6. Организация маркетинговой службы по товарному производству

**Организация по рыночному принципу.** Многие фирмы продают товары своего ассортимента на разных по своему характеру рынках индивидуальных потребителей, деловых предприятий и государственных учреждений. Использование организации по рыночному принципу желательно в тех случаях, когда у разных рынков разные покупательские привычки или разные товарные предпочтения.

Продуманный маркетинговый план предусматривает особое обслуживание нескольких крупных заказчиков, которые составляют большую часть бизнеса (общеизвестно, что 80% всего бизнеса, как правило, приходится на 20% её клиентов). Эти 20% и дают фирме возможность заработать.

**Организация по товарно-рыночному принципу.** Перед фирмами, продающими множество разных товаров на множестве разных рынков, встает проблема: воспользоваться ли системой организации по товарному производству, требующей от управляющих по товарам знания сильно отличающихся друг от друга рынков, или - применить у себя систему организации по рыночному принципу, при которой управляющие по работе с рынками, обязательно должны быть знакомы с самыми разными товарами, приобретаемыми на их рынках. А еще фирма может одновременно иметь у себя и управляющих по товарам, и управляющих по рынкам, т.е. применить так называемую матричную организацию [2] .

**Заключение**

Очевидно, что не существует универсальной формы для организации работы на основе принципов и методов маркетинга, равно как нет и единой схемы построения маркетинговой работы. Конкретные формы и содержание такой деятельности могут существенно различаться в за­висимости от характера хозяйственной организации и тех внешних условий, в которых она протекает. Главное при маркетинговом подходе — целевая ориентация всех мероприятий, слияние в единый технологический процесс отдельных направлений исследований, производства, торговли. Поэтому-то и отечественные организации, производственные предприя­тия и объединения, внешнеторговые фирмы вполне могут принять на вооружение принципы и методы современного маркетинга для успешного проведения торговых операций в широком смысле: от создания нового товара до его обслуживания у покупателя.

Желательность использования маркетинга как средство повышения эффективности производственно-коммерческой деятельности превращается в необходимость и становится возможной, если предприятия — производители товаров — располагают в своей хозяйственной деятельности достаточной свободой, позволяющей им оперативно откликаться на изменения рыночной конъюнктуры, маневрировать своими ресурсами, производственными и иными возможностями для достижения поставленных рыночных целей.

Ныне, когда предприятия, с одной стороны, получили широкие права, а с другой свободный рынок с жёсткой конкуренцией, использование маркетинга становится для них настоятельной необходимостью. Однако его рациональное использование сопряжено с известными трудностями не только организацион­ного и технического характера, но и психологического плана. Требуется значительная перестройка логики мышления и психологии поведения не только руководящего звена хозяйственных единиц, но и рядовых работников, трудовых коллективов в целом.

Ориентация на рынок сбыта является основным приз­наком маркетинговой стратегии управления фирмой и выражается, прежде всего, в перенесении центра управленческих решений в сбытовые звенья корпорации. Основными объектами изучения и воздействия выступают потребитель, конкуренты, конъюнктура самого рынка и характеристики товара. Задачей является гибкое и постоянное реагирование на изменения условий сбыта.

Литература

1. Котлер Ф. Управление маркетингом. - М.: Прогресс, 1997.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1992.
3. Нагапетьянц Н.А. Прикладной маркетинг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
4. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом. – М.: Бином, 1998.
5. Лобанова Т.П. и др. Бизнес-план. – М.: ПРИОР, 2000.
6. Методические материалы по созданию и организации службы маркетинга, сбыта и технического обслуживания выпускаемой продукции в производственных объединениях и на предприятиях отрасли. – М.: ЦНИИТЭИ, 1990.
7. Бизнес-план: методические материалы / Под. ред. проф. Р.Г.Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 1994.
8. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Под ред. проф. В.А.Алексунина. – М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2001.
9. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993.
10. Амблер Т. Практический маркетинг. – СПб.: Питер, 2001.
11. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг. – М.: Экономика, 1999.
12. Как составить план по маркетингу производственной компании. – Пер. с англ. – М.: Дело, 1997.
13. Как составить план по маркетингу сервисной компании. – Пер. с англ. – М.: Дело, 1997.
14. Как составить план по маркетингу торговой компании. – Пер. с англ. – М.: Дело, 1997.
15. Бизнес-план: зарубежный и отечественный опыт / Под ред. В.М.Попова. – М.: Финансы и статистика, 1995.
16. Вествуд Дж. Маркетинговый план. – СПб: ПИТЕР, 2001.
17. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. М: Финпресс, 1998.
18. Моисеева Н., Конышева М. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг. – 1999 - № 6, С. 22-34.
19. Ильенкова Н.Д. Спрос: анализ, управление. – М.: Финансы и статистика, 1997.
20. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. – М.: “Ось-89”, 1996.
21. Ильющенко Е.В. Маркетинг на предприятии. – М.: Экоперспектива, 2000.
22. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.
23. Крестов И.И. Маркетинг на предприятии. – М.: АО “Финстатинформ”, 1994.
24. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. – М.: Финансы и статистика, 1999.
25. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг. – М.: Экономика, 1993.

1. Ф.Котлер Маркетинг менеджмент. – СПб.: ПИТЕР, 1999. [↑](#footnote-ref-1)
2. Котлер Ф. Управление маркетингом. - М.: Прогресс, 1997. [↑](#footnote-ref-2)
3. Методические материалы по созданию и организации службы маркетинга, сбыта и технического обслуживания выпускаемой продукции в производственных объединениях и на предприятиях отрасли. – М.: ЦНИИТЭИ, 1990. [↑](#footnote-ref-3)