**Тема 8. Проблемы организации управления маркетингом**

Введение

1. Рыночно-ориентированная система управления

1.1. Роль и место маркетинга в стратегии фирмы

1.2. До рыночная и рыночная системы управления маркетингом

2. Современная организационная структура управления маркетингом

2.1. Организационная структура маркетинговых служб

2.2. Основные требования к построению маркетинговых служб

3. Организация деятельности маркетинговой службы

Заключение.

**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 ответ 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.   
 Целью данной темы 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 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.

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).

Концепция маркетинга в его развитии прошла заметную эволюцию. Родились идеи необходимости изучения закономерностей, особенностей свободного рынка в начале XX века с появлением массового производства, с объединением поставщиков в ассоциации, синдикаты, корпорации, в том числе межгосударственные. Создание этих объединений происходило в условиях жесткой конкуренции, борьбы за рынки. Требовались огромные капиталовложения для налаживания производства. Небольшие ошибки в разработке стратегии производства и сбыта могли привести к серьезным финансовым потерям. Положение особенно обострилось после второй мировой войны, когда в процессе конверсии военного производства, когда резко обострилась борьба за выживание между крупнейшими фирмами, связанная с переходом на выпуск мирной продукции. В начальный срок своего развития маркетинг был в основном ориентирован на производителя, на вопросы сбыта, продажи товара. Позже ориентация стала меняться в сторону потребителя, системного изучения потребностей рынка в товарах и услугах с попытками формирования спроса, его прогнозирования и создания системы управленческих воздействий не только на поставщика, но и на потребителя, путем создания единой идеологии маркетинга в современном понимании.

В настоящее пора организация маркетинговой деятельности фирмы маркетинг предполагает системный подход к реализации четко поставленных целей путем совокупности различных взаимосвязанных мероприятий, основанных на использовании определенного организационно- экономического механизма.

В современном понимании объектами маркетинга могут быть люди, организации, идеи, местности. Существует значительное количество определений маркетинга от узко направленной деятельности на сбыт, продажу, реализацию до широкой, охватывающей более того не коммерческую дело. В любом случае, каждая маркетинговая дело должна быть ориентирована на потребителя. В настоящее пора происходит процесс оформления маркетинга в самостоятельную отрасль, создания специализированных маркетинговых фирм, подготовки необходимых кадров.

Растет влияние маркетинга на организации и структуру производства, менеджмента. Эти функции все более объединяются, создается единая концепция менеджмента производством. Благоприятные условия для развития маркетинга создаются политическими, юридическими государственными актами. Снята жесткая регламентация многих сторон деятельности предприятий, расширена свобода принятия решений, увеличены права руководства и трудовых коллективов предприятий, разрешены многие ранее запрещенные формы коммерческой деятельности, реорганизована банковская система, создана сеть коммерческих, инвестиционных банков, что существенно изменило систему кредитования. Повышена материальная заинтересованность в творческой коммерческой деятельности по удовлетворению огромного спроса рынка, насыщению его товарами. Разрешена внешнеэкономическая дело предприятий, что дает вероятность вовлечения в оборот не только свободных средств населения и предприятий, но и средств зарубежных частных и государственных фирм.  
 Маркетинг вторгается во все сферы жизни общества, он делает его более информированным, избирательным. Улучшает координацию и распределение ресурсов, способствует ликвидации малоэффективной затраты материальных ресурсов. В конечном счете, маркетинг влияет на воззрения людей, их образы мышления, улучшает в определенной мере качество жизни.

Маркетинговая стратегия – элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям.

Стратегия предприятия разрабатывается на основе исследований и прогнозирования конъюнктуры товарного рынка, изучения покупателей, изучения товаров, конкурентов и других элементов рыночного хозяйства.

Стратегия маркетинга определяется положением компании на рынке, является ли она лидером, претендентом, последователем или занимает некую нишу.

Лидеру рынка принадлежит наибольшая доля рынка определенного продукта. Для того чтобы упрочить доминирующее положение, лидеру необходимо стремиться к расширению рынка в целом, привлекая новых потребителей, находя новые способы потребления и применения продукции. Для защиты своей доли рынка лидер использует стратегии позиционной, фланговой и мобильной обороны, упреждающих ударов и отражения атаки, вынужденного сокращения (см. ниже). Большинство лидеров рынка стремятся лишить конкурентов самой возможности перехода в наступление. И наконец, лидер может попытаться расширить свой сегмент рынка. Такая стратегия оправдана, если она ведет к увеличению прибыльности, а связанный с нею риск — невелик.

Претендент агрессивно атакует лидера и других конкурентов по фронту, с флангов, окружая противника, совершая обходные маневры и ведя партизанские действия, стремясь к расширению своей доли рынка (см. ниже). В рамках специальных стратегий претендент может вести ценовую войну, снижать издержки производства, производить престижные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые продукты, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень услуг или разворачивать широкую рекламную кампанию.

Последователь — компания, которая стремится сохранить свою долю рынка и обойти все мели. Однако даже последователи должны придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличение доли рынка. Ряд маркетологов считают, что стратегия имитации продукта не менее эффективна, чем стратегия новаторского продукта. Такие компании, как Sony, несут огромные расходы на разработку нового продукта, его распространение и информирование рынка. Обычно наградой за этот труд и риск становится лидерство на рынке. Однако ничто не мешает другим компаниям скопировать или улучшить новый продукт. Например, Panasonic редко предлагает рынку принципиально новую продукцию. Чаще всего она копирует изобретения Sony, а затем предлагает товары по более низкой цене, получая высокую прибыль, поскольку экономит на научно-исследовательских разработках и коммуникациях с потребителями.

Многие компании предпочитают следовать в кильватере лидеров рынка, однако последние весьма ревниво относятся к их попыткам переманить клиентов. Если последователь предлагает низкие цены, услуги высокого качества или улучшенный продукт, лидер имеет возможность мгновенно предпринять адекватные шаги.

Следование за лидером отнюдь не предполагает пассивного копирования. Последователь должен разработать собственную стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных действий конкурентов. Выделяют четыре общих стратегии последователей.

Подражатель дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам. Такие компании, как Apple Computer и Rolex, постоянно сталкиваются с проблемой подделок, особенно на Дальнем Востоке.

Двойник копирует продукцию, систему распределения, рекламную кампанию конкурента вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия, например Сосо-Соlo вместо Coca-Cola. Двойник паразитирует на инвестициях лидера.

Имитатор что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак, более того, имитатор помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли.

Приспособленец обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером, очень часто приспособленец становится претендентом. Этот путь прошли многие японские компании.

**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, не всегда тем самым решали вопросы эффективности. В функциональной ориентации все о функциях известно наверху и, следовательно, решения принимаются 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. 

**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. 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 не индивидуализированный 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:

\* 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;

\* 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:   
\* чрезмерное смещение акцента на технологическую ориентацию, недостаточность рыночной

\* неэффективность работы при значительной диверсификации товарной номенклатуры из-за серьезного утяжеления аппарата управления

\* ослабление координационных связей по отдельным видам функций маркетинга, в ряде случаев - дублирование, дробление ключевых функций по отдельным маркетинговым службам

\* 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:

\* децентрализация и дублирование ряда функций маркетингового управления

\* затрудненность координации по товарам и функциям, расчлененность товарной политики по рыночным регионам

\* неэффективна для наукоемких, в значительной мере подверженных инновациям продуктов, а также для фирм с широкой многоассортиментной номенклатурой

\* 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 програм.

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, 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).

Внедрение маркетинга в организационные структуры промышленных фирм происходит по двум главным направлениям: путем создания специализированной службы или отдела маркетинга и путем модернизации других основных служб с целью их большей адаптации к требованиям рынка и более гибкой реакции на изменения внешней среды.

С другой стороны, внедрение маркетинга в существующую в течение десятилетий и подвергающуюся тем или иным изменениям организационную структуру фирмы не может не воздействовать на организационную структуру маркетинга, которая вынуждена учитывать общие принципы построения в фирме структуры управления и формы их реализации.

Напомним типы общефирменных организационных структур:

* функциональный,
* продуктовый/товарный,
* географический,
* рыночный.

Каждый из перечисленных типов организационно-управленческих структур имеет и достоинства, и недостатки.

Для построения службы маркетинга используются следующие типы организационных структур или их комбинации: функционально-продуктовый, функционально-рыночный, продуктово-рыночный, продуктово-функционально-рыночный.

Функциональная организация маркетинга наиболее проста. Специализация, четкое разграничение компетенции, стандартизация управленческих процессов определяют высокую эффективность этой организационной структуры. Однако ее результативность обычно снижается по мере расширения ассортимента и увеличения числа рынков сбыта. Существующие проблемы: трудности координации; необходимость передачи решения задач, выходящих за пределы компетенции, высшему звену; недостаток мотивации у сотрудников из-за непонимания конечной цели.

Продуктовая (товарная) организационная структура характеризуется тем, что управляющий имеет возможность координировать и контролировать всю работу по продукту (группе, семейству товаров), хорошо зная его рыночные возможности. Недостатки: высокая возможность конфликтов при нечетком разделении полномочий, реализация продукта функциональными менеджерами.

Географическая организационная структура позволяет специализироваться на определенных территориальных зонах, хорошо зная их потребителей. Недостаток — необходимость хорошо отлаженной координации с другими «географическими» подразделениями и функциональными службами.

Главное достоинство рыночной организационной структуры — концентрация рыночной деятельности на целевых рынках: недостатки в основном аналогичны таковым при наличии продуктовой (товарной) организационной структуры.

Как уже отмечалось, одна из реальных возможностей создания результативной маркетинговой организационной структуры российскими промышленными предприятиями — это вынесение ее за пределы собственно промышленного предприятия и придание ей статуса юридического лица. Эволюционное развитие этого процесса, в ходе которого производитель передает маркетинговой фирме все функции маркетинга и сбыта (возможно, в течение 2–3 лет), помогает избежать всякого рода организационно-властных потрясений . Однако для эффективного функционирования такой системы необходимо соблюдение по крайней мере двух главных условий: наличие объединяющей обе фирмы совместной собственности, и, четко определенные в договоре их права и обязанности по отношению друг к другу в области экономического, производственного, сбытового, сервисного, финансового и иного взаимодействия.

Возможен вариант, когда несколько промышленных компаний с взаимодополняющим производственным профилем создают совместную маркетинговую фирму, наделенную в числе иных и сбытовой функцией. Выгоды для всех участников в таком случае явные: возможность концентрации внимания изготовителей на научно-технических и производственных проблемах и получение ими эффекта синергизма от сбыта на рынке взаимодополняющих продуктов. Разумеется, при такой организации сбыта потребуются решение в договорном порядке многих проблем, наличие доброжелательности по отношению друг к другу и готовности пойти на взаимные уступки при решении спорных вопросов.

При всем своеобразии организационных форм маркетинга каждая из них должна соответствовать следующим критериям.

1. Гибкость, мобильность, адаптивность. Эти качества которые необходимы не только собственно маркетинговой структуре фирмы, но и ее организационно-управленческому механизму в целом. Служба маркетинга — это тот «приводной ремень», который задает требуемый рынком ритм работы всей фирме, придает ему черты гибкости и адаптивности к меняющимся рыночным условиям.

Гибкость обеспечивается возможностью оргструктуры своевременно менять свои формы при изменении стратегических задач, причем возможность к изменениям должна быть заложена в самой структуре.

2. Простота маркетинговой организационной структуры — непременное условие ее эффективности. Усложненность структуры всегда вызывает удорожание процесса управления, делает его более громоздким, а следовательно, и менее восприимчивым к происходящим переменам. Простота — это также одно из условий эффективности связей между подразделениями службы маркетинга и наличия небольшого количества ее звеньев.

3. Соответствие масштабов, сложности структуры маркетинговой службы структурной и пространственной расчлененности организационной структуры фирмы, особенностям профиля ее деятельности, характеру стратегических целей и соответствующих им задач.

4. Соответствие организационной структуры маркетинга характеру производимых продуктов, широте, полноте и глубине ассортимента. Это означает, что в любую оргструктуру должен быть заложен в той или иной степени товарный принцип.

5. Ориентация оргструктуры маркетинга при всех ее конкурентных различиях на конечных потребителей. Любая оргструктура, не придерживающаяся данного принципа, в конечном счете обречена на неудачу.

6. Наделенность маркетинговой оргструктуры должными правами, в том числе координационными, которые позволяют ей интегрировать всю хозяйственную деятельность фирмы с целью достижения рыночных целей.

**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, 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 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 является функциональная 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.

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.   
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 по 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.

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.

Виды организационных структур управления маркетингом (функциональная, продуктовая, рыночная, географическая). Подбор специалистов надлежащей квалификации, распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом.

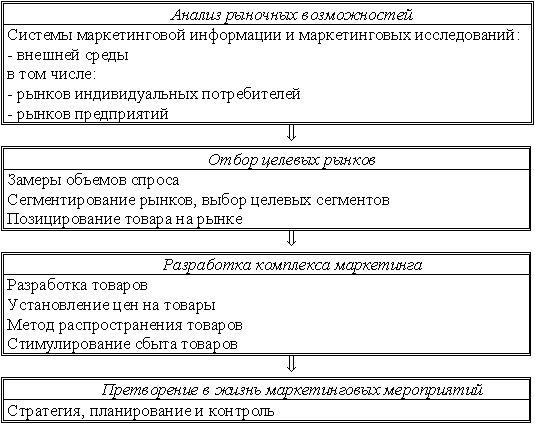
Управление маркетинговой деятельностью на предприятии является неотъемлемым необходимым условием её эффективности. В этом принципе важнейшую роль играет организационная структура маркетинга. Функционирование организационной структуры маркетинга, в том числе и на промышленном предприятии, осуществляется на основании определённых общепринятых принципов, хотя в тоже время не существует единых правил её формирования. В такой ситуации предприятие создаёт свою службу маркетинга, ориентируя её конкретно на свои цели и задачи, и учитывая лишь свои принципы работы.

Организационная структура службы маркетинга – это приемлемая для предприятия система подчиненности подразделений службы маркетинга и взаимодействия между ними касательно владения, использования и передачи информации с целью принятия обоснованных решений и контроля за их выполнением.

Не существует универсальной схемы организации маркетинга. Поэтому каждое предприятие создает отдел (службу) маркетинга для достижения маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, расширения промышленного рынка, увеличение прибылей). В то же время структура маркетинговой службы в значительной мере зависит от стратегических и оперативных планов, размера ресурсов предприятия, специфики производимой продукции и рынков, на которых она реализуется.  
Каждое предприятие формирует маркетинговую структуру самостоятельно, используя ту или иную ее модель. Вместе с тем существует несколько типовых моделей, в первую очередь интегрированные и неинтегрированные маркетинговые структуры.

Неинтегрированные маркетинговые структуры – это совокупность соответствующих подразделений, влияние которых на потребителя не скоординировано.

Деятельность интегрированных маркетинговых структур является комплексной, то есть они управляются из одного координирующего центра.



Процесс управления маркетингом состоит:

1. из анализа рыночных возможностей;
2. отбора целевых рынков;
3. разработки комплекса маркетинга;

претворения в жизнь маркетинговых мероприятий.

*Анализ рыночных возможностей* – это отправная точка маркетинговой деятельности. Руководству необходимо знать, как выявлять и оценивать эти возможности. Для этого используются системы маркетинговой информации и исследований внешней среды. Каждую возможность необходимо оценить с точки зрения ее соответствия целям и наличным ресурсам фирмы.

Анализ должен вскрыть ряд привлекательных, с точки зрения фирмы, рыночных возможностей. Каждая потребует более глубокого изучения, прежде чем на ней остановиться как на очередном целевом рынке.

*Отбор целевых рынков.* Чтобы убедиться в достаточной привлекательности открывающейся возможности, фирме нужно будет провести более тщательную оценку текущего и будущего спроса. При положительном результате на следующем этапе производят сегментирование рынка для выявления групп потребителей и нужд, которые фирма может удовлетворить наилучшим образом. Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга. Фирма может остановиться на одном или нескольких сегментах рынка. Применительно к каждому из них фирма должна решить, какую именно позицию она хочет занять в данном сегменте. Ей следует изучить позиционирование на целевом рынке марочных товаров конкурентов с точки зрения свойств, являющихся, по мнению потребителей, наиболее важными. Кроме того, следует оценить объем спроса на возможные сочетания свойств товара. Затем следует решить, что именно создавать: товар, рассчитанный на удовлетворение еще не удовлетворенной нужды, или товар, аналогичный одному или нескольким уже существующим товарам. В последнем случае фирма должна быть готова вступить в борьбу с конкурирующим товаром, внедряя в сознание потребителей представление об отличиях своего товара.

*Разработка комплекса маркетинга*. Приняв решение о рыночном позиционировании (то есть об отличном от других положении товара на рынке и в сознании потенциальных покупателей), фирма разрабатывает для его поддержания комплекс маркетинга. Комплекс маркетинга – это сочетание четырех составляющих: товара, цены, методов распространения и методов стимулирования. Фирме предстоит принять решение об общей сумме ассигнований по основным составляющим комплекса маркетинга и в рамках каждой из этих составляющих.

*Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий*. Для претворения в жизнь маркетинговых мероприятий фирме необходимо создать четыре системы:

– маркетинговой информации;

– планирования маркетинга;

– организации службы маркетинга;

– маркетингового контроля.

**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.