

СМОЛЬЯНИНОВ Н.Е.

ЭФФЕКТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ

МОДУЛЬ

5. Проектирование оргструктуры управления маркетингом

Н. Е. Смольянинов

Эффективный маркетинг: Модуль 5: Проектирование оргструктуры управления маркетингом / Н. Е. Смольянинов. 2013. – 14 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями к содержанию программы повышения квалификации «Эффективный маркетинг» и содержит основную теоретическую базу и инструментарий, необходимый для реализации маркетинговых компетенций в практике предпринимателя.

§ 6.2. Организация и реализация маркетинговых мероприятий

Маркетинг как функция тесным образом связана с другими функциями предприятия – *производством, финансовой службой, службой сбыта, кадровой службой, менеджментом (управленческим аппаратом)* и др. Связи различных функций организации с маркетингом показаны в табл. 1.

Т а б л. 1. **Функциональные связи маркетинга с другими функциями организации**

Функции организации	Маркетинг
<i>Производство</i>	Позволяет выпускать продукцию, на которую существует реальный спрос. Определяет количество и качество товаров, необходимых рынку. Способствует внедрению новых технологий, снижению затрат. Обеспечивает выпуск современных, конкурентоспособных товаров. Учитывает сильные и слабые стороны производства.
<i>Финансы</i>	Обеспечивает наибольшую прибыльность за счет развития бизнес-направлений, наиболее соответствующие спросу. Оптимизирует процесс ценообразования, способствует корректировке цен.
<i>Снабжение и сбыт</i>	Позволяет избежать накопления излишних запасов. Способствует созданию эффективной системы продаж. Способствует предотвращению возможных конфликтов с посредниками.
<i>Кадры</i>	Вносит свои требования к специалистам различных направлений. Ориентирует кадровую службу на подбор сотрудников в соответствии с целями и задачами организации, продиктованными конъюнктурой рынка.
<i>Менеджмент</i>	Существенно снижает неопределенность при принятии руководством управленческих решений на основе исследований рынков.
<i>НИОКР</i>	Ориентирует научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы организации на требования целевого рынка (скрытые нужды и потребности потребителей).

Для оптимизации связей между подразделениями, хозяйствующие субъекты развивают свои организационные структуры. Наиболее распространенными, в настоящее время, являются следующие типы организационных структур: *функциональные, дивизионные, смешанные (матричные и групповые)*.

Принимая решение о структуре подразделения (в частности, службы/отдела маркетинга), необходимо опираться на критерий максимальной эффективности управления.

Рассмотрим более подробно основные типы организационных структур службы маркетинга.

Функциональная структура – это наиболее распространенная форма организации маркетинга, предусматривающая наличие *жест-*

кой вертикали власти и управления и, одновременно, опосредованную взаимосвязь (через руководителя службы) структурных подразделений (см. рис. 1). Такая структура службы маркетинга характерна для организаций с ограниченным количеством бизнес-направлений и, работающих на одном-двух (редко более) рынках.



Р и с. 1. Функциональная структура организации службы маркетинга

Дивизионная структура характерна для организаций, выпускающих *разнородные товары и множество торговых марок* и/или, *работающих на различных рынках*. Такая структура напоминает функциональную, но в ней появляются *дополнительные уровни управления*. Вариантами дивизионной организации могут быть орг-структуры, различающиеся по объектам деления на дивизионы: *товарная; рыночная; сегментная; региональная*.

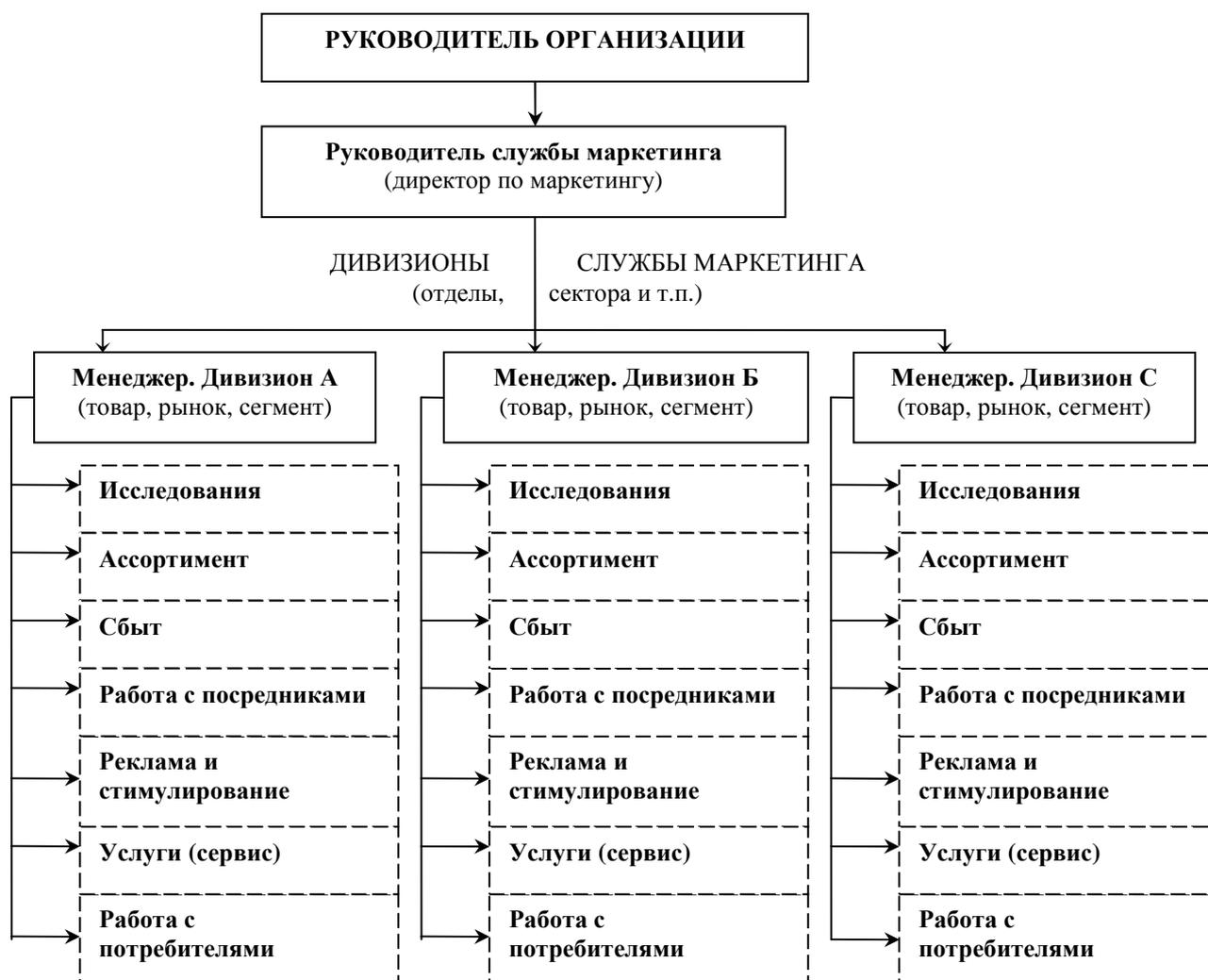
Товарная структура характерна для организаций, выпускающих различные товары и множество торговых марок.

Региональная и рыночная структуры отличаются от товарной лишь тем, что в них за основу берется разделение по географическим рынкам. Региональная организация предпочтительна, когда рынков сбыта много, их география обширна, а номенклатура продукции не слишком велика или достаточно однородна. Региональная организация маркетинговой деятельности особенно подходит для транснациональных фирм.

Сегментная структура характеризуется тем, что внутри службы организуются дивизионы (направления), которые отвечают за ра-

боту с определенным сегментом потенциальных потребителей независимо от того, на каком географическом рынке находится этот сегмент.

В качестве примера, на рис. 2 показан общий вид, дивизионной организационной структуры.



Р и с. 2. **Функциональная структура организации службы маркетинга**

Смешанные организационные структуры призваны нейтрализовать недостатки функциональной и дивизионной структур при расширении номенклатуры товаров и увеличении количества рынков, на которых организация ведет свой бизнес. Различают два вида смешанных структур: *матричные* и *командные*.

Матричные структуры образуются путем объединения (в различных вариантах) свойств и связей функциональных и дивизионных структур. Выделяют следующие типы матричных структур: функционально-товарные; функционально-рыночные; функционально-региональные; товарно-рыночные.

Пример матричной организационной структуры товарно-рыночного типа представлен на рис. 3. Система обладает *преимуществами как товарной, так и рыночной структур*, однако основными ее недостатками являются *большие затраты и частые конфликты между менеджерами*. Однако большинство менеджеров-практиков считают, что достоинства матричной системы перевешивают ее недостатки.

Менеджеры		по рынкам				
		М	Н	Р	К	Л
по товарам	А					
	В					
	С					
	Д					

Р и с. 3. Матричная (товарно-рыночная) структура организации службы маркетинга

В последнее время, наиболее эффективной и гибкой формой организации, пришедшей на смену матричной, все чаще приходят *командные структуры* (см. рис. 4 а), б) и в)).

Особенностью данных структур является нейтрализация недостатков, присущих матричной структуре в связи с тем, что командные структуры организуются на временной основе (для реализации конкретного маркетингового проекта). Выделяют три типа командных структур: *вертикальную, горизонтальную и треугольную*.



Р и с. 4. Типы командных смешанных структур

Преимущества и ограничения применения организационных структур маркетинга приведены в таблице 2.

Т а б л. 2 . Преимущества и недостатки организационных структур отдела маркетинга

Организационная структура службы маркетинга	Преимущества	Недостатки (ограничения)
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"> • Простота управления. • Предпочтительна при небольшой номенклатуре товаров и количестве рынков. 	<ul style="list-style-type: none"> • При незначительном увеличении количества товаров и/или рынков существенно затрудняется планирование, поскольку нет уровня управления, отвечающего за товарные (рыночные) направления в целом. • Слабая межфункциональная связь.
Дивизионная: Товарная	<ul style="list-style-type: none"> • Предпочтительна при выпуске широкой номенклатуры товаров, реализуемых на небольшом количестве рынков (или на большом количестве однородных рынков). • Каждый менеджер сконцентрирован на разработке эффективного маркетинга-микс для своего товара и быстрее реагирует на конъюнктуру рынка. • Менеджеры по товару становятся экспертами по своему товару. • Хорошая база для обучения молодых руководителей. 	<ul style="list-style-type: none"> • Проблемы межфункциональных связей и координации. • Дублирование работ по маркетинговым функциям. • Более затратная, чем функциональная структура. • Проблемы в разработке общих корпоративных стратегий. • От сотрудников требуется большая универсальность. • Проблемы подбора специалистов, способных выполнять универсальные маркетинговые функции.
Дивизионная: Региональная	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность углубленно понять специфику потребителей (национальные, демографические, политические, религиозные и др. особенности) в зависимости от региона. 	<ul style="list-style-type: none"> • Те же, что при товарной.
Дивизионная: Сегментная	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность обеспечить лучшую координацию подразделений и служб предприятия. • Возможность приведения в соответствие доли рынка и производственных мощностей предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> • Те же.

Организация маркетинга на предприятии предполагает формирование структурного подразделения (службы маркетинга) для управления всеми видами маркетинговой деятельности. Основные права, задачи и функции службы маркетинга представлены в табл. 3.

Т а б л. 3. Права и обязанности, задачи и функции службы маркетинга и соответствующие им мероприятия

Область компетенций	Функции	Мероприятия службы маркетинга
Права и обязанности		<p>Разработка и представление на утверждение руководству:</p> <ul style="list-style-type: none"> • планов (программ, проектов) маркетинга на долго-, средне- и краткосрочные периоды; • предложений по взаимосвязи и координации деятельности службы маркетинга с другими подразделениями; • предложений о поощрении работников службы маркетинга и других функциональных и линейных служб за успехи в реализации маркетинговых усилий. <p>Разработка и согласование:</p> <ul style="list-style-type: none"> • финансовых документов и кадровых вопросов, связанных с деятельностью подразделений, которые входят в службу маркетинга; • проектов отчетных и прогнозных документов, касающихся маркетинговой деятельности организации.
Задачи		<ul style="list-style-type: none"> • Сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию. • Подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и другого потенциала в соответствии с требованиями рынка. • Активное воздействие на формирование спроса и стимулирование сбыта.
Функции	Комплексное изучение рынка	<ul style="list-style-type: none"> • Исследование и анализ основных показателей рынка (емкость, конъюнктура, конкурентная среда и т.п.). • Прогнозирование развития спроса (долго-, средне- и краткосрочное). • Изучение потребителей (отношение к товару, фирме, мотивы поведения, предпочтения и т.п.). • Изучение деятельности конкурентов (маркетинговая политика, сильные и слабые стороны и т.п.). • Сегментация рынка, анализ параметров сегментов, позиционирование и т.п. • Определение ключевых факторов успеха (сильных сторон и рыночных возможностей), разработка на их основе комплекса маркетинговых мероприятий (маркетинг-микс); • Разработка стратегических и оперативных планов, проведение анализа и контроля целевых рынков.
	Формирование товарной	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка товарных линий и ассортимента продукции. • Оценка состояния и повышение уровня конкурентоспособности товаров.

Область компетенций	Функции	Мероприятия службы маркетинга
	<i>политики</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка предложений по разработке новых товаров и ассортиментных линий. • Развитие марочной продукции, упаковки, сервисного обслуживания и др.
	<i>Определение ценовой политики</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация цен, с точки зрения их оптимизации с точки зрения затрат, состояния спроса и конкуренции. • Разработка системы стимулирующих цен.
	<i>Создание каналов распределения и выбор средств продажи товаров</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование каналов распределения. • Выбор торговых посредников. • Анализ и прогноз объема и структуры продаж. • Разработка форм и методов реализации продукции.
	<i>Развитие коммуникативных связей</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка маркетинговых обоснований проведения рекламных и PR-кампаний. • Участие в некоммерческих мероприятиях ("паблисити"). • Проведение выставок, презентаций, демонстраций. • Поощрение покупателей. • Стимулирование работников сбыта и посредников. • Формирование положительного имиджа организации.

Основные мероприятия, реализуемые службой маркетинга, накладывают на специалистов-маркетологов специфические **профессиональные требования**. Они должны обладать знаниями, навыками и умениями (уровнем компетенций) необходимыми и достаточными для: выполнения функциональных задач в области маркетинг-микс; выполнения аналитической работы и принятия необходимых и своевременных решений по реализации маркетинговых мероприятий; повышения общей информированности, связанной с перспективами экономического, технического, социального развития страны, рынков и организации.

Функциональные обязанности менеджеров и специалистов маркетинга определяются организационной структурой хозяйствующего субъекта, маркетинговыми задачами и функциями службы маркетинга, а также уровнем квалификации и компетенций конкретного должностного лица.

Таблица 4 дает представление о компетенциях и основных функциональных обязанностях представителей основных иерархических уровней.

Т а б л. 4. Компетенции и основные функциональные обязанности должностных лиц маркетинга

Характер работы	Уровень иерархии	Типичные должности	Характер деятельности и функциональные обязанности
<i>Управление</i>	<i>Стратегический</i>	Заместитель генерального директора по маркетингу (вице-президент, коммерческий директор).	Высший уровень управления маркетингом в организации. <ul style="list-style-type: none"> • Руководит работой всех должностных лиц стратегического и среднего уровня управления маркетингом.
		Маркетинг-директор (руководитель службы, отдела, департамента маркетинга).	Высший функциональный уровень управления маркетингом. <i>На малых предприятиях – соответствует менеджеру по маркетингу.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Осуществляет непосредственное руководство работой службы маркетинга.
	<i>Средний</i>	Менеджер по товару	Координирует все виды маркетинговой деятельности применительно к отдельному товару: <ul style="list-style-type: none"> • разработка плана маркетинга по товару (целевой рынок, позиционирование, комплекс маркетинга); • разработка прогноза спроса и плана продаж товара на ближайшую перспективу; • контакты с рекламными агентствами, разработка рекламной кампании, контроль ее выполнения и оценка эффективности;
		Менеджер по товару (продолжение)	<ul style="list-style-type: none"> • оказание содействия сбытовому персоналу в продвижении товара на рынок; • постоянный сбор и анализ информации по товарам, потребителям, клиентам поиск новых рыночных возможностей и/или внутренних проблем организации; • обоснование предложений по совершенствованию товара (ассортимента, услуги) в соответствии с изменением спроса и действиями конкурентов.
		Менеджер по: <ul style="list-style-type: none"> • рынку, региону, области; • продажам, сбыту, каналам распределения; • работе с потребителями, клиентами; • рекламе и PR. 	Функциональные обязанности аналогичны обязанностям менеджера по товару с учетом специфики и особенностей объектов управления (рынки, потребители, реклама и т.д.)

Характер работы	Уровень иерархии	Типичные должности	Характер деятельности и функциональные обязанности
Исполнение	Оперативный	<ul style="list-style-type: none"> • Торговый агент, представитель, промоутер; • агент по рекламе; • ассистент менеджера по маркетингу; • продавцы. 	<p>Функциональные обязанности связаны с текущими (оперативными) вопросами реализации маркетинговой деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • организация и реализация продаж; • организация и проведение рекламных и PR компаний; • документирование маркетинговой деятельности (в том числе и в целях управленческого учета); • решение иных оперативных задач.
	Технический	Менеджер по обучению	Организует и осуществляет процесс обучения персонала оперативного уровня стандартизированным приемам маркетинговой деятельности, с учетом особенностей рынка и специфики организации.
		Контролер маркетинга	Контролирует ход проведения маркетинговых мероприятий: <ul style="list-style-type: none"> • выполнения планов продаж; • расходы на маркетинг (на рекламу, исследования и др.)
	Вспомогательный	Менеджер по исследованиям	Осуществляет поддержку маркетинг-микс путем организации и проведения маркетинговых исследований.
		Экономист-аналитик	<p>Решает вопросы внутреннего аудита и ревизии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • анализ выполнения плана прибыли; • анализ занимаемой доли рынка; • анализ отношения потребителей к продукции предприятия; • анализ маркетинговых усилий по продвижению товаров на рынок; • анализ прибыльности продажи товаров по ассортименту, целевым рынкам, каналам распределения и др.; • оценка финансовых последствий принимаемых маркетинговых решений.
		Интервьюер	Проводит опросы и интервью.
		Специалист по компьютерной обработке информации	Информационное обеспечение обработки первичной маркетинговой информации. Организация сбора вторичной информации посредством сетевых ресурсов.

Типовая иерархия оргструктуры службы маркетинга, в общем виде, предполагает наличие в ней: 1) *стратегического* и 2) *среднего уровней управления*, а также 3) *оперативного*, 4) *технического* и 5) *вспомогательного уровней исполнения* (см. рис. 5).



Р и с. 5. Типовая иерархия оргструктуры службы маркетинга

Список использованной литературы

1. Анурин В.Ф. Эмпирическая социология: Учебное пособие для вузов. – М.: Академический Проспект, 2003. – 288 с. – («Gaudeamus»)
2. Аристархова М.К. Маркетинговое исследование товарных рынков: Учебное пособие / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. - Уфа, 1997. – 105 с.
3. Аристархова М.К. Проблемы организации деятельности коммерческих предприятий. Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. - Уфа, 1997. – 165 с.
4. Аристархова М.К., Гусев А.М. Управление ценообразованием: Учебное пособие / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. - Уфа, 1997. – 88 с.
5. Благоев В. Маркетинг в определениях и примерах. / Пер. с болг. – СПб.: Два-Три, 1993.
6. Викентьев В. Приемы рекламы и Public Relations. Ч. 1. – СПб.: ООО «ТРИЗ-ШАНС»; «ИД «Бизнес-Пресса», 1999.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
8. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. – М.: 2002.
9. Гизатуллин Х.Н. Проблемы управления сложными системами: Доклад на пленарном заседании всероссийской научно-практической конференции «Теория и практика программного развития регионов» / Институт социально-экономических исследований УНЦ РАН. – Уфа: Гилем, 2004. – 56 с.
10. Гилберт А. Черчилль. Маркетинговые исследования. – СПб.: Питер, 2000.
11. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология. – М.: Финпресс, 1998.
12. Джонсон Д. и др. Современная логистика. : Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
13. Диксон П. Управление маркетингом. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
14. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398 с.
15. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
16. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер, 2002.
17. Исследование операций в экономике: Учеб. Пособие для вузов / Н.Ш. Кремер, Б.А. Путко, И.М. Тришин, М.Н. Фридман; Под. Ред проф. Н.Ш. Кремера. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 407 с.
18. Карасюк Е. Бархатная конкуренция // Секрет фирмы, № 04, 2004.
19. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 350 с.
20. Кашин С. Товары разной стабильности. \\ Секрет фирмы, № 4, 2004.
21. Классика маркетинга / Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. – СПб.: Питер, 2001.
22. Кожинов В.Я. Бухгалтерский учет. Пособие для начинающих. – 4-е изд., перераб. и доп. / В.Я. Кожинов. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 832 с.
23. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учеб. Пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 640 с. – (Серия «Высшее образование»).
24. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф.Котлер; Пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Огапесовой; Науч. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьев. — М.: ООО «Издательство АСТ», 2001. – 272 с.
25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. / Пер. с англ.. – СПб.: Питер, 1998.
26. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Пер. с англ. Под ред. Т.Р. Тэор. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 224 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Пер. с англ.. – М.: Прогресс, 1993.
28. Крофт М. Сегментирование рынка. – СПб.: Питер, 2001.

29. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг. – СПб.: Издательский дом «Нева»; М.: «ОЛМА-ПРЕСС ИНВЕСТ», 2002. – 272 с.
30. Ламбен Жан-Жак, Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996.
31. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга — СПб.: Питер, 2000. – 320 с. (Серия «Маркетинг для профессионалов»)
32. Макконнелл К.Р. и Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т. 1., Т. 2. – М.: Республика, 1992. – 399 с.
33. Маслова Т.Д. Системное управление реализации маркетинговой концепции развития предприятия. – СПб.: СПбГИЭА, 1998.
34. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Г. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2001.
35. Мате Э. Послепродажное обслуживание / Пер. с франц. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», 1993.
36. Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Маркетинг» / Уфимск. Гос. авиац техн. Ун-т; Сост. М.К. Аристархова, Т.В. Матягина. – Уфа, 2004. – 24 с.
37. Нагапетьянц Н.А., Прикладной маркетинг. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
38. Перов А.В., Толкушкин А.В. Налоги и налогообложение. Учебное пособие. – М.: ЮРАЙТ, 2004. – 684 с.
39. Налоговый Кодекс Российской Федерации Ч. I, Ч. II. (Справочно-правовая система КонсультантПлюс)
40. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986.
41. Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
42. Секрет фирмы, № 07, 2002.
43. Смехов А.А. Введение в логистику. – М.: Транспорт, 1993.
44. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
45. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, 12-е издание, - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.
46. Томпсон А., Стрикленд-мл. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 576 с.
47. Экономико-математические методы и прикладные модели: Учеб. Пособие для вузов / В.В. Федосеев, А.Н. Гармаш, Д.М. Дайитбегов и др.; Под ред. Федосеева. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 391 с.
48. Ggerard J/ Tellis, «The Price Elasticity of Selective Demand: A Meta Analysis of Econometric Models of Sales», Journal of Marketing Research 25, № 11, 1988.
49. www.rombcons.ru

Учебно-методическое обеспечение программы

Модуль 5. Проектирование оргструктуры управления маркетингом

1. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Эксмо : Мирбис, 2006. — 496 с.
2. Черемных, С. В. . Моделирование и анализ систем. IDEF-технологии: практикум / С. В. Черемных, И. О. Семенов, В. С. Ручкин. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 192 с.
3. Презентация «Модуль 5. Проектирование оргструктуры управления маркетингом» / Сост.: Смольянинов Н. Е. – 2013.
4. Р 50.1.028 – 2001 Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции: Методология функционального моделирования. / Рекомендации по стандартизации. – М.: ИПК Издательство стандартов, 2001.