

ЗМІСТ

1. Розвиток маркетингу на підприємстві

- 1.1. Етапи розвитку маркетингу на підприємстві
- 1.2. Зв'язок маркетингу з іншими відділами підприємства

2. Маркетингові організаційні структури підприємства

- 2.1. Фактори, що впливають на організацію маркетингу на підприємстві
- 2.2. Основні форми організації відділу маркетингу на підприємстві та їх особливості
- 2.3. Організаційна структура управління, функції та критерії оцінки діяльності відділів маркетингу на підприємстві
- 2.4. Вимоги до співробітників відділів маркетингу на підприємстві та критерії оцінки їх діяльності

1. РОЗВИТОК МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Етапи розвитку маркетингу на підприємстві

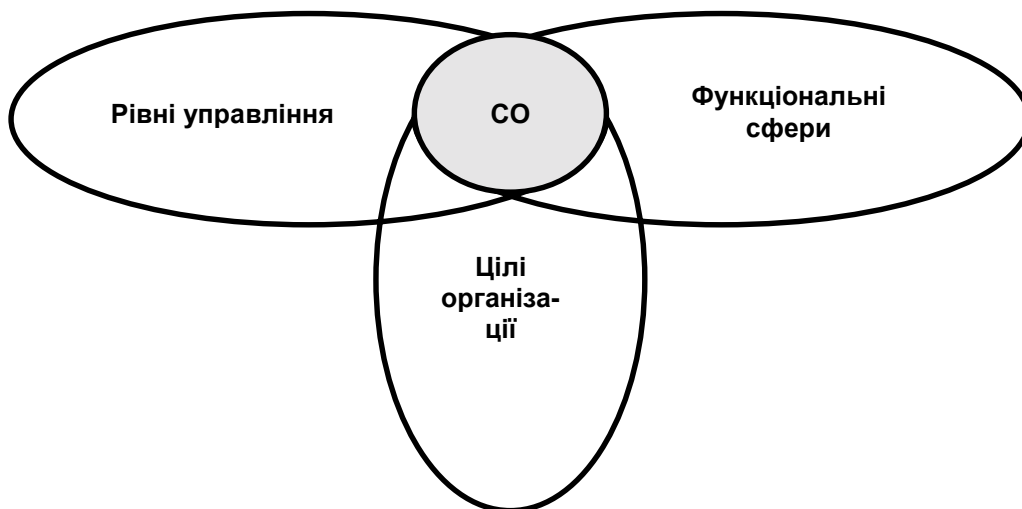
МАРКЕТИНГ - це функція і філософія підприємництва, організації всієї діяльності підприємства в умовах ринку

Це - ФІЛОСОФІЯ, сутність якої полягає в тому, що підприємство базує свою роботу на поєднанні своїх інтересів з інтересами ринку, орієнтуючись в момент прийняття рішення на його потреби.

Прийняття філософії маркетингу працівниками підприємства не гарантує виконання виробничих завдань. Необхідно **створювати організаційну структуру**, яка втілювала б її в життя!

Структура організації (СО) – це логічні взаємовідносини рівней управління та функціональних сфер, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти цілей організації (Вільям Скотт).

Три “кита”, на яких тримається структура організації



“Стратегія визначає структуру”
Альфред Чандлер

Завдання структури організації:

- ✳ ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем
- ✳ продуктивно і доцільно розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників
- ✳ задовольняти потреби клієнтів
- ✳ сприяти досягненню мети організації з високою ефективністю

Маркетинг може бути інтегрованим в організаційну структуру управління Вашого підприємства частково або повністю

✳ Часткова інтеграція - маркетинг є рівноправна функція підприємства	✳ Повна інтеграція - маркетинг головна функція підприємства
Приклад: невеликі підприємства, в сфері інвестиційних товарів	Приклад: великі підприємства в сфері товарів масового попиту

Значення функції маркетингу може змінюватися в залежності від умов зовнішнього і внутрішнього середовища

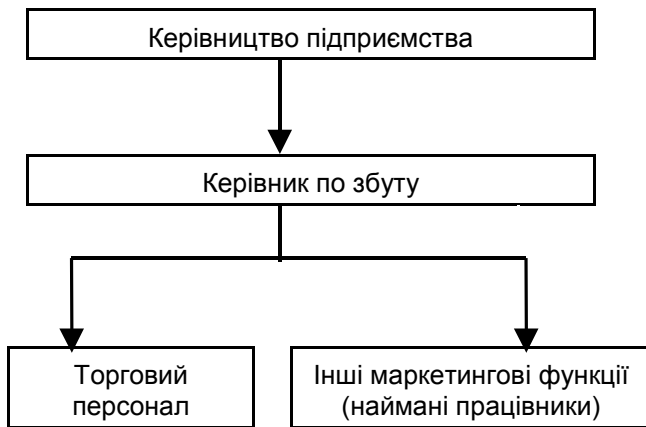
Розвиток функції маркетингу в діяльності підприємства

Роль маркетингу	Орієнтація виробничої діяльності	Роль споживача
Маркетинг як одна з рівних функцій в діяльності підприємства	Виробничо-постачальна	Відсутня
Маркетинг як найбільш важлива функція в збуті підприємства	Збутова	Відсутня
Маркетинг як найбільш важлива функція в діяльності підприємства по встановленню зв'язків зі споживачем	Товарна	Споживач знаходиться в центрі уваги відділу маркетингу
Маркетинг як головна функція діяльності підприємства	Задоволення запитів споживачів	Споживач виконує диференційовану контрольну функцію
Маркетинг як інтегруюча функція всієї діяльності підприємства	Єдина скоординована політика по задоволенню запитів споживачів	Споживач виконує всеохоплюючу функцію

Впровадження маркетингу і його організаційних структур в організаційні структури підприємства відбувалося еволюційно

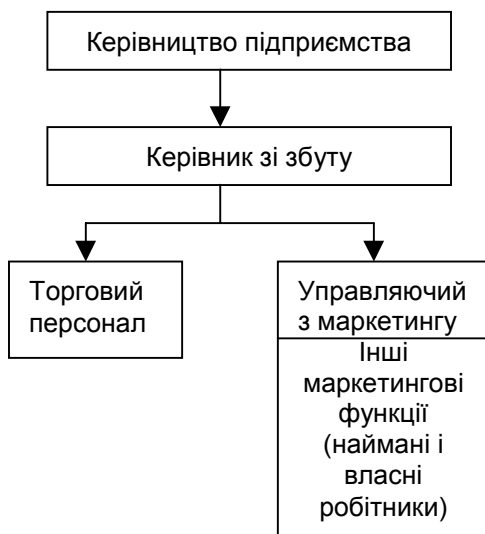
У розвитку відділів маркетингу можна виділити шість етапів

Етап 1: Відділ збуту



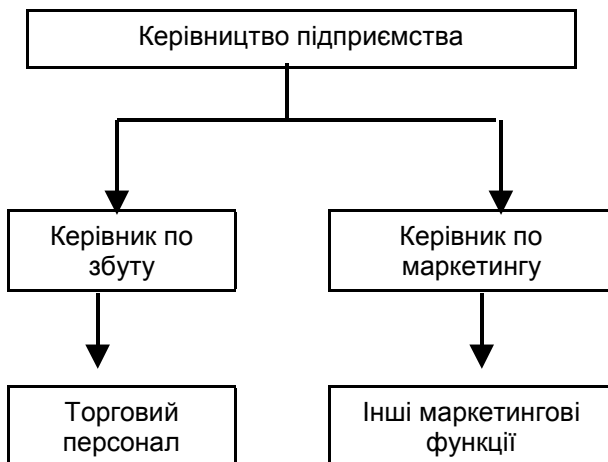
- ★ Збутова політика обмежується системою розподілу
- ★ Дослідження ринку, планування збуту, реклама мають відносне значення

Етап 2: Відділ збуту, якій виконує функції маркетингу



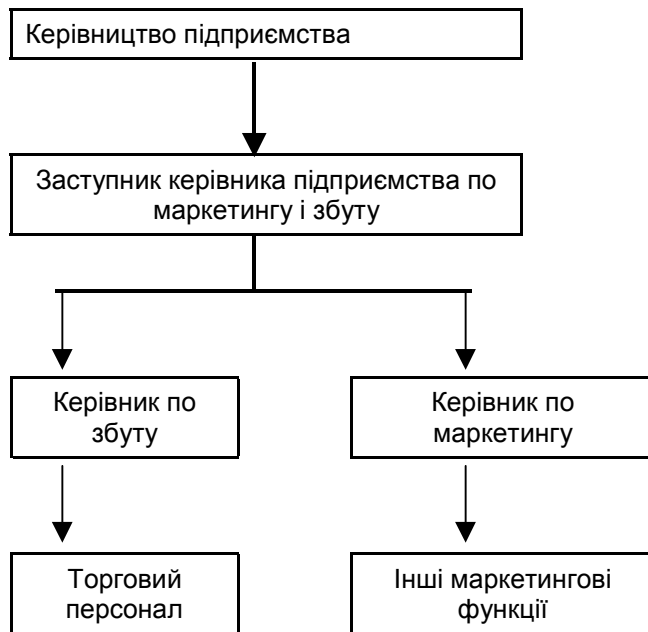
- ★ Керівнику по збуту підпорядковуються пов'язані зі збутом функції інших відділів (планування збуту, навчання продавців, обслуговування клієнтів тощо)
- ★ Така організаційна структура підприємства орієнтована на продаж товару з використанням збутових інструментів

Етап 3: Відділ маркетингу



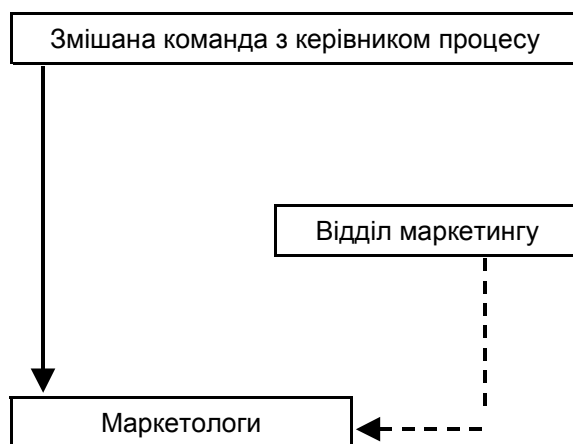
- ★ Маркетинг розглядається як одна з функцій управління діяльністю підприємства
- ★ Товарна політика входить у сферу діяльності маркетингу
- ★ Скорочуються функції відділу збуту

Етапи 4 і 5: Сучасний відділ маркетингу / ефективна маркетингова кампанія



- ★ У випадку, коли між торгівлею і маркетингом виникають конфлікти керівник підприємства може доручити своєму заступникові з маркетингу відповідати і за торговий персонал
- ★ Творчий підхід до роботи з покупцями і створення прибутку

Етап 6: Підприємство, яке базується на процесах та результатах



- ★ Організаційна структура, яка спрямована на ключові процеси на підприємстві
- ★ На підприємстві створюються мішані команди з керівником по процесу, в яких працюють маркетологи і торгові працівники
- ★ Маркетологи і торгові працівники підзвітні двом керівникам: команді (безперервна стрілка) і відділу маркетингу (пунктирна стрілка)
- ★ Відділ маркетингу відповідає за навчання своїх робітників, призначення їх в нові команди, оцінює їх роботу

На українському ринку зміни структурних форм маркетингу відбуваються дуже швидко. Деякі підприємства вже пройшли шлях від відділів збуту до сучасних відділів маркетингу (колишні державні підприємства)

Багато підприємств (фірм), що виникають зараз, формування своєї організаційної структури починають зі створення самостійних відділів маркетингу

Яка організаційна структура управління і яке розподілення функцій ближче до Вашого бізнесу? Чому?

1.2. Зв'язок маркетингу з іншими відділами підприємства

Взаємозв'язок із структурними підрозділами Вашого підприємства буде залежати від того, як керівництво і всі працівники розуміють маркетингові функції

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”

Всі функції Вашого підприємства повинні бути узгоджені для того, щоб досягти цілей підприємства. Кожна функція повинна здійснювати вплив на задоволення клієнта.

На практиці можливі протиріччя між відділом маркетингу та іншими відділами підприємства:

Функції відділів	Протиріччя
Розробка товару	Конструкторський відділ: проста модель, можливо за рахунок зниження популярності товару на ринку Відділ маркетингу: прикладні дослідження; висока якість; характеристики, які потребує ринок
Закупівля сировини та матеріалів	Відділ закупок: вузький спектр продуктів; зниження витрат на їх придбання (може бути причиною зниження якості продукції); рідкі закупки Відділ маркетингу: широкий спектр продуктів; якість матеріалів; негайні закупки, коли це необхідно
Виробництво товару	Виробничий відділ: довготривалий цикл виробництва; зацікавлений у зниженні собівартості продукції (але економія може призвести до зниження якості продукції; її споживчих якостей); стандартні замовлення; середній контроль якості Відділ маркетингу: короткий виробничий цикл; замовлення під споживача; жорсткий контроль якості; естетичний вигляд
Фінансова оцінка результатів	Фінансовий відділ: суворо раціональний підхід до витрат; намагання отримання прибутку від кожної операції; ціни повинні покривати витрати Відділ маркетингу: Витрати додаткових коштів для завоювання симпатій споживачів; ціноутворення спрямовано на подальший розвиток ринку
Бухгалтерський облік та аналіз	Бухгалтерія: зацікавлена, щоб витрати на різні операції не були високі; відхилення нестандартних маркетингових рішень Відділ маркетингу: Спеціальні умови і знижки; багато звітів

Чи існують проблеми взаємодії між маркетингом і виробництвом, науково-дослідною, закупівельною, фінансовою або іншими сферами на Вашому підприємстві, які потребують особливої уваги? Які саме?

2. МАРКЕТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Фактори, що впливають на організацію маркетингу на підприємстві

Оптимальна структура і форма організації маркетингу залежать від різноманітних факторів і умов ситуації, в якій знаходиться підприємство

Основними факторами є:

Цілі підприємства:

- організація повинна забезпечувати виконання завдань, полегшувати управління підприємством, зменшувати проблеми координації;

- повинна бути забезпечена мобільність організації, мотивованість працівників і реалізація їх творчого потенціалу

Умови середовища:

Зовнішні умови: конкуренція; зовнішні канали збуту; кількість та величина ринків; кількість, структура потреб і купівельна спроможність споживачів; правові норми; політичні і громадські відносини

Внутрішні умови: величина підприємства і його вік; кількість продуктів і різноманітність; кваліфікація співробітників; фінансовий потенціал; канали збуту

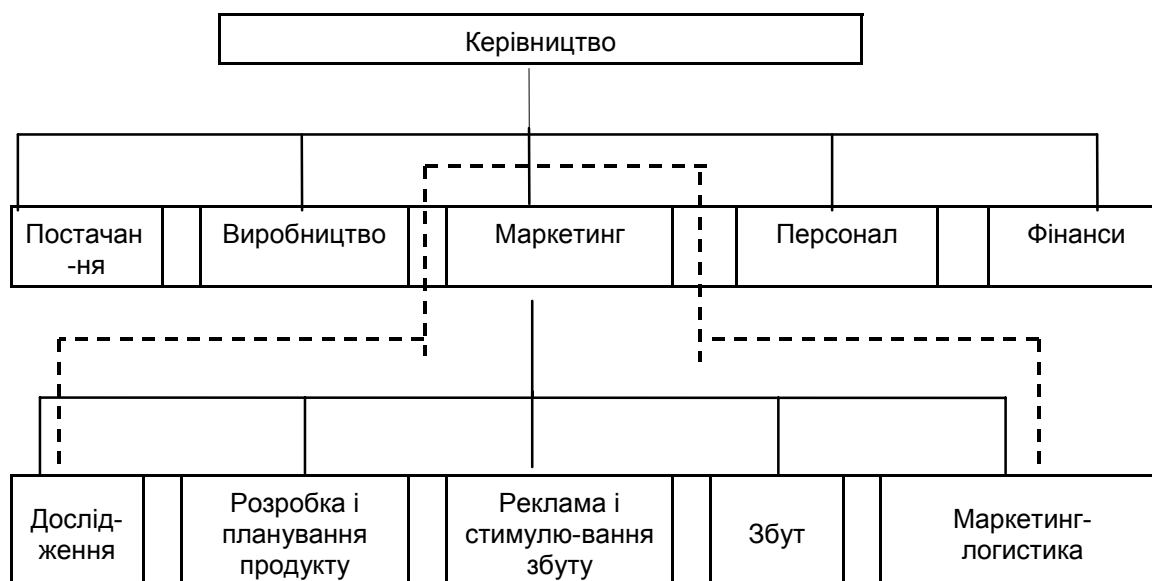
2.2. Основні форми організації відділу маркетингу на підприємстві та їх особливості

Проектування організаційних маркетингових структур уявляє собою діяльність по розробці та розбудові таких структур в системі управління діяльністю підприємства

Можна виділити декілька базових організаційних структур маркетингу:



Функціональна організаційна структура формується виходячи з функцій маркетингу, які він виконує на підприємстві. Маркетинг виступає, як лінія поряд з іншими функціями підприємства



Базується на розподілі праці за встановленими і виникаючими функціями, на спеціалізації робітників

Доцільна для підприємств з невеликою кількістю товарів та ринків

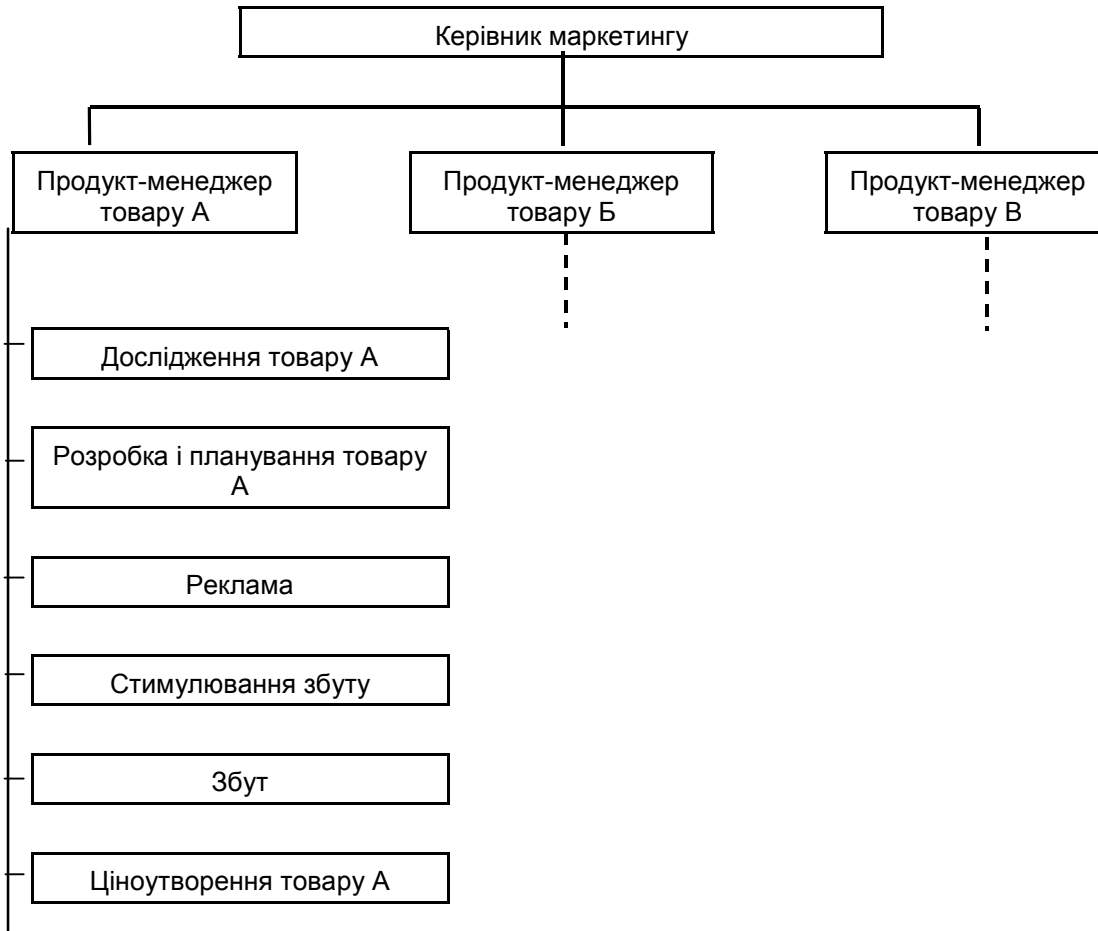
Виступає базовою для інших форм організації

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”

В чому, на Ваш погляд, полягають переваги і недоліки такої форми організації відділу маркетингу на підприємстві?

Переваги	Недоліки

Продуктова організаційна структура доцільна для підприємств, що випускають велику кількість різноманітної продукції, яка потребує специфічних умов виробництва і збуту



Відповідальність за розробку і реалізацію стратегій і поточних планів маркетингу несе продукт-менеджер. Функції маркетингу виконують співробітники, які йому підпорядковані. Доцільно, щоб обсяг продажу кожного виду товару (товарної групи) окупував витрати на маркетинг по цьому товару (групі товарів).

В розвинутих країнах така структура застосовується у великих децентралізованих компаніях, де кожна філія спеціалізується на випуску конкретного товару.

В чому, на Ваш погляд, полягають переваги і недоліки застосування продуктової організаційної структури на підприємстві?

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”

Переваги	Недоліки

Ринкова організаційна структура застосовується для підприємств з однорідною продукцією:

Відповідальність за розробку і реалізацію стратегій і планів маркетингових заходів на кожному ринку несуть менеджери по ринку, які співпрацюють із спеціалістами функціональних підрозділів, де виробляється стратегія маркетингу для кожного ринку

Використовується у випадках, коли на різних ринках різні купівельні звички або різні товарні переваги

Переваги	Недоліки
- сприяє поліпшенню координації підрозділів підчас виведення товару на ринок	- дублювання функцій
- створює можливість комплексної розробки маркетингових заходів	- низький ступінь спеціалізації роботи відділів
- забезпечує більш достовірний прогноз ринку	- недостатня гнучкість

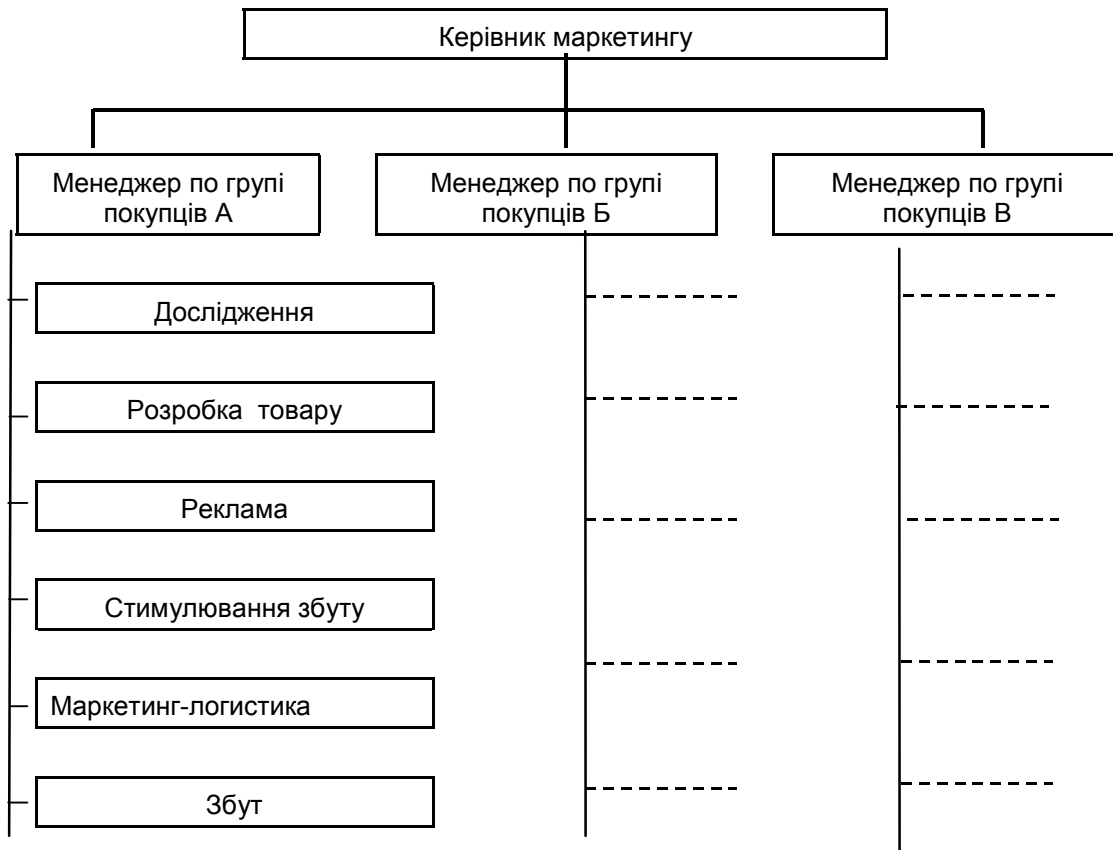
Ринкова організаційна структура аналогічна продуктивій структурі організації відділу маркетингу на підприємстві

Завдання.

Спробуйте, використовуючи попередній рисунок (*Продуктова організаційна структура*) намалювати маркетингову організаційну структуру за ринковим принципом?

Організаційна структура маркетингу з орієнтацією на покупця (групу покупців) базується на проведенні маркетингової діяльності і маркетингових заходів, які різняться за цільовими групами покупців

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”



Стратегія маркетингу розробляється для кожної групи покупців

Для роботи з кожною групою покупців призначається керівник

Така структура може застосовуватися у випадках неоднорідного попиту (постійний контакт з покупцями, обслуговування цільових груп покупців, знання звичок і прихильностей покупців тощо)

Переваги	Недоліки
- Філія спеціалізується на випуску певного товару у відповідності з попитом сегментної групи споживачів	- Дублювання у виконанні функцій

Регіональна організаційна структура маркетингу застосовується для підприємств, що випускають продукцію, яка продається у багатьох регіонах з різними вимогами

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”



Спеціалісти по маркетингу об'єднуються по окремих регіонах - частинах загального ринку

Відповідальність за організацію маркетингу несе менеджер по конкретному ринку. Координує всі маркетингові заходи по всім продуктам і здійснює контроль за усіма покупцями його регіону

Застосовується підприємствами мультинаціонального призначення; підприємствами, які мають проблеми з реалізацією продукту; підприємствами з неоднорідною продукцією

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - Торгові агенти можуть знаходитися в межах території, що обслуговується - Торгові агенти працюють з мінімальними витратами часу і засобів на пересування 	<ul style="list-style-type: none"> - дублювання робіт - проблеми координації діяльності

В практичній діяльності по організації маркетингу на підприємствах поряд з переліченими базовими формами організації служб маркетингу часто використовують їх різні сполучення:

- функціонально-продуктову
- функціонально-ринкову
- продуктово-ринкову тощо

Такі форми організації маркетингу базуються на двох критеріях структурування, що може бути представлено у вигляді матриці

Матрична організаційна структура маркетингу поєднує максимум переваг і мінімум недоліків інших структур

Приклад: поєднання функціонального і продуктового підходів до побудови організаційних структур

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”



Працівник у кожній клітині матриці підпорядковується двом керівникам (менеджеру по функціям і менеджеру по продукту). Крім того, структура має головного керівника та керівників в кожній клітині матриці

Дуже складні комунікації. Високі вимоги до персоналу

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - можливість адаптації до змін зовнішнього середовища - функціональне значення (маркетинг) проходить крізь всю роботу 	<ul style="list-style-type: none"> - складна, громіздка - великі витрати на впровадження і експлуатацію - конфлікти з приводу компетенцій - невеликі втрати інформації - краща координація діяльності

При організації маркетингової структури підприємства пам'ятайте про такі **принципи її побудови**:

- Єдність цілей /обсяг продажу, прибуток, частка підприємства на ринку тощо/
- Простота і чіткість побудови маркетингової організаційної структури /сприяє скорішому пристосуванню до неї персоналу підприємства/
- Ефективна система зв'язку між підрозділами, яка б забезпечувала чітку передачу інформації / **зворотній зв'язок є обов'язковим!** /
- Принцип єдиного підпорядкування /Для сукупності виконуваних функцій, які мають одну ціль, повинен бути керівник/
- Маркетингова структура повинна бути такою, що містить небагато ланок /Сприяє більш швидкій передачі інформації знизу до верху і розпоряджень дирекції зверху до низу/
- Гнучкість та пристосованість

Маркетингова структура вважається гнучкою, коли вона здатна змінювати свої організаційні форми при заміні стратегії підприємства

Чи є оптимальною структурна організація маркетингової діяльності Вашого підприємства з точки зору функцій, товару, кінцевого споживача та поділу по регіонам?

2.3. Організаційна структура управління, функції та критерії оцінки діяльності відділів маркетингу на підприємстві

Організація відділу маркетингу на Вашому підприємстві великою мірою буде залежати від того, як керівництво і персонал розуміє це явище!

Кінцева мета роботи маркетингового підрозділу - підпорядкованість всієї господарської і комерційної діяльності підприємства законам існування та розвитку ринку.

Маркетингові відділи займаються:

- аналізом ринкових ситуацій
- вивченням тенденцій розвитку ринку
- прогнозуванням обсягів продажу
- вивченням покупців
- вивченням каналів товарообігу, збуту, методів продажу
- підготовкою рекомендацій для підрозділу по просуванню, спільно з керівництвом збутового підрозділу, координацією їх дій та дій збутової мережі
- визначенням часу, коли необхідно виводити на ринок нові товари та знімати з виробництва стару (малоприбуткову) продукцію
- координацією дій технічних підрозділів, що займаються створенням нових товарів, які користуються попитом у споживача
- контролем діяльності підприємства, яке впливає на споживчу поведінку стосовно придбання товарів підприємства
- розробкою бюджету маркетингу
- плануванням заходів по впровадженню іміджу підприємства

Як саме організовані маркетингові відділи?

Це залежить від розміру підприємства, характеру товарів чи послуг, стратегічних та оперативних планів організації, специфіки ринків тощо.

Ідеальна організаційна структура для відділу маркетингу ще не знайдена”

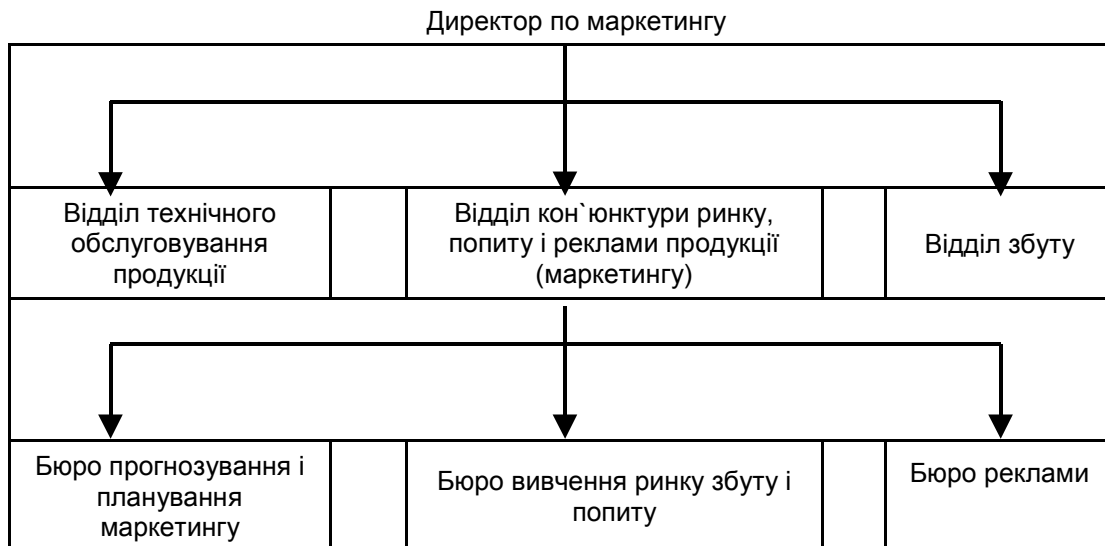
Ф. Котлер

Складність в тому, щоб з багатьох варіантів обрати таку структуру відділу маркетингу, яка найкраще дозволить Вашому підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно і раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля всіх працівників і, в результаті, задовольняти потреби споживачів та досягати своїх цілей з високою ефективністю

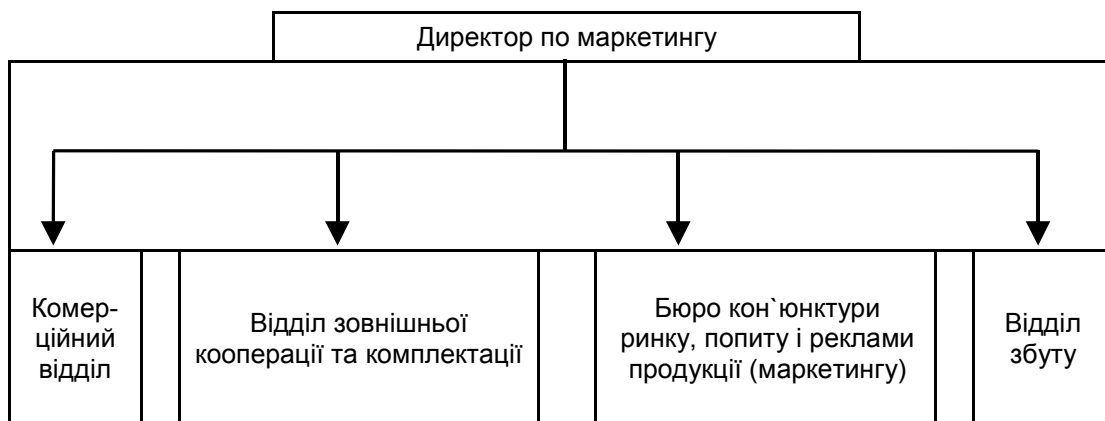
Вибір оптимальної структури відділу маркетингу для підприємства, окрім інших факторів, доцільно проводити залежно від його розміру. Можливі варіанти побудови маркетингових підрозділів для середніх і малих підприємств показані схематично

Якщо підприємство мале, всі функції маркетингу на ньому може виконувати одна людина

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”

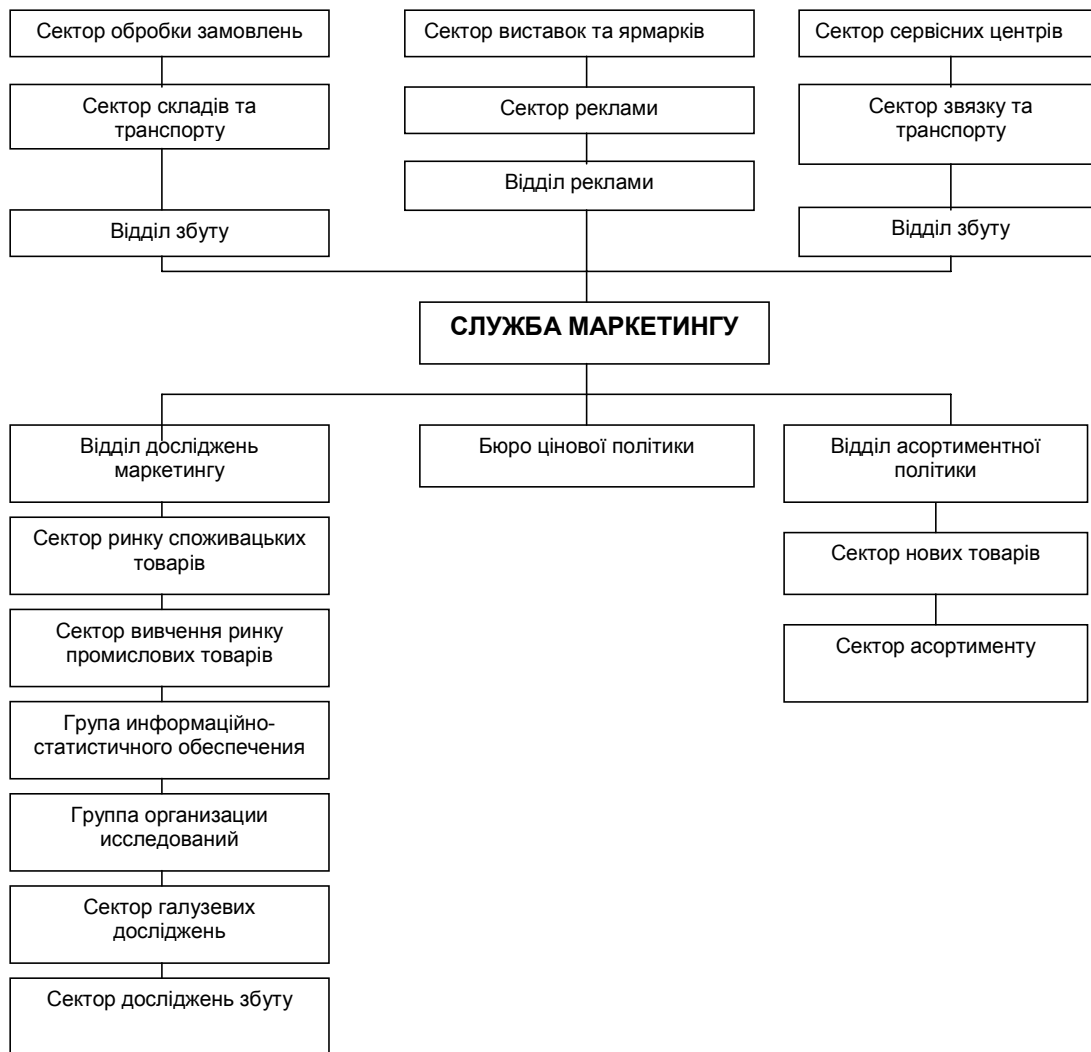


Організаційна структура управління службою маркетингу для середніх підприємств



Організаційна структура управління службою маркетингу для малих підприємств

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”



У чому особливості створення відділу маркетингу (або маркетингового підрозділу) на малих та середніх підприємствах?

Деякі поради менеджерам-маркетологам!

Якщо Ви створюєте службу (відділ) маркетингу, **пам'ятайте**, що вона повинна відповідати особливостям діяльності Вашого підприємства

Не дивуйтеся, якщо розроблена Вами структура не схожа на інші. Це може бути результатом прояву особливостей діяльності підприємства

Виділяйте функціональні підрозділи в середині служби. При цьому, не забувайте про цілі і ресурси Вашого підприємства

Набір конкретних видів робіт залежить від того, наскільки чітко були розроблені основні маркетингові функції між підрозділами

Структура маркетингового підрозділу повинна постійно знаходитися у розвитку. Змінюється оточення, цілі фірми, досвід її роботи на ринку - відповідно змінюється і структура

Не бійтеся моменту, коли Ваша маркетингова структура перестане бути ефективною. Головне - передбачити та не пропустити такий момент!

Розробка бюджету відділу маркетингу передбачає:

- наявність джерел фінансування
- визначення обсягу фінансування
- визначення напрямків використання фінансових ресурсів

Відділ маркетингу повинен нести відповідальність за своєчасне виконання всіх видів робіт

Не забувайте про права, які необхідні Вам для виконання запланованої роботи!

Культура організації потребує розробки відповідної документації, що регламентує діяльність окремих її підрозділів і закріплює їх місце в організаційній структурі управління

Розробка "Положення про службу (відділ) маркетингу" передбачає:

- чітке **визначення** функціональних завдань маркетингового підрозділу
- чіткий **опис** системи взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства
- чіткий **розподіл** основних робіт в середині підрозділу
- чітке **позначення** джерел фінансування діяльності підрозділу
- чітке **викладення** прав і відповідальності підрозділу

Сформулюйте основні завдання маркетингового підрозділу Вашого підприємства?

Що уявляє собою служба (відділ) маркетингу Вашого підприємства? Чи є причини для змін в її організації? Які?

Що необхідно зробити для створення підприємства, яке буде з'орієнтоване на маркетинг і покупців?

Десять порад по Ф. Котлеру

- Переконати керівництво в необхідності орієнтації на споживача
- Призначити керівника вищого рівня з маркетингу і створити групу по рішенням маркетингових питань
- Отримати допомогу ззовні (консультаційна допомога)
- Поміняти систему заохочень
- Найняти талановитих маркетингологів
- Розробити міцні навчальні маркетингові програми
- Впровадити сучасну систему маркетингового планування
- Встановити порядок щорічного заохочення маркетинговою діяльністю
- Розглянути перехід від орієнтації на продукт до орієнтації на ринок
- Від відділів перейти до процесів та результатів

За критерії ефективності діяльності маркетингових служб (відділів) на підприємстві Ви можете брати:

Кількісні критерії ефективності діяльності маркетингових відділів

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”

Функції маркетингових відділів	Показники ефективності діяльності маркетингових відділів
Маркетингові дослідження	Прибуток, обсяг продажу (в грошовому та натуральному вигляді)
Прогнозування обсягу продажу	Обсяг продажу
Планування виробничої стратегії та випуску продукції	Обсяг продажу
Розробка нових продуктів та удосконалення тих, що випускаються	Обсяг продажу
Ціноутворення	Частка ринку, прибуток
Упаковка, вибір торгової марки	Збільшення обсягу продажу
Товарні запаси	Кількість оборотів товарних запасів, оборот товарних запасів у днях
Розподіл товарів	Обсяг продажу
Стимулювання продажу	Збільшення обсягу продажу
Збут продукції - підтримка зацікавленості співробітників маркетингових відділів	Обсяг продажу
Реклама	Збільшення обсягу продажу

Оскільки призначення маркетингових підрозділів полягає у пошуку прибуткових товарів та ринків, то результативність їх діяльності можна оцінювати показниками прибутку, досягнутим "обсягом продажу", "часткою ринку" та показниками "число оборотів товарних запасів" або "оборот товарних запасів", які свідчать про популярність продукції у споживачів

2.4. Вимоги до співробітників відділів маркетингу на підприємстві та критерії оцінки їх діяльності

Набір персоналу у відділ маркетингу здійснюється у відповідності з розробленою процедурою:

- Прийняття рішення про найм співробітників у маркетинговий відділ
- Публічна об'ява про найм
- Інформаційні збори
- Анкетування
- Відбір

Пропонуємо Вам зразок одного з варіантів опитувального листа, який заповнюють кандидати у відділ маркетингу

Дата _____ № _____
Прізвище, ім'я, по-батькові _____

ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ

1. В якій галузі промисловості Ви маєте найбільший досвід в області маркетингу:

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”

Машинобудування		Будівництво	
Приладобудування		Харчова промисловість	
Електротехніка		Транспорт	
Легка промисловість		Торгівля	
Енергетика		Сільське господарство	

2. Ваша посада у відділі маркетингу, рівень самостійності при прийнятті рішень:
3. Перелічіть Ваші основні обов`язки у відділі маркетингу за останні 12 місяців:
4. Чи маєте Ви практичний досвід дослідження кон`юнктури ринку:
5. На підставі яких даних Вами розроблялися прогнози динаміки попиту на продукцію підприємства:
6. Чи маєте Ви практичний досвід ведення бази даних потенційних клієнтів і роботи з банками комерційних пропозицій (коротко опишіть):
7. Чи маєте Ви досвід у розробці програм работ по реалізації продукції підприємства у країнах СНД (коротко охарактеризуйте):
8. На підставі яких показників Вами розроблялися внутрішні і зовнішні преїскуранти на продукцію / послуги підприємства:
9. Коротко охарактеризуйте технологію представлення продукції/послуг підприємства, що Ви застосовуєте:
10. Вкажіть найбільш ефективні канали розподілу продукції в галузі, яку Ви визначили.
11. Перелічіть основні розділи зовнішньоекономічного контракту для збуту продукції за кордоном:
12. Перелічіть основні розділи, які, на Ваш погляд, обов`язково повинні бути відображені у плані маркетингу:

Персонал відділу маркетингу повинен мати високу кваліфікацію

Функції та критерії оцінки діяльності основних фахівців відділу маркетингу на підприємстві

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”

Посада	Функції	Критерії оцінки
Керівник відділу	Розробка стратегії маркетингу Координація виконання програм маркетингу Контроль за виконанням маркетингових планів та реалізацією стратегії	Вдосконалення цілей стратегії маркетингу Підвищення конкурентоспроможності та авторитету підприємства
Менеджер по продуктам (продукт-менеджер)	Розробка продуктової та цінової стратегії Формування асортименту продукції (послуг) Впровадження нових видів продукції (послуг) Розвиток збутової мережі	Зростання доходів від продукції (послуг) Збільшення питомої ваги нових видів продукції (послуг) в асортименті
Спеціаліст з маркетингового планування	Ситуаційний аналіз Формування маркетингової мети, розробка плану дій Обґрунтування плану Контроль за реалізацією плану	Досягнення мети плану, покращення конкурентних позицій підприємства
Спеціаліст з реклами та зв'язків з громадськістю	Розробка стратегії комплексу просування Організація рекламних кампаній Організація зв'язків з громадськістю	Зростання інформованості покупців Залучення нових покупців Покращення іміджу підприємства Підвищення ефективності заходів просування
Спеціаліст з маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення маркетингової діяльності	Проведення панельних досліджень споживачів продукції (послуг) Моніторинг конкурентів Стратегічний аналіз умов діяльності Інформаційне забезпечення маркетингових рішень	Наявність систематичної оновлюваної інформаційної бази Забезпечення інформаційних потреб керівників та спеціалістів по окремих функціях маркетингу

Якою Ви бачите систему підготовки та перепідготовки маркетологів на Вашому підприємстві?

З метою розробки та вдосконалення системи оплати і стимулювання персоналу Вашого підприємства Ви можете використовувати наведену схему: *Мета та види мотивації*

Яка форма оплати праці персоналу відділу маркетингу використовується на Вашому підприємстві?

Стимулювання працівників відділу повинно здійснюватися на підставі затвердженого керівником підприємства "Положення про преміювання". Ви можете розробити систему показників і умов (коефіцієнтів), за допомогою яких будете оцінювати міру впливу окремого працівника на результати роботи відділу маркетингу

Показники і умови доцільно поділити на основні і додаткові. Коефіцієнти можуть бути як такі, що підвищують (+), так і ті, що знижують (-) міру впливу працівника в залежності від результатів його роботи

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”



Просування по службі

- внутрішнє планування кабінету, його розмір, вид з вікна
- поїздки на підприємство замовника
- цінні подарунки
- спеціально відведені місця для парковки машин

Статті про досягнення групи

- організація банкетів на честь групи
- надання інформації про результати керівництву
- участь групи в технічних конференціях
- присутність на засіданнях керівництва вищої ланки
- сувеніри всім членам групи

Мета та види мотивації

Показники і умови преміювання робітників відділу маркетингу

Основні показники	Розмір премій у % до окладу		Умови преміювання	
	За виконання на 100%	За кожний % перевиконання	Основні	Додаткові

При невиконанні основних показників премії не виплачуються. При невиконанні додаткових показників премії знижуються на 50%.

Не слід розглядати маркетингові функції як такі, що виконуються тільки спеціалізованими підрозділами підприємства!

Маркетинг повинен стати справою будь-якого працівника підприємства!

Чи існує у відділі маркетингу Вашого підприємства група спеціалістів, які потребують додаткового навчання, додаткової мотивації, додаткового контролю або додаткової оцінки їх діяльності?

Виробництво м'ясної продукції

Роганський м'ясопереробний завод (МПЗ) є відкритим акціонерним товариством. В 1996 році завод відокремився від Харківського м'ясопереробного комбінату.

Загальна кількість працюючих — 346 чоловік, з них робітників — 285 чоловік та службовців — 61.

Вище керівництво МПЗ:

директор,
віце-президент з економічних питань,
заступник з фінансів та маркетингу,
заступник з технічних питань,
головний бухгалтер,
головний технолог.

В 1998 р. на підприємстві організований відділ маркетингу. Очолює відділ економіст з маркетингу. Два співробітника займаються в основному питаннями розширення географічних ринків збуту. При прийнятті рішення щодо випуску нового товару або вдосконалення наявного використовуються так звані “загальні ініціативи”; робітників відділу маркетингу “підключають” до рішення цих питань.

Завдання 1

Визначте статус відділу маркетингу на підприємстві.

Завдання 2

Охарактеризуйте і дайте оцінку способу організації маркетингу на Роганському МПЗ.

На сьогоднішній день асортиментний “портфель” Роганського МПЗ характеризується такими показниками:

твердокопчені ковбаси – 3 найменування,
напівкопчені ковбаси – 5 найменувань,
варені ковбаси – 7 найменувань,
сосиски – 3 найменування,
копченина – 5 найменувань.

Новинка заводу – випуск цих товарів у вакуумній упаковці.

Реалізуються товари в основному в м. Харкові та області.

Завдання 3

Ваші пропозиції щодо організації служби маркетингу на підприємстві АТ Роганський МПЗ.

Виробництво молочної продукції

Акціонерне товариство “Харківський молочний комбінат” — один з найбільших у Харківській області виробників молочної продукції. Завдяки широкому асортименту своїх виробів це підприємство здатне задовольнити різноманітні запити населення з низьким, середнім високим рівнем прибутків. Практично всі види молочної продукції користуються значним попитом у покупців: “Т”-Молоко, кефір, ряжанка, топлене молоко, сметана, йогурт тривалого зберігання, вершки, сиркова маса “Танюша”, крем сировий “Машенька”, масло любительське.

На комбінаті в 1997 році був створений відділ маркетингу. Зараз чисельність працюючих в ньому складає 3 особи. Цей відділ не має організаційної структури управління маркетингом, що була б здатна ефективно та адекватно реагувати на ринкову ситуацію.

Основні задачі відділу маркетингу АТ “Харківський молочний комбінат”:

дослідження тенденцій на ринку молочних продуктів;
вивчення сильних та слабких сторін конкурентів;
систематичне вивчення потреб покупців та вдосконалення асортименту продукції;

пошук нових покупців і регіонів збуту продукції;
укладення договорів на постачання молочної продукції.

Завдання 1

Які напрямки вдосконалення організаційної структури управління маркетингом АТ “ХМК” Ви могли б запропонувати?

Завдання 2

Здійснення яких заходів, на Вашу думку, дозволить розвинути адаптивний хист організаційної структури управління маркетингом на молочному комбінаті?

Завдання 3

Яким чином можливо підвищити оперативність і професійний рівень рішень, що приймаються в галузі маркетингової діяльності молочного комбінату?

Виробництво овочевої продукції

Сільськогосподарський виробничий кооператив “Харківська овочева фабрика” (СВК “ХОФ”) утворений 4 серпня 1998 р. шляхом реорганізації АТЗТ “ХОФ”

Головна мета кооперативу — задоволення потреб засновників і населення в сільськогосподарській продукції та отримання прибутку в інтересах засновників.

“ХОФ” вирощує овочі на відкритому ґрунті (9 позицій), на закритому (4 позицій); має цех консервації.

Ринки збуту — м. Харків, області — Харківська, Белгородська, Луганська, Донецька.

Як показало проведене маркетингове дослідження, посередники-реалізатори не дуже задоволені якістю обслуговування, тому що їм потрібно багато часу витратити на оформлення документації та очікування доставки овочевої продукції.

Організаційна структура управління “ХОФ” показана на малюнку.

Завдання 1

Виходячи з аналізу організаційної структури підприємства вкажіть:

Вид організаційної структури управління

Можливі напрямки її вдосконалення



Існуюча організаційна структура управління “ХОФ”

Виробництво кондитерських і хлібобулочних виробів

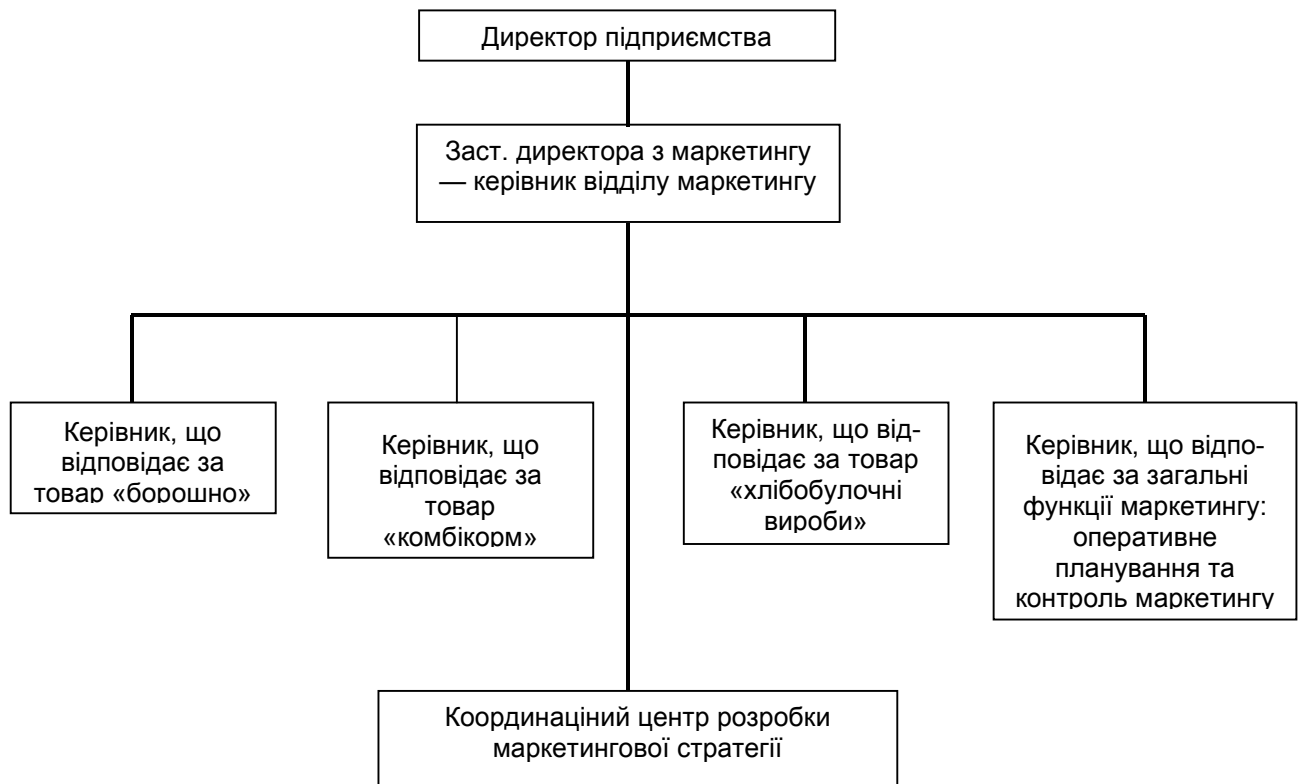
ТОВ “Альянс-Агро” — багатопрофільне підприємство, яке займається переробкою сільськогосподарської сировини і виробництвом продуктів харчування широкого асортименту: борошно вищого гатунку, комбікорм, хлібобулочні вироби.

В зв'язку з тим, що попит на ці продукти завжди високий, керівництво підприємства розраховує на зацікавленість усіх груп споживачів.

Найбільш сильними конкурентами в теперішній час є державні підприємства з випічки хлібобулочних виробів. Однак асортимент виробів цих підприємств в недостатній мірі задовольняє смакові потреби покупців.

Основною конкурентною перевагою підприємства “Альянс-Агро” є гнучкість технологічного процесу від постачання сировини до виходу готового продукту, завдяки чому забезпечується швидке реагування на запити споживачів, що змінюються.

З метою підвищення професійного рівня та оперативності рішень, які застосовуються в галузі маркетингу, на підприємстві створена і функціонує малорівнева організаційна структура управління з вільними горизонтальними комунікаційними зв'язками між різноманітними функціональними зонами.



В координаційний центр входять найбільш кваліфіковані фахівці зі всіх головних та допоміжних підрозділів підприємства. Їхньою головною задачею є розробка варіантів маркетингової стратегії та вибір найбільш ефективного варіанту з урахуванням ситуації на ринку і на підприємстві.

Відповідальні за товар вирішують оперативні питання, які пов'язані з реалізацією маркетингової стратегії щодо відповідного товару і несуть відповідальність за його збут.

Керуючий із загальних функцій маркетингу розробляє плани маркетингу з метою координації роботи керуючих з товарів і здійснює оперативний контроль за виконанням планів і реалізацією стратегії маркетингу.

Завдання 1

Дайте відповіді на наступні питання:

На яких принципах будуються організаційні структури управління маркетингом?

Які цілі маркетингової служби?

В чому полягає сутність поняття “корпоративна культура фірми”?

Назвіть форми і методи ефективного функціонування маркетингової служби.

Завдання 2

Які напрямки вдосконалення організаційної структури маркетингової служби, Ви могли б запропонувати?

Завдання 3

Запропонуйте заходи щодо підвищення оперативності і професійного рівня рішень, які приймаються, в області маркетингової діяльності

АТЗТ “Харківська бісквітна фабрика” (ХБФ) – єдине спеціалізоване підприємство кондитерської галузі промисловості України з виробництва борошняних кондитерських виробів: печиво, крекери, вафлі, бісквіти. З 1991 р. підприємство вийшло з об’єднання кондитерської промисловості і стало самостійним.

Фабрика має 2 цехи – бісквітний та вафельний, цех з виробництва тари з гофрованого картону; чисельність працюючих – 1140 чол.

В грудні 1993 р. підприємство було приватизоване трудовим колективом і перетворене в АТЗТ “ХБФ” Для забезпечення ефективного функціонування на ринках збуту (як внутрішніх — Харківська, Донецька, Одеська, Вінницька, Київська, Дніпропетровська, Луганська та ін., так і зовнішніх – Росія, Білорусь) на підприємстві встановлена жорстка система управління.

Завдання

Дайте характеристику організаційної структури управління АТЗТ “ХБФ” (склад і сопідлеглість, недоліки)

Чи можливо проведення єдиної, узгодженої з умовами ринку зовнішньоторгівельної політики фабрики в цілому?

Дайте характеристику сучасних організаційних структур управління (функціональна, територіальна, товарна, товарно-ринкова, “корпорація – філії”) і рекомендації з вдосконалення існуючої структури управління АТЗТ “ХБФ”

Перерахуйте основні задачі, які вирішуються різними способами підлеглими заст. генерального директора з виробництва і збуту.

Що таке “маркетингова логістика”? Чи доцільно утворити відділ логістики на фабриці?

Керуйтеся принципами маркетингу, розробіть оптимальну організаційну структуру фабрики.

Як Ви розумієте тезу “Підприємство орієнтоване на маркетинг”?

Виробництво продукції легкої промисловості

Харківська фірма “Трикотажне об’єднання” спеціалізується на виробництві трикотажних виробів. Асортимент виробів фірми достатньо широкий і розрахований на задоволення потреб різних груп споживачів. На сьогоднішній день Харківське виробниче підприємство “Трикотажне об’єднання” складається з фабрики “Трикотажного полотна і бавовняних виробів” (головне підприємство); фабрики “Верхній трикотаж”; фабрики “Спорттрикотаж”.

Фабрика “Трикотажного полотна і бавовняних виробів” спеціалізується на випуску чоловічої, жіночої і дитячої білизни, а також товарного полотна. Фабрика “Верхнього трикотажу” спеціалізується на випуску верхнього трикотажу з чисто вовняної, напіввовняної і синтетичної пряжі. Широко використовуються нові види сировини: Гольф, Ініт, Скай, Фаньш, Рок, Емілія, Хібіскус, Меблон. Асортимент цієї фабрики складає вироби для жінок — жакети, джемperi, сукні, костюми, рейтузи; для чоловіків — светри, джемperi, жакети; для дітей — сукні, сарафани, костюми.

Фабрика “Спорттрикотаж” спеціалізується на випуску чисто вовняного, напіввовняного і бавовняного спортивного одягу. Крім цього, об’єднання має філію закрийного швацького цеху в селищі Первомайське, що випускає чоловічу та жіночу білизну.

В об’єднанні ведеться робота з поновлення існуючого парку машин і обладнання. Починаючи з 1991 року в об’єднанні почато технічне переоснащення виробництва і, в першу чергу, воно було здійснене на головному підприємстві. Закуплене імпортне в’язальне обладнання (виробництва ФРН, Чехословаччина), барвно-обробне (Швейцарія), вишивальні автомати (з Ліхтенштейну), швацькі лінії (ФРН, Італія) та ін. Це дозволило покращити якість пошиття та обробки виробів, нанесення малюнків і написів.

В 1996, 1997 і в 1 кварталі 1998 рр. фірма “Трикотажне об’єднання” виграла тендер на роботу за Держконтрактом. Тому 80% всієї продукції підприємства постачалося в залік Державного Замовлення, а останні 20% продукції — в роздрібну торгівлю. Таким чином, в останні роки проблем з реалізацією продукції не було.

Трикотажним об'єднанням керує управлінський персонал, що має досвід роботи в галузі. Фірма працює з натуральною сировиною. Усі хімікати та барвники, що використовуються у виробництві мають відповідні висновки метрологічної та митної служб.

Вироби дитячої і ясельної групи мають сертифікат якості. Сировинні лабораторії атестовані. Фірма має замкнутий технологічний цикл. Продукція фірми виробляється з сировини високої якості. Ціни на продукцію відносно низькі. Фірма добре відома харків'янам та в інших регіонах України.

Для просування своєї продукції на ринок фірма розміщує свою рекламу на “Золотих сторінках”, на радіо, бере участь у виставках та ярмарках.

В 1997 р. не було платежів за відвантажену продукцію за лінією держзамовлення, і лише починаючи з липня 1998 р. фірма почала отримувати борги. Криза неплатежів призвела до зупинки виробництва через відсутність обігових коштів. У зв'язку з поіменованими вище причинами фірма “Трикотажне об'єднання” з 1 січня 1998 р. закрила швацький цех, де працювало 525 осіб, в м. Первомайську Харківської області, а з 1 січня 1999 р. була вимушена скоротити ще 200 робітників.

За станом на 01.06.1999 р. на фірмі працюють 195 осіб. Заборгованість за Держзамовленням ще залишається значною і складає 35 тис. грн. З метою виходу з кризової ситуації, що склалася, фірма “Трикотажне об'єднання” організувала 2 дочірніх підприємства на базі швацького цеху та виробничо-художньої лабораторії. Для залучення фінансових коштів фірма здає у оренду устаткування, приміщення, у тому числі — порожню частину складу готової продукції.

Зокрема, у процесі реалізації продукції фірма пакує декілька виробів в один пакет, а не кожен вироб окремо. Не витримуються європейські стандарти.

Несвоєчасна виплата заробітної плати призвела до того, що з фірми пішли кваліфіковані модельєри та конструктори. До слабких сторін у роботі фірми слід віднести недостатню швидкість змінюваності моделей одягу для молоді.

У загальному обсязі виробництва галузі частка виробництва фірми мізерно мала.

За рахунок взаємозаліків до пенсійного фонду фірма поставила біля 10% продукції до крамниць Вовчанська, Лозової, Змієва, Чугуєва, Балакліє.

Основними конкурентами щодо білизняного трикотажу є: фірма “Лутри”, м. Луганськ (більший асортимент суконь, сарафанів), ДП “Трикотаж”, м. Кременчук (ціни на продукцію трохи нижчі), фабрика імені Р. Люксембург, м. Київ (вища змінність асортименту, більший ухил на молодь та людей з достатком; якість і ціни відрізняються незначно).

На ринку м. Харкова та інших міст України продається продукція й нижчої якості. Слід також відзначити велику кількість імпоротної продукції, як дешевої, низької якості, так і дуже дорогої та якісної. Нішу дешевого повсякденного одягу (особливо дитячого та для молоді) займає Second Hand.

Продукція фірми “Трикотажне об'єднання” користується попитом на зовнішньому ринку. У 1995 році фірма відправила до Німеччини за контрактом продукцію на суму біля 50 тисяч доларів США. Проте, у 1996 році фірма відмовилася від експортних поставок.

Висока якість продукції фірми “Трикотажне об'єднання” обумовлена також високою якістю сировини, що поставляється. Основними постачальниками сировини є:

Нікопольський нитковий комбінат;

Макеєвський нитковий комбінат “Мактекс”;

“Демитекс”, м. Полтава;

Комерційні структури Києва, Харкова, які постачають пряжу з Узбекистана, Таджикистана та ін.

Завдання 1

Дайте Ваші пропозиції з вдосконалення існуючої структури управління виробництвом.

Які зміни потрібно зробити в структурі управління фірмою, щоб перейти на управління за концепцією маркетингу?

В яких відділах виконуються функції маркетингу в нинішній час?

Які з цих функцій можна передати відділу маркетингу?

Які будуть Ваші пропозиції, щодо структури відділу маркетингу?

За яким принципом найкраще організувати відділ маркетингу: за товарним, за ринковим, за змішаним, за функціональним?

Дайте стисле обґрунтування прийнятих Вами рішень щодо організації відділу маркетингу.

Проведення ремонтно-будівельних робіт

Закрите акціонерне товариство “Оздоббуд” є правонаступником спеціалізованого управління “Оздоббуд”, що приватизоване товариством покупців — членів трудового колективу та зареєстроване розпорядженням Київського РВК м. Харкова 22.01.1997 р.

Підприємство виконує обробні та загальнобудівні роботи на житлових об'єктах та соціальному побуту за держзамовленнями та прямими договорами. До його складу входять: виробничо-економічний відділ, відділ головного механіка, бухгалтерія, 4 прорабських дільниці, допоміжне виробництво та склад.

Тематичний модуль “Організація відділу маркетингу”

Чисельність працюючих — 169 осіб, в тому числі: робітників — 143 особи, АУП — 26 осіб. Кваліфікаційний склад робітників достатньо високий (4 – 5 розряди), 60% АУП мають середню технічну освіту, а 40% — вищу технічну.

ЗАТ виконує всі види робіт, що включені до заявки (практично всі види робіт, окрім санітарно-технічних). Допоміжне виробництво виробляє пасту, шпатлевку, замазку, олійні суміші, а також виконує порізку скла при заданих специфікаціях та дробіння мармурової крихти.

Постійних постачальників будівельних матеріалів підприємство не має.

Аналіз структури замовлень ЗАТ "Оздоббуд" показав, що за три роки (1995 –1997 р.р.) 16 замовників уклали договори на виконання ремонтних та обробних робіт лише по одному якомусь об'єкту (житловий будинок, гуртожиток, крамниця, метро, школа, адміністративне приміщення, Палац спорту) та в подальшому до підприємства більше не зверталися. Єдиним постійним протягом трьох років і у той же час найбільшим замовником підприємства був АТ МЖК "Інтернаціоналіст", обсяг замовлення якого у 1997 р. склав понад 90% усього річного обсягу робіт підприємства. Окрім того, всі замовники "Оздоббуду" — організації з різноманітною формою власності, в основному — державні та колишні державні (УКБ Міськвиконкому, ЖЕВ Дзержинського району, тягова підстанція №15, заклад 313/169, завод "Світло шахтаря", ВАТ "Серп і молот", АТП 16301, АТ "Східавія", ПП "Гаяне", ПКФ "Кошторис", АТ МЖК "Інтернаціоналіст", АТ "Жилстрой -1" та його БМУ, ЗАТ "Модом"). Замовники залучалися винятково шляхом використання старих зв'язків керівництва "Оздоббуду".

Обсяг робіт у договорних цінах за 1997 р. скоротився у порівнянні з 1996 р. майже в три рази, при цьому скоротилася чисельність складу, а 142 особи побували в адміністративних відпустках (це склало 3035 л/дн. на рік).

Розцінки на ремонтні та загальнобудівні роботи — на рівні тих, що склалися в регіоні.

За своєю потужністю підприємство перевершує конкурентів.

Завдання 1

Проаналізуйте ситуацію, що склалася на підприємстві після приватизації:

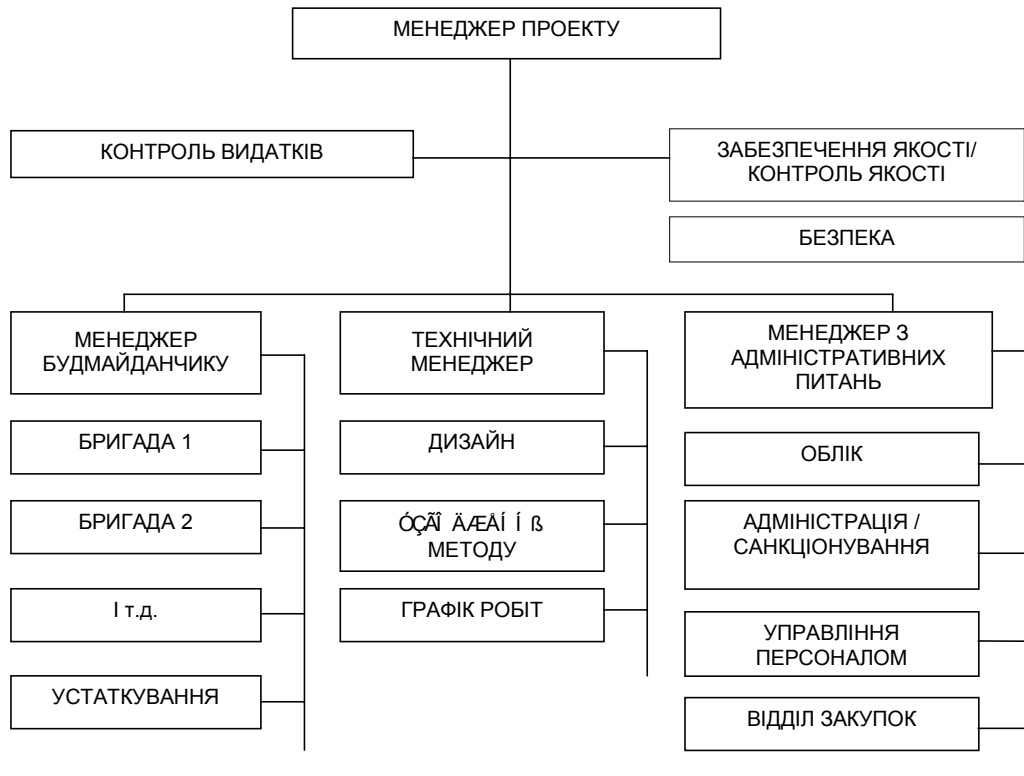
Чи має структура підприємства ринкову орієнтацію?



Приклад типової організаційної схеми будівельної фірми, що орієнтується на маркетинг

ОРГАНІГРАМА

Організаційна схема будмайданчика відзеркалює організаційну схему компанії. Менеджер проекту підпорядкований безпосередньо менеджеру з виробництва.



Надання транспортних послуг

Компанія “ГАЛУС” заснована у 1990 році. Основний вид діяльності — ремонт автомобілів: усі види ремонту.

Клієнти — приватні особи, як правило власники іномарок, організації.

Конкуренти:

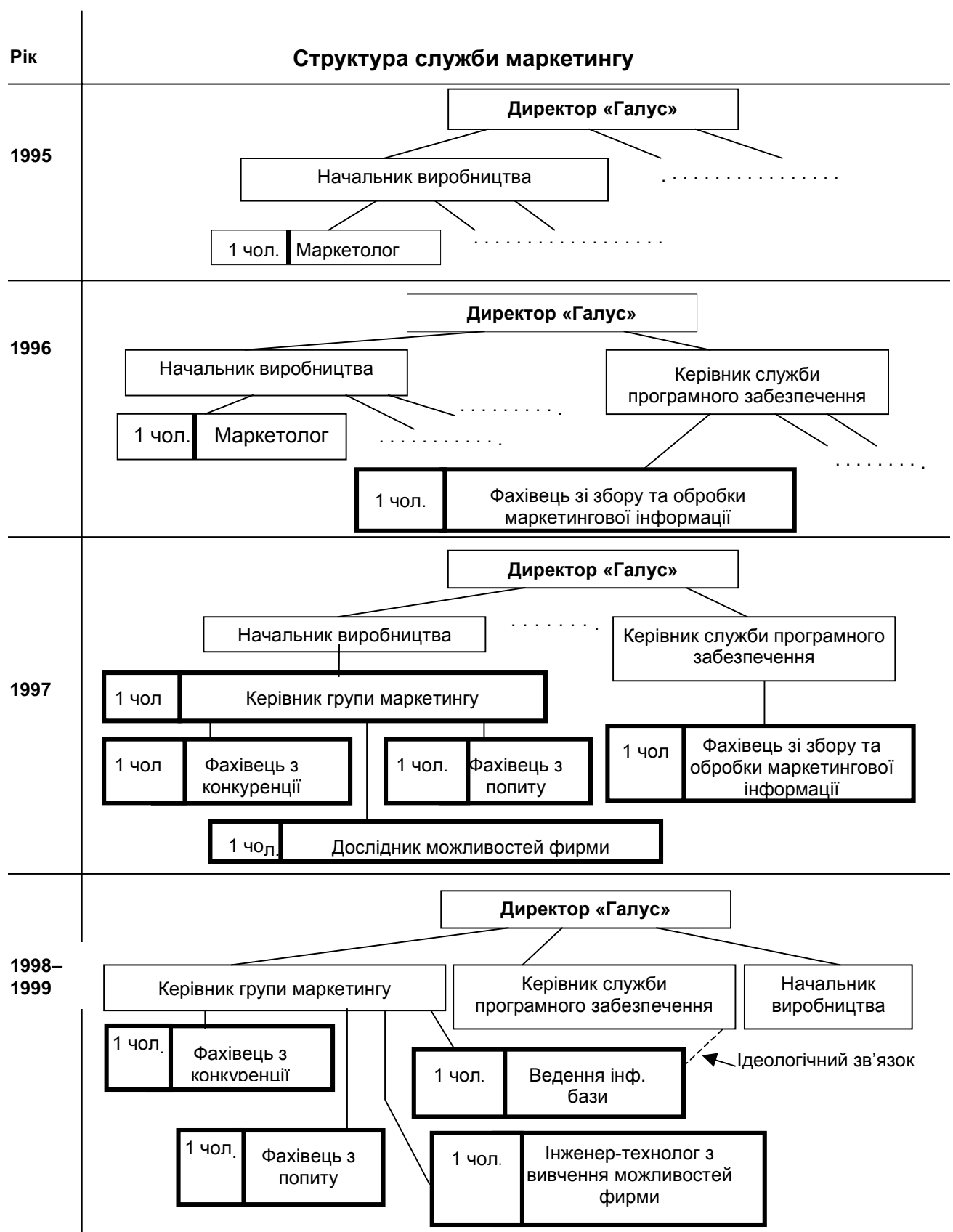
- у Харкові — усі підприємства, що займаються авторемонтом - головні конкуренти;
- в інших областях України та ближнього зарубіжжя - фірми, що займаються ремонтом АКПП.

Працює без вихідних (лише на великі свята — 1 день вихідний).

Час роботи - з 6-00 до 22-00.

Імідж серед клієнтів дуже високий.

Експортна діяльність не провадиться.



Завдання 1

Оцініть динаміку структури служби маркетингу, чи узгоджується вона з принципами, викладеними в модулі

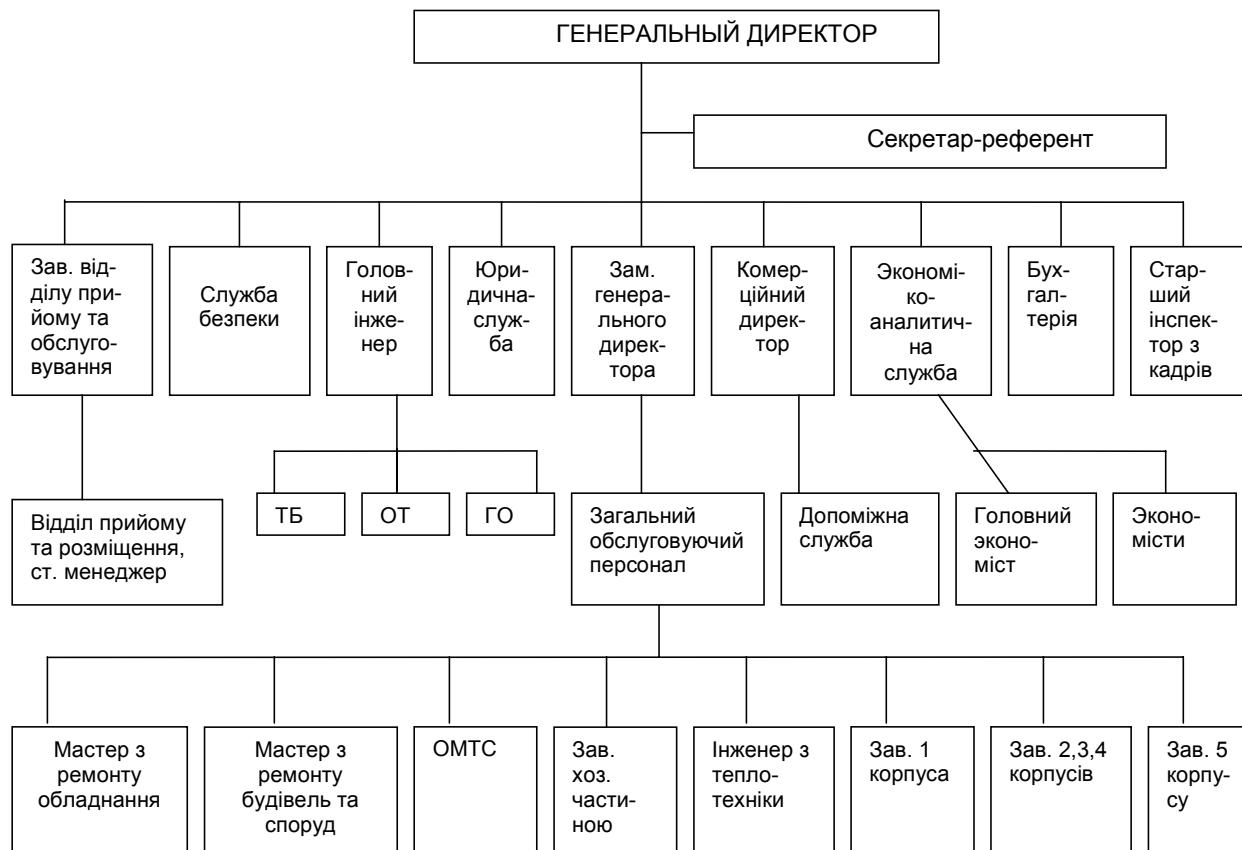
На малюнку наведена структура управління ВАТ “Готель “Харків”.

Проаналізуйте, які функції маркетингу виконують окремі підрозділи готелю?

Розгляньте можливість створення відділу маркетингу.

Як зміниться структура управління ВАТ “Готель “Харків” у випадку створення служби маркетингу?

Які функції буде виконувати новостворений відділ маркетингу?



Структурна схема управління ВАТ “Готель “Харків”

Громадське харчування та побутові послуги

У 1996 році на розі вулиць Сумська та Данилевського було відкрите перше кафе, що працює в сфері бізнесу “швидка їжа”, — “Dallas Burger”.

Асортименті кафе були гамбургери, чизбургери, сендвичі, піцу, картоплю “фрі” та інші страви для “швидкої їжі”.

“Фірмовий” євродизайн кафе, уніформа для обслуговуючого персоналу, добре продумана рекламна діяльність кафе, висока якість продукції та обслуговування, прийнятні для людей “середнього достатку” ціни, а також відсутність на той момент у місті кафе подібного рівня швидко зробили продукцію “Dallas Burger” популярною та добре відомою в Харкові.

На липень 1999 року в компанії, заснованій на 100% приватному капіталі, працюють 40 чоловік, відкрите друге кафе на проспекті Леніна в районі Дому Проектів. Керівництво компанією здійснює президент, він же визначає основні напрямки розвитку компанії. Служба маркетингу в компанії відсутня, президент фактично виконує функції контролю та управління роботою торговельного персоналу, а також визначає яку рекламну інформацію, в якому вигляді і в яких ЗМІ слід використовувати.

Основний девіз кафе — “Добра якість для Вас учора, сьогодні та кожного дня” втілений у життя шляхом жорсткого контролю якості, починаючи з моменту закупівлі сировини та закінчуючи обслуговуванням клієнта біля касового апарату.

На сьогодні меню кафе містить: 4 різновиди гамбургерів, 3 — чизбургерів, 2 — чикенбургерів, традиційна картопля “фрі” та 14 сортів піци, крім того, різноманітні газовані напої, два види морозива виробництва ПП Карпіджани.

Була проведена адаптація рецептури піци у відповідності із смаковими уподобаннями харків'ян: так, на відміну від італійських рецептів, піца готується соковитіша, менш засмажена, ніж в Італії; крім того, харків'яни віддають перевагу перед фруктовими соками — томатному.

Кафе пишається своєю високоякісною продукцією, постійні клієнти (80% від загального числа відвідувачів) задоволені якістю продукції та обслуговування, але в кафе відсутня інформаційна база даних постійних відвідувачів.

Президент регулярно провадить дегустацію та аналіз продукції конкурентів, добре обізнаний про ціни та кількісний склад гамбургерів та чизбургерів свого основного конкурента, ресторану “Мак-Дональдс”, що працює на ринку Харкова з 1997 року. Здійснення щоденного контролю діяльності кафе, щільний зв'язок з трьома бухгалтерами дає чітке уявлення про щоденні витрати та продажі, що дозволяє оцінити прибутковість щодо продуктів, а також ефективність використання різних рекламних засобів. Наприклад, при розіграші цінних призів (телевізорів “Daewoo”) серед відвідувачів під час “штильового” літнього сезону 1997 року, наплив відвідувачів та сезонний прибуток зросли порівняно з аналогічним періодом 1996 р. При необхідності залучаються сторонні аудиторські фірми.

Завдання 1

Визначте, на якому етапі розвитку знаходиться мережа кафе “Dallas Burger”?

Завдання 2

Визначте спосіб організації маркетингу в кафе.

Завдання 3

Внесіть ваші пропозиції з розвитку інформаційної системи маркетингу в кафе. Оцініть оперативність проведення контролю маркетингової діяльності в кафе.