

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

1. Система маркетингового планирования.
2. Контроль маркетинга.
3. Виды маркетинговых служб на предприятии, их роль и организационные структуры.
4. Бенчмаркинг.

11.1 Система маркетингового планирования

Управление маркетингом рассматривается как процесс согласования условий и возможностей внешней и внутренней среды предприятия. Функция маркетинга нацелена прежде всего на решение ряда вопросов:

- *что производить?* Учитываются состояние рынка и потенциальные возможности предприятия по выпуску нужной продукции:
- *кому продавать?* Определяются целевой рынок предприятия и его требования:
- *как продавать?* Разрабатывается комплекс маркетинговых усилий (ассортимент, упаковка, цена, продажа, реклама и др.).

Маркетинг как концепция управления производственно- сбытовой деятельностью предприятия имеет ряд общих функций, присущих любому типу управления: целеполагание (планирование), организацию, координирование, учет и контроль. В то же время эти общие функции, присущие любому процессу управления, дополняются специфичными для маркетинга:

- изучение среды маркетинга;
- комплексное исследование рынка;
- анализ и оценка производственно-сбытовых возможностей предприятия:
- разработка маркетинговой стратегии и программы;
- осуществление товарной, ценовой, распределительной (сбытовой) и коммуникационной политики;
- формирование структур маркетинговых служб;
- контроль маркетинговой деятельности и оценка ее эффективности.

На рисунке 16 представлена схема управления маркетинговой деятельностью предприятия.

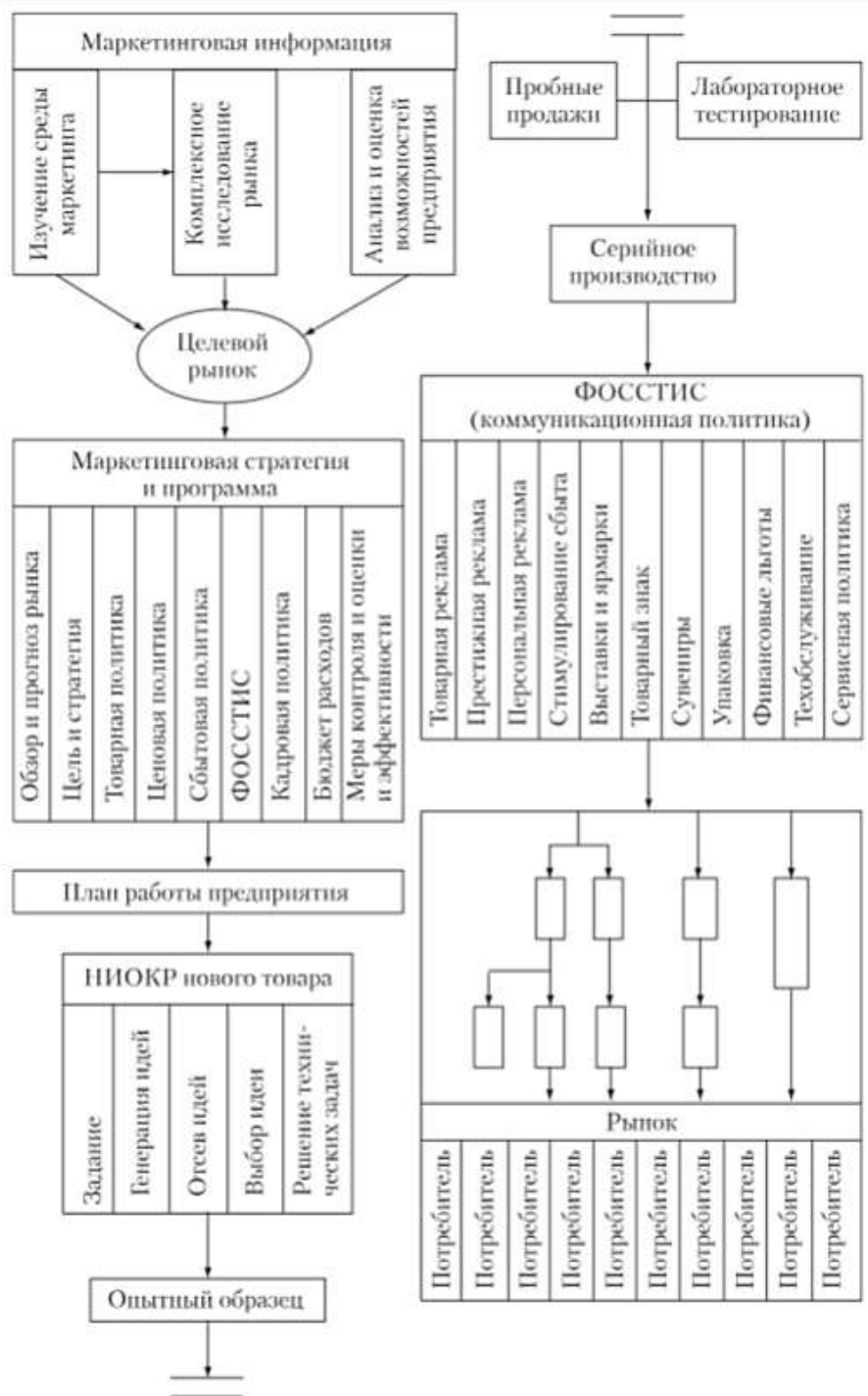


Рисунок 16 – Управление маркетинговой деятельностью

В качестве субъекта управления могут выступать (в зависимости от уровня принятия управленческого решения) собственники компании, высшее руководство, руководитель и сотрудники службы маркетинга предприятия.

Объектом управления является деятельность предприятия по достижению конкурентной позиции на рынке, определению маркетинговой стратегии с учетом факторов как внешней, так и внутренней среды.

В понятие технология управления маркетингом включается вся совокупность инструментов по анализу маркетинговой среды и принятию маркетинговых решений.

Механизм управления реализуется посредством установления целей, функций и принципов управления маркетинговой деятельностью.

Исходным пунктом управления является формирование целей. Цель управления маркетингом в общем виде сводится к достижению эффективности деятельности предприятия на рынке.

Цели управления маркетингом реализуются посредством функций управления, под которыми понимают обособленные виды управленческой деятельности. По мнению Т.П. Данько, в управлении маркетингом целесообразно различать следующие основные функции:

- 1) планирование маркетинга;
- 2) организация осуществления маркетинговых стратегий и программ;
- 3) отслеживание и регулирование поведения фирмы на рынке;
- 4) учет и контроль маркетинговой деятельности.

Принципы управления маркетингом – это руководящие правила, которые основаны на действии объективных экономических законов и закономерностей развития рынка.

Структура управления маркетингом устанавливает устойчивые связи между элементами системы управления маркетингом. В качестве элементов системы управления маркетингом выступают управленческий персонал, органы управления, структура управления.

Структура управления маркетингом на предприятии является относительно стабильной, статичной характеристикой. Динамические изменения, позволяющие адаптировать принимаемые решения к быстро меняющимся условиям деятельности на рынке, отражает процесс управления маркетингом.

Процесс управления маркетингом представляет собой совокупность последовательных действий для достижения поставленных целей.

Процесс управления маркетингом включает анализ, планирование, реализацию и контроль за исполнением программ, направленных на создание и поддержание выгодных отношений с покупателями для достижения целей организации. Этапы процесса управления маркетингом:

1. Анализ рыночных возможностей. На этом этапе на основе маркетинговой информационной системы создается и анализируется информация о факторах окружающей среды.

2. Отбор целевых рынков. На этом этапе анализируется спрос на товары, проводится сегментирование рынка и выбор целевых сегментов, а также принимаются решения о позиционировании товаров фирмы на целевых сегментах.

3. Разработка комплекса маркетинга. На этом этапе формируются мероприятия товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики

4. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий. На данном этапе составляется маркетинговая программа и определяется процедура контроля.

Маркетинговое планирование – это составление последовательности действий на определенный срок, которая

поможет сформировать и достичь необходимые цели компании. Это могут быть как краткосрочные задачи, так и глобальные.

В связи с огромным разнообразием организаций со своей специфической деятельностью планы по маркетингу существенно отличаются по содержанию. Кроме того, планы различаются и по тому, на какой срок планируется маркетинговая деятельность. В общем случае речь идет о разработке стратегических и тактических планов маркетинга.

Стратегический, или долгосрочный, план маркетинга разрабатывается на три, пять и более лет. В нем описываются основные факторы и силы, которые могут на протяжении этого срока, по прогнозу, воздействовать на компанию, а также выделяются долгосрочные цели и ведущие маркетинговые стратегии с указанием имеющихся у организации ресурсов, которые потребуются для реализации планов. Долгосрочный план нуждается обычно в ежегодном пересмотре и уточнении. На основе стратегического разрабатывают годовой план со значительно большей степенью детализации. Если ставятся и решаются перспективные маркетинговые задачи, то план маркетинговой деятельности включается в состав стратегического плана организации.

Основой для разработки долгосрочного плана является анализ перспектив развития организации, опирающийся на прогнозы об изменении внешней среды, в которой протекает ее деятельность. В качестве наиболее значимого направления анализа выступает определение позиций организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции.

Тактический, или годовой, план охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продукции, а также отдельных рынков.

Фирмы, специализирующиеся на выпуске потребительских товаров, обычно испытывают сезонные колебания объема продаж. Поэтому они могут разрабатывать планы менее чем на год. Разработка квартальных планов возможна также в связи с недолговечностью жизни остромодных товаров.

Конечный результат планирования маркетинга – его план. С этим трудно не согласиться. Чтобы достичь намеченной цели, организации необходим комплекс маркетинговых инструментов и действий, представленных именно в плане маркетинга. В специальной литературе *план маркетинга* определяется как инструмент планирования и организации маркетинговой деятельности, с помощью которого обеспечивается непрерывный процесс анализа, планирования и контроля, направленный на достижение более полного соответствия потенциала предприятия (компании) требованиям рынка.

План маркетинга определяет цели и конкретные действия всей организации с учетом тех ресурсов, которые необходимы для достижения этих целей. При его разработке широко используют математические методы.

Четкий план маркетинга помогает предприятию обрести уверенность, раскрыть возможности, которые позволяют одержать победу в конкурентной борьбе, а также адаптироваться на потребительском рынке.

Задача плана маркетинга – найти и использовать с максимальной эффективностью любые возможности, позволяющие организации, укрепив свои позиции на рынке, уверенно обойти конкурентов.

Следовательно, план маркетинга:

- 1) намечает цели деятельности предприятия;
- 2) определяет основные направления его деятельности;
- 3) указывает последовательность действий;
- 4) координирует усилия всех сотрудников организации.

В литературе встречаются рекомендации по включению в план маркетинга пяти-семи укрупненных разделов. Но, исходя из высокой степени детализации плана маркетинга, наиболее приемлемым следует считать выделение восьми логически увязанных разделов плана.

1. Аннотация, или исполнительное резюме – краткий обзор содержания плана. Сюда входят основные тезисы предлагаемого плана; информация о его целевой направленности, описание задач, их решения, выводы и рекомендации, данные о планируемых показателях прибыли, объеме реализации, которых предполагается достичь; сведения о средствах достижения планируемых показателей (в сравнении с соответствующими показателями предыдущего периода); планируемый маркетинговый бюджет (его сравнение по годам). Аннотацию следует составить так, чтобы после ознакомления с ней можно было четко понять основную направленность плана. Исполнительное резюме составляют после подготовки и написания всех остальных разделов плана, его объем – несколько страниц. Содержание плана следует за кратким обзором.

2. Анализ ситуации на рынке. Для этого раздела менеджер по производству и реализации продукции представляет сведения о рыночной ситуации, уровне конкуренции, состоянии макросреды, положении товара (услуги) на рынке и каналах распределения.

Ситуация на рынке – дается характеристика целевых сегментов рынка (в рыночном и географическом разрезе) организации. Приводятся показатели объема и темпов роста рынка (в натуральном и стоимостном выражении) за последние годы. Характеризуются потребительские нужды, в свете восприятия продукта покупателями анализируются тенденции в поведении потребителей (что привлекает покупателей, их предпочтения, представления о том, каким должен быть продукт). Рекомендуют ответить на шесть вопросов, позволяющих представить покупателя, что крайне важно для принятия решения.

- Кто является постоянным и потенциальным покупателем?
- Чего хотят эти покупатели?
- Как они принимают решение о покупке?
- Где они делают покупки?
- Когда они их делают?
- Почему эти покупатели ведут себя именно так?

Анализируя покупателя, следует обращаться к данным статистики,

практическому опыту, опираясь на обоснованные предположения.

3. Анализ положения предприятия на рынке включает:

- *анализ сильных (слабых) сторон и возможностей (угроз)* (используют SWOT-анализ):

а) *сильные стороны* – достоинства организации, выделяющие ее среди конкурентов (хорошая репутация, надежные взаимоотношения с посредниками, торговыми служащими, высокий профессионализм собственных сотрудников, низкие издержки и т.н.);

б) *слабые стороны* – недостатки организации, которые требуют незамедлительной коррекции, в противном случае они превратятся в сильные стороны конкурентов (неудачное месторасположение, низкий по сравнению с конкурентами рекламный бюджет, высокая цена продукции, отставание в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и т.д.);

в) *возможности* – привлекательные перспективные направления развития организации (закрытие конкурирующей фирмы, повышение активности клиентов и т.п.);

г) *угрозы* – такие потенциальные осложнения, которые могут причинить вред фирме (появление на рынке новых конкурентов, повышение поставщиками цен, замедление роста рынка, нежелательное изменение потребностей и предпочтений потребителей, возможные забастовки персонала, нежелательные изменения в законодательстве и т.п.).

- *анализ проблем* – проводится менеджером по результатам SWOT-анализа и предполагает определение насущных проблем организации (необходимо ли увеличение рекламных расходов хотя бы до уровня расходов конкурирующих фирм, требуются ли предприятию новые каналы сбыта).

4. Определение целей, т.е. того, чего организации хотелось бы достигнуть в результате маркетинговой деятельности за установленный плановый период. Планом определяются два вида целей – финансовые, задающиеся финансовыми показателями, а в отношении товаров, потребителей и рынков маркетинговые, в которые преобразуются финансовые. Следовательно, маркетинговыми целями задаются маркетинговые средства, которые дадут возможность достичь запланированных финансовых показателей. Цели должны соответствовать определенным требованиям:

- быть *количественными*, т.е. расплывчатые формулировки типа максимизации прибыли, увеличения объема продаж, превышения узнаваемости

торговой марки – это не цель, а общие слова. В этом разделе плана указываются конкретные показатели, которые должны быть достигнуты организацией. Целесообразно показать начальный уровень и уровень, которого компании нужно достичь за намеченный период;

- быть выстроенными в *порядке очередности* в зависимости от степени их важности, что обеспечит направление усилий и ресурсов прежде всего на достижение наиболее важных целей;
- быть *ограниченными по времени*, т.е. в плане указывается конкретный срок, к которому нужно достичь поставленной цели;
- и, наконец, непременно быть *реалистичными*.

5. Стратегия маркетинга. В этом разделе устанавливаются способы достижения маркетинговых целей. В маркетинговой стратегии должны быть отражены конкретные решения в отношении целевого рынка, позиционирования, цены, каналы распределения, сбыта, рекламы, стимулирования сбыта.

Составляя маркетинговую стратегию, менеджер согласовывает маркетинговый план в ряде служб организации, таких как отделы сбыта, материально-технического обеспечения, производственный и др.

6. Рабочая программа, или программа действий. В разделе представляется план мероприятий по осуществлению маркетинговой стратегии, т.е. рабочая программа, в которой устанавливаются сроки начала и завершения маркетинговых мероприятий, а также распределяются обязанности. В программе действия необходимо дать ответы на пять вопросов.

- Что именно надо сделать?
- Когда это будет сделано?
- Кто это будет делать?
- Сколько это будет стоить?
- К то за что отвечает?

7. Планируемый бюджет, прибыли и убытки. В графе доходов опорного бюджета показывают прогнозируемый объем продаж по подразделениям и среднюю цену продукции. В графе расходов указывают издержки производства, распределения и маркетинговых мероприятий. Планируемая прибыль составляет разность между объемом реализации и валовыми издержками.

Подготовленный менеджером бюджет рассматривается руководством организации, которое при необходимости вносит в него коррективы. Утвержденный руководством бюджет – основа для разработки планов и графика поставок комплектующих, выпуска продукции, найма персонала и всех маркетинговых мероприятий.

8. Контроль за реализацией плана маркетинга – последний (завершающий) раздел плана. В нем намечены мероприятия по контролю выполнения. Руководством организации ежемесячно, реже – ежеквартально, подводятся итоги выполнения плана. В случае отставания каких-то подразделений их менеджеры объясняют причины затруднений и предлагают необходимые

меры по их устранению.

9. В завершающий раздел плана возможно включение действий на случай непредвиденных обстоятельств. Цель такого планирования – стимулировать менеджеров анализировать возможные проблемы заранее.

11.2 Контроль маркетинга

Задачи маркетингового контроля повышение эффективности неси производственно- сбытовой и научно-технической деятельности предприятия и учет показателей их работы в реальных условиях развития рынка. Маркетинговый контроль позволяет выявить положительные и отрицательные моменты в конкурентных возможностях предприятия и внести соответствующие коррективы в его маркетинговые программы и планы предпринимательской деятельности.

Контроль маркетинговой деятельности предприятия включает:

- контроль над реализацией маркетинговых планов и анализ возможностей сбыта;
- контроль прибыльности и анализ маркетинговых затрат;
- стратегический контроль и ревизию маркетинга.

В зависимости от системы внутрифирменного управления» величины и мощности предприятия и ее финансового потенциала контроль может включать один, два или все три указанных вида. Конечно, наибольшую эффективность дает одновременное применение именно всех трех видов контроля.

Контроль над реализацией маркетинговых планов и анализ возможностей сбыта. Цель данного типа контроля — убедиться, действительно ли предприятие вышло на запланированные на конкретный год показатели продаж, прибыли и пр.

Контроль этого типа включает в себя четыре этапа:

- установление контрольных показателей («Чего мы хотим достичь?»);
- замеры показателей рыночной деятельности («Что происходит?»);
- анализ деятельности («Почему так происходит?»);
- корректирующие действия («Что надо сделать для исправления положения?»).

Основными средствами контроля за выполнением планов являются:

- анализ возможностей сбыта;
- анализ доли рынка;
- анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом;
- наблюдение за отношением клиентов.

Большинство предприятий предпочитает контроль сбыта контролю маркетинговых затрат, считая его более эффективным и менее трудоемким.

Контроль сбытовой деятельности предприятия предполагает учет фактических продаж и их тенденций в сопоставлении с запланированными

показателями по отдельным товарам и их ассортиментным группам, отдельным сбытовым подразделениям и продавцам, регионам, типам потребителей, периодам, ценовым линиям, методам и формам сбыта и т.д.

Контроль сбыта выявляет и контролирует структуру покупок потребителей и предусматривает изучение отношения покупателей и потребителей к продаваемым товарам, имея целью определить изменения в этих отношениях до того, как они могут отрицательно сказаться на сбыте продукции.

Контроль прибыльности и анализ маркетинговых затрат предполагает контроль рентабельности деятельности предприятия по отдельным товарам, их ассортиментным группам, рыночным сегментам и территориям, торговым каналам, торговым средствам, торговому персоналу, заказам разного объема.

Анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом помогает определить эффективность маркетинговых мер и затрачиваемых средств и не позволяет расходовать необоснованно большие суммы на достижение маркетинговых целей.

Обычно анализ маркетинговых затрат осуществляется в три этапа:

- изучение обычной бухгалтерской отчетности, сравнение поступлений от продаж и валовой прибыли с текущими статьями расходов (зарплатой, арендной платой, рекламой, транспортировкой, страхованием и т.д.);
- пересчет расходов по функциям маркетинга: расходы на маркетинговые исследования, маркетинговое планирование и контроль, рекламу и персональные продажи, хранение и транспортировку;
- разбивка функциональных расходов маркетинга по отдельным товарам, методам и формам реализации, сбытовым территориям и рыночным сегментам, каналам сбыта, потреби гелям и т.д.

Стратегический контроль и ревизия маркетинга предусматривают либо регулярное, либо периодическое, либо эпизодическое инспектирование маркетинговой деятельности предприятия. Стратегический контроль предполагает оценку основных задач, стратегий, маркетинговых оперативных мероприятий, маркетинговой организации в целях выявления трудностей и положительных перспектив для производственно-сбытовой и научно-технической деятельности предприятия и рекомендаций по содержанию последующих планов ее совершенствования.

Ревизия маркетинговой деятельности может быть горизонтальной и вертикальной.

Горизонтальная ревизия, или ревизия структуры маркетинга, контролирует общее его функционирование, т.е. во взаимосвязи всех функций (например, работу по изучению рынков сбыта, рекламную и сбытовую работу одновременно).

Вертикальная ревизия предусматривает тщательный контроль по одной отдельной маркетинговой функции всей деятельности

предприятия (например, рекламной работе или планированию товарного ассортимента).

Таким образом, маркетинговый контроль – действенный инструмент повышения эффективности маркетинговой и предпринимательской деятельности предприятия. Его назначение – получение информации о закономерностях и особенностях развития рынка и соответствии деятельности предприятия запросам покупателей. Он должен распространяться не только на финансово-экономические данные, но и на оценку качественных показателей работы предприятия и ее конкурентных позиций.

11.3 Виды маркетинговых служб на предприятии, их роль и организационные структуры

Организация маркетинга в компании предполагает:

- 1) осознание новой функции по взаимодействию предприятия с рынком;
- 2) разработку управляющей системы маркетинговой деятельности;
- 3) создание маркетинговой структуры (службы или отдела), обеспечивающей реализацию маркетинга на предприятии совместно с другими подразделениями.

Создание маркетингового подразделения зависит от целей предприятия, его финансовых возможностей, специфики выпускаемой продукции, сложившейся организационной структуры и его размера. На крупных предприятиях создаются службы маркетинга, на малых и средних – отделы. В некоторых фирмах вообще отсутствует необходимость в формировании собственного отдела, поэтому в лучшем случае там имеется один маркетолог, а в худшем его функции выполняет кто-нибудь из сотрудников.

Специалисты выделяют следующие варианты создания службы маркетинга на предприятии:

- *инициативный*, когда группа специалистов, штатных сотрудников предприятия проявляет инициативу и выходит на руководство с идеей организации службы (отдела) маркетинга;
- *компромиссный*, когда в рамках какого-нибудь подразделения, например, отдела сбыта, формируется маркетинговая группа;
- *промежуточный*, когда для решения какой-либо проблемы формируется группа маркетинга из числа штатных и привлеченных сотрудников;
- *административный*, когда служба (отдел) маркетинга создается по решению руководства предприятия;
- *современный*, когда создается служба (отдел) маркетинга с учетом выбранной обоснованной организационной структуры.

Ведущую роль в успешной реализации маркетинговой концепции управления предприятием играет организационная структура маркетинга.

Организационное построение службы маркетинга опирается на использование одной из организационных структур: функциональной, товарной, рыночной, региональной, а также дивизиональной, матричной.

Функциональная структура предполагает организацию деятельности специалистов службы (отдела) маркетинга, исходя из функций, которые они выполняют. Применяется для предприятий с небольшим ассортиментом выпускаемой продукции, которая реализуется на ограниченном количестве рынков.

Это самая простая организация маркетинга, однако ее эффективность падает при увеличении ассортимента выпускаемой продукции и числа обслуживаемых рынков.



Рисунок 17 – Функциональная организационная структура службы маркетинга

Достоинствами данной структуры являются:

- простота (является понятной для всех сотрудников);
- лаконичность и удобство (достаточно легка для построения);
- четкое разграничение прав, обязанностей и ответственности.

К недостаткам можно отнести:

- нацеленность на выполнение функций, а не на достижение результатов;
- высокий уровень затрат для функционирования.

Товарная структура – характерна для предприятий, выпускающих широкий ассортимент продукции, который требует специфических условий производства и сбыта на большом количестве однородных рынков.

Достоинствами товарной организации службы маркетинга являются полный маркетинг каждого товара и возможность изучения специфики потребностей и основных потребителей по каждому товару.



Рисунок 18 – Товарная организационная структура службы маркетинга

Недостатками являются широкий круг обязанностей управляющего маркетингом по товару, который координирует весь комплекс маркетинга, согласовывает деятельность всех подразделений предприятия, влияющих на маркетинг курируемого им товара, изучает деятельность конкурентов; прогнозирует динамику рынка, разрабатывает план и бюджет маркетинга и пр.

Рыночная структура – используется для предприятий, продающих свою продукцию на нескольких рынках с разными потребительскими предпочтениями. Как отмечалось выше, рынком может выступать как отрасль промышленности, так и сегмент покупателей.



Рисунок 19 – Рыночная организационная структура службы маркетинга

К достоинствам рыночной организационной структуры относится лучшая координация служб при выходе на рынок; возможность разработки комплексной программы выхода на рынок; более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики.

К недостаткам относится низкая степень специализации работы отделов, дублирование функций, плохое знание товарного ассортимента, отсутствие гибкости.

Региональная структура – характерна для предприятий, выпускающих продукцию, которая находит сбыт в нескольких регионах, отличающихся друг от друга природно-климатическими условиями, образом жизни людей и т.п. Это позволит учесть в маркетинговых стратегиях специфику потребления одного и того же товара на разных территориях и отразить ее в потребительных свойствах товара.



Рисунок 20 – Рыночная организационная структура службы маркетинга

Основным достоинством данной структуры является возможность специализироваться на определенных регионах (территориальных зонах), хорошо зная их потребителей.

Основными недостатками региональной маркетинговой структуры является дублирование работ и проблемы координации деятельности.

Товарная, рыночная и региональная структуры организации маркетинга по форме очень похожи друг на друга. Их отличие заключается в том, что на втором уровне иерархии управляющие могут быть ориентированы на работу с товаром или на работу с рынком, или на работу с регионом.

Приведенные выше организационные структуры маркетинга носят обобщенный характер и могут быть только основой для создания наиболее приемлемой для конкретного предприятия службы маркетинга. На практике, исходя из условий, в которых действует предприятие, структура его службы маркетинга может сочетать в себе черты товарной и функциональной либо рыночной и функциональной, либо региональной и функциональной структур, т.е. представлять более сложные с точки зрения организации, смешанные организационные структуры.

Дивизиональную структуру обычно применяют крупные предприятия, так как она позволяет обеспечить самостоятельность подразделений, что является логическим завершением универсализации и одновременно развитием принципа специализации на новом качественном уровне.

Дивизиональная организационная структура – это совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы. При этом руководство компании обеспечивает стратегию ее развития в целом, контролируя прибыльность подчиненных подразделений.



Рисунок 20 – Дивизиональная организационная структура службы маркетинга

Основным преимуществом дивизионной организации является более тесная, чем у других организационных структур взаимосвязь материального

стимулирования подразделений с результатами их деятельности, что усиливает мотивацию работников.

Основными недостатками структуры являются дублирование функций управления на разных уровнях, что приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата, и дублирование работ для разных подразделений.

Матричная организация представляет собой двухуровневую организационную структуру, у которой вертикальный уровень создается иерархической структурой, а горизонтальный – маркетинговыми программами. Другими словами, матричная структура основана на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, а с другой – руководителю маркетинговой программы. Данная структура подходит для крупных компаний, ориентированных на маркетинг.

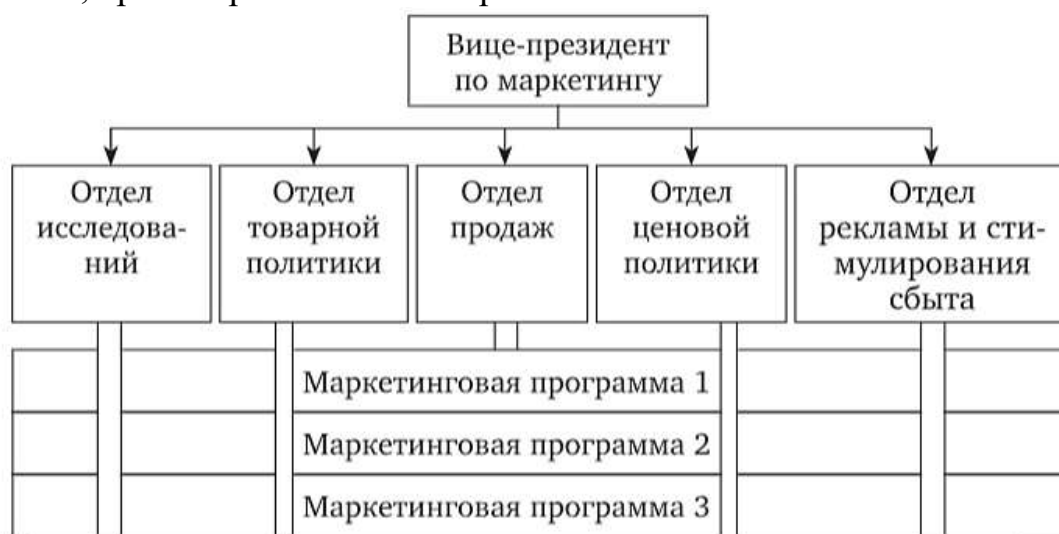


Рисунок 21 – Матричная организационная структура службы маркетинга

Матричная структура эффективна при решении каких-либо проектных задач, например, необходимости разработать в сжатые сроки новую маркетинговую программу, рекламную кампанию или др.

Для решения задач создаются временные группы специалистов разных функциональных отделов предприятия. Включенные в программу сотрудники не освобождаются от текущей работы и на этот период они попадают под двойное подчинение: руководителя программы и руководителей соответствующих структурных подразделений.

Преимуществами матричной структуры являются вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности, возможность применения эффективных методов управления, личная ответственность руководителя за реализацию программы в целом, большой охват работ и объектов управления и др.

К недостаткам можно отнести проблему двойного финансирования, возникновение конфликтов между руководителями функциональных подразделений и руководителями программы, проблемы распределения прав, обязанностей и ответственности и др.

Немалое значение для достижения поставленных маркетинговых целей имеет создание внутренних организационных подразделений в службе маркетинга предприятия:

1. *Отдел по исследованию рынка*, включающий информационно-исследовательскую группу; группу по исследованию спроса на продукцию; группу технического обслуживания исследования рынка. В информационно-исследовательской группе необходимы специалисты по экономической информации, в области сбора и переработки коммерческой информации, библиотечно-информационного обслуживания. Группа по исследованию спроса на продукцию должна иметь специалистов в области анализа и прогнозирования спроса. В группе технического обслуживания исследования рынка нужны специалисты по автоматизированной обработке информации с помощью компьютерной техники.

2. *Отдел по управлению ассортиментом продукции*, включающий группы по управлению ассортиментом старой продукции; управлению ассортиментом новой продукции. В указанных подразделениях должны быть специалисты по формированию ассортимента продукции, а также по качеству продукции.

3. *Отдел сбыта*, содержащий подразделения по оперативно-сбытовой работе, число и название которых определяются в основном широтой номенклатуры производимой продукции и спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

4. *Отдел по формированию спроса и стимулированию сбыта*, в состав которого, как правило, входят группы рекламы; стимулирования сбыта. Группу рекламы должны составлять специалисты по основным формам и средствам рекламы, специалист по составлению бюджета маркетинга, специалисты по организации выставок и ярмарок, витрин, демонстрации товаров, организации фирменных магазинов и проведению торговых мероприятий.

5. *Отдел сервисного обслуживания*, который создается только на предприятиях, производящих сложную технику, машины. В отделе должны работать специалисты по управлению сетью сервисного обслуживания, ремонтными мастерскими, по обеспечению запасными частями мастерских и центров обслуживания.

11.4 Бенчмаркинг

Метод Бенчмаркинга применяется для изучения опыта конкурентов-лидеров и наложения его на исследуемое предприятие. Американские предприниматели утверждают, что успех их компаний зависит от умения

изучать деятельность лучших предприятий в области производства, маркетинга, менеджмента и внедрять лучшие разработки в собственный бизнес. Бенчмаркинг – это процесс:

- сравнения исследуемого предприятия с лучшими, независимо от отраслевой принадлежности,
- проектирования модели научно-технического, трудового, финансово-экономического и других системных элементов потенциала на основе изученного опыта;
- внедрения изменений и исследование их влияния на результаты деятельности предприятия.

Понятие бенчмаркинга было еще известно в Китае еще в IV в. до н.э. На протяжении веков человечество оценивала силу и слабость других, чтобы вынести решение о том, как избежать ситуаций, приводящих к нежелательным результатам.

Бенчмарк – термин, употреблявшийся землемерами, которые пользовались «бенчмарками», т.е. исходными отметками для начала отсчета расстояний, в качестве отправных точек отсчета, положение которых было определено раньше и которые использовались для определения границ участков.

В качестве эталона для оценки уровня конкурентоспособности продукта бенчмаркинг использовался с начала 1900-х гг. При этом исследовались технологии изготовления, уровень качества продукции наиболее значимого конкурента и проводился сравнительный анализ. В Японии бенчмаркинг использовался на более высоком уровне. Впервые исследовался не продукт, а процесс управления и производства, изучались лучшие методы, методики, механизмы менеджмента, маркетинга, бизнес-планирования, аудита и т.д.

Для осуществления работы по развитию предприятия с использованием метода бенчмаркинга необходима разработка плана, т.е. документа, используемого для определения процесса проведения бенчмаркинга для конкретной подсистемы организации. По содержанию план может состоять из мониторинга состояния подсистем, списка внешних и внутренних потенциальных партнеров, планово-контрольных графиков выполнения работ, списка внешних и внутренних объектов, которые подлежат исследованию, плана управления изменениями элементной структуры потенциала, все потенциальные решения и план их внедрения для будущих периодов.

На предприятиях можно воспользоваться несколькими типами бенчмаркинга: внутренним, внешним конкурентным, внешним отраслевым, внешним межотраслевым, комбинированным (табл. 5).

Таблица 5 – Сравнение различных типов бенчмаркинга

Тип бенчмаркинга	Применение и влияние на будущее состояние потенциала	Длительность цикла	Ожидаемые результаты
------------------	--	--------------------	----------------------

Внутренний	Эффективен для предприятий, имеющих большое количество деловых подразделений и работающих относительно автономно. Обычно это интегрированные образования (агрохолдинги, концерны, конгломераты и др.). Проводится внутри данного	3-4 месяца	Наблюдаются улучшения некоторых подсистем потенциала
Внешний конкурентный	Эффективен в отраслях с высоким уровнем конкуренции, а также где у конкурентов разные подходы к менеджменту и в отраслях, широко использующих новые технологии и процессы. Основан на изучении опыта предприятий-конкурентов.	6-12 месяцев	Потенциал в целом по подсистемам выше, чем у конкурентов
Внешний отраслевой	Используется, когда предприятия проектируют потенциал, сравнивая его с аналогичными элементами других предприятий, занятых в той же отрасли, но не являющихся прямыми конкурентами	10-14 месяцев	Значительное улучшение элементов потенциала и в целом
Внешний межотраслевой	Процесс бенчмаркинга распространяется за пределы конкретной организации и отрасли, охватывая другие отрасли.	12-24 месяца	Потенциал значительно выше в своем классе

Исходя из проведенного анализа типов бенчмаркинга для сельхозпредприятий предпочтительно использование внешнего конкурентного и внешнего отраслевого.