РЕФЕРАТ

по курсу «Основы маркетинга»

**«Подразделение по маркетингу в торгово-промышленной организации»**

**1. Структурное подразделение в коммерческой организации**

Каждая компания в процессе своего развития выстраивает и изменяет свою внутреннюю структуру, определяя оптимальные модели структурирования и управления своими подразделениями.

Подразделение фирмы — это организационный элемент ее структуры, не обладающий статусом юридического лица, реализующий отдельные внутренние и (или) внешние функции фирмы.

Ответственность за действия подразделения несет юридическое лицо, так как подразделения не вправе выступать в коммерческом обороте от своего имени.

Среди подразделений коммерческих организаций различают два основных типа с точки зрения участия в хозяйственном обороте — обособленные (представительство, филиал, отделение) и необособленные (отдел, департамент).

В ст. 11 НК РФ указано, что обособленное подразделение организации — любое территориально обособленное от нее подразделение, по месту нахождения которого оборудованы стационарные рабочие места. Признание обособленного подразделения организации таковым производится независимо от того, отражено или не отражено его создание в учредительных или иных организационно-распорядительных документах организации, и от полномочий, которыми наделяется указанное подразделение. При этом рабочее место считается стационарным, если оно создается на срок более одного месяца.

Следовательно, необособленное подразделение организации находится по месту ее нахождения, независимо от выполняемых функций.

Отдел — это необособленное подразделение юридического лица, которое расположено в месте нахождения юридического лица.

Наиболее распространены отделы, деятельность которых не предназначена для внешних контактов фирмы. Например, в торговых фирмах ведущую роль играют отделы сбыта, которые специализируются на оптовой торговле продукцией своего предприятия, а снабженческие звенья коммерческих и некоммерческих организаций — на закупках товарных и материальных ресурсов у различных товаровладельцев для использования в предпринимательских либо производственных и иных хозяйственных целях. Работникам таких отделов выдаются доверенности на заключение коммерческих договоров.

Создание отделения свидетельствует о том, что фирма, преследуя цели децентрализации управления, начинает обособление деятельности какого-либо подразделения, накладывая на него выполнение отдельных внешних функций и давая ему больше самостоятельности, в том числе оформляя права руководителя отделения доверенностью. Но поскольку отделение расположено в месте нахождения юридического лица, то филиалом или представительством оно не является.

Представительство является обособленным подразделением юридического лица, расположенным вне места его нахождения; представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту.

Филиал как обособленное подразделение юридического лица расположен вне места его нахождения и осуществляет все его функции или их часть, в том числе функции представительства (ст. 55 ГК РФ).

Практически все растущие фирмы начинают развивать концепцию бизнеса своих обособленных подразделений. Это объясняется тем, что отдельные подразделения достигли такого уровня специализации и взаимодействия с внешними партнерами, что способны от имени фирмы выполнять внешние задачи (например, торговые и рекламные).

Представительство и филиал объединяют следующие признаки:

территориальная и имущественная обособленность;

при создании филиала или представительства организация передает им часть имущества, которое отражается на отдельном балансе созданного подразделения. При этом имущество остается собственностью юридического лица;

филиал или представительство могут выступать в коммерческом обороте только от имени юридического лица по внутренним нормативным документам (положениям) этого юридического лица;

филиал или представительство обозначены в уставе юридического лица и действуют согласно полномочиям, указанным в доверенности на имя их руководителей;

филиал или представительство представляют интересы юридического лица и осуществляют их защиту.

Если к указанным признакам добавить ведение хозяйственных н коммерческих операций, то это и будет отличительная черта филиала от представительства.

Когда у компании появляется сеть филиалов, развивающих относительно самостоятельные направления бизнеса, — это свидетельствует о ТОМ, что высший менеджмент одной фирмы управляет фактически уже несколькими фирмами и должен оценить эффективность каждой из них.

Нa практике выработаны два подхода к конструированию отношении между фирмой и ее филиалами: административный и экономический.

Первый — основан на жестком административном контроле руководством фирмы своего филиала с целью повышения исполнительской и финансовой дисциплины, недопущения больших расходов и т.д.

Второй подход основан на стратегии децентрализации управления комплексом подразделений фирмы (так как они уже не являются единым механизмом) и передаче отдельных полномочий подразделениям с целью развития хозяйственной самостоятельности и инициативы со стороны подразделений. Такой подход имеет перспективной целью создание обособленных бизнес-структур, которые должны конкурировать между собой за ресурсы развития от материнской компании и доказывать высшему руководству, что тот или иной бизнес более успешен и выгоден.

К тому же крупная фирма не всегда владеет оперативной информацией и знанием специфики бизнеса филиалов по регионам, а значит, высока вероятность долгого принятия решений или ошибочных решений, не учитывающих множество существенных факторов. Филиалы в итоге могут потерять конкурентоспособность и гибкость на рынке. А у их руководителей снижаются мотивация к работе, самостоятельность и инициативность в принятии решений.

Данная стратегия приемлема для компаний не только с большим количеством сотрудников и подразделений, но и с выработанной системой стимулирования и карьерного роста для менеджеров. С ростом фирмы все большая часть управленческих функций передается на нижние уровни управления, руководителям отделов, филиалов и дочерних фирм.

Для внедрения эффективной системы внутреннего взаимодействия необходимы следующие условия:

стратегические и тактические цели (в том числе по конкурентоспособности и прибыльности) компании, ее филиалов и дочерних структур должны быть взаимосвязаны в русле интересов холдинговой компании;

полномочия филиалов и дочерних структур разграничены и зафиксированы в корпоративных актах;

система корпоративного управления построена на стимулировании и регенерирует высокопрофессиональных менеджеров в инвесторов и (или) предпринимателей;

система информирования, управленческого учета и контроля, доступная для участников (акционеров) для отслеживания результатов работы внутренних подразделений и дочерних структур;

развитая корпоративная культура и приверженность интересам холдинга со стороны участников и работников.

Практика показывает, что введение внутреннего взаимодействия ведет к установлению баланса интересов различных по статусу участников и менеджеров, к весьма существенному снижению издержек и экономической стабильности.

Основным показателем необходимости создания внутренних обособленных подразделений является появление среднего уровня менеджмента с четко определенным по штатному расписанию количеством сотрудников. Норма управляемости для руководителя исполнительного органа приблизительно составляет до 10 человек подчиненных разных специальностей. Для среднего уровня менеджмента норма управляемости — до 15 человек, если у подчиненных есть пересекающиеся функции (например, в распоряжении коммерческого директора 15 региональных менеджеров по продажам или сбыту). Для низшего уровня управления, где подчиненными выполняются однотипные функции, — до 30 человек (например, торговые агенты).

Если норма управляемости на одном уровне превышается, то падает эффективность управленческих решений, что вызывает необходимость в создании нижнего уровня.

Примером создания региональной торговой сети на базе филиалов может являться входящая в 2003 г. в состав группы Bacardi-Martini торговая компания Beverages & Trading открыла филиал в Петербурге, сократив предварительно свою дистрибьюторскую сеть. Цель новой сбытовой политики (прямые продажи через филиальную сеть) направлена на увеличение Bacardi-Martini своих доходов на 20-25%.

Группе Bacardi-Martini (BM) принадлежит 134 алкогольных бренда, в том числе Martini, Bacardi, Dewar's, Otard. Оборот компании за 2002 г. — более 3 млрд. долларов.

Объем продаж Beverages & Trading в России за период апрель 2002 г. — март 2003 г. составил около 100 млн. долларов, из которых около 70% приходится на вермуты Martini. Более 50% продукции реализуется Москве.

В 2002 г. Bacardi-Martini решила самостоятельно заняться дистрибьюцией своей продукции и создала на российском рынке дочернюю компанию Beverages & Trading (B&T). При этом один из крупнейших дистрибьюторов ВМ— компания «Руст Инк.» лишилась бизнеса с оборотом около 50 млн. долларов в год.

Большое количество дистрибьюторов ведет к конкуренции, и раз-брос цен получается очень большой. Сокращение дистрибьюторов упорядочивает систему распространения и позволяет более жестко регулировать цены (т.е. выравнивать их на одном уровне).

Итак, открытие филиалов ведет не только к расширению фирмы, но и к реализации перспективы создания сети фирм с единым управленческим центром.

**2. Служба маркетинга в коммерческой организации**

По мере развития рынка и увеличения конкуренции продукция становится все более сложной и наукоемкой. Коммерческие структуры разного профиля проводят маркетинг на регулярной основе и для решения маркетинговых задач формируют в своей структуре специальные подразделения (в том числе отделы сбыта, рекламы и маркетинга), открывают филиалы для оказания услуг третьим лицам. О больших успехах таких исследовательских отделов свидетельствует опыт научно-исследовательских центров лидеров продовольственного рынка «Вимм-Билль-Данн», «Быстрое», «Дарья» и т.п.

Организация службы маркетинга на фирме — это структурное построение одного или нескольких организационных элементов фирмы для управления маркетинговыми функциями, где установлены полномочия, подчиненность и ответственность за выполнение тех или иных заданий.

Маркетинговое подразделение — это структурное подразделение фирмы для управления маркетинговыми функциями, распределенными среди сотрудников подразделения.

Основные задачи:

* маркетинговые исследования;
* разработка новых бизнес-продуктов, стратегии и тактики их продвижения;
* участие в завоевании компанией рынка, создании имиджа фирмы;
* планирование рекламы и PR-мероприятий.

Выполнить такие функции может примерно следующий состав сотрудников: руководитель проекта (постановщик задачи); специалисты, разрабатывающие анкеты и рассчитывающие выборку; менеджеры проекта, работающие с интервьюерами; интервьюеры; аналитики-маркетологи, обрабатывающие и анализирующие полученную информацию.

Среди плюсов развития подразделения, функционально выполняющего роль исследовательского центра (ИЦ), можно отметить возможность постоянно находиться в курсе бизнес-событий, совершенствовать бизнес, оперативно отслеживать действия, поведение и качество как своих продуктов, так и продуктов конкурентов.

Менее эффективным специалисты признают вариант, когда проведение маркетинговых исследований поручается кому-то из работников как трудовое задание, без принятия каких-либо организационных мер (т.е. без создания профильных фирм или структурных подразделений). Например, розничная торговая организация приглашает специалиста-маркетолога по трудовому договору или по договору подряда и дает задание изучить рыночный потенциал товара.

Критериями оценки эффективности работы службы маркетинга являются:

* Качество, плановость, своевременность и научность проведенных работ по анализу конъюнктуры рынка и, как следствие, точность и обоснованность разработанных прогнозов по кардинальным аспектам деятельности фирмы, ее участия на рынке, объема реализации по основным видам продукции и группам изделий на кратко-, средне- и долгосрочные периоды.
* Реальные результаты поиска потребителей основных видов продукции, а также выявление основных причин отказа от заключения договоров на поставку (качество, ассортимент, цена, порядок и форма оплаты, условия поставки и расчетов, степень выполнения договорных обязательств предприятием, уровень обслуживания потребителей при отгрузке продукции, организация сервисного обслуживания).
* Наличие обоснованных предложений по перспективным видам и формам сотрудничества с предпринимателями и потребителями и освоению новых рыночных ниш.

Результативность предложений по планированию и (или) совершенствованию ассортимента, организации товародвижения, рекламы, включая выставочную деятельность и формирование имиджа предприятия, паблик рилейшнз и программ по стимулированию сбыта в соответствии с утвержденными планами работ.

**Литература**

1. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов/ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика»», 2006.
2. Крючкова О.Н., Попов Е.В. Маркетинг в России и за рубежом. – 2006.
3. Липсиц И.В. Коммерческая и предпринимательская деятельность. – М.: БЕК, 2007.
4. Попов Е.В. Теория маркетинга. – Екатеринбург: ИПК УГТУ, 2007.
5. Цацулин А.Н. Цены и ценообразование в системе маркетинга. Уч. Пособие. Изд. 2-е. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 2006.
6. Цены и ценообразование / Под ред. В.Е. Есипова. – СПб.: Питер, 2008.