

### **Решение задачи: Менеджмент**

*ЗАДАНИЕ. Описать систему управления деятельностью "Реализация продукции предприятия" с помощью управленческих функций.*

*2. Составить организационную структуру управления предприятием из заданных элементов.*

*3. Перечислить службы, которые чаще всего подчиняются заместителю директора по коммерческим вопросам крупного предприятия. Раскрыть их функции.*

*4. Проанализировать материалы экспертной оценки деятельности главного технолога предприятия.*

*5. Разработать производственную ситуацию по постановке задачи руководителем подчиненным с использованием мотивационных социально-психологических методов управления (третий уровень «пирамиды Маслоу».*

*6. Дать определение понятия "лидерство" в коллективе. Объяснить, как следует учитывать наличие в коллективе неформальных лидеров.*

*7. Изложите вклад в развитие научного менеджмента М. Вебера.*

РЕШЕНИЕ.

1) Общие сведения об анализируемом предприятии:

Наименование – открытое акционерное общество «Сувенир».

Отраслевая принадлежность – полиграфическая промышленность.

Форма собственности – долевая, акционерная.

Отдел сбыта на предприятии включает в себя 4 сотрудников.

Непосредственно сбытовую деятельность менеджеров по сбыту можно разделить на две части:

«Пассивный» сбыт – работа с клиентами, которые обратились в фирму. В основном потенциальные покупатели связываются с предприятием по телефону. Работа менеджеров может состоять в следующем:

- консультация клиентов по стоимости и различным характеристикам продукции предприятия;
- ознакомление клиентов с условиями продажи и доставки;
- демонстрация продукции (при условии, что клиент посещает офис фирмы);
- выставление счетов клиентам;

©МатБюро - Решение задач по математике, экономике, статистике

«Активный» сбыт – поиск и привлечение новых клиентов. Активный сбыт происходит исключительно по телефону. Он включает в себя следующие действия:

- поиск потенциальных клиентов с помощью телефона (телемаркетинг);
- посещение специализированных выставок с раздачей рекламных материалов и сбором различной информации о конкурентах;

Миссия отдела сбыта: эффективно, быстро и профессионально завоёвывать клиентов.

Факторы успеха сбытовой деятельности: профессионализм в консультировании клиента, предоставление насколько возможно полной информации о товарах, предоставление скидок постоянным клиентам.

Для организации сбытовой деятельности требуются менеджеры по сбыту.

Квалификационные требования: высшее образование, знание программы 1С: Торговля.

Личные качества: коммуникабельность, стрессоустойчивость, амбициозность, активность, ответственность.

Для размещения персонала отдела потребуется хорошо освещённое и вентилируемое помещение площадью 15 кв.м., каждому сотруднику нужен стол, стул, компьютер, телефон и настольная лампа, а также канцелярские принадлежности. Кроме того, потребуются каталоги и информационные материалы о товарах предприятия.

Отдел продаж связан прежде всего с бухгалтерией, где оформляются все документы, связанные с продажами. Также отдел продаж связан с отделом маркетинга – получает сведения о рынке – и со складом, откуда получает информацию о наличии того или иного товара.

Гибкость отдела продаж подразумевает умение быстро переключаться с одной деятельности на другую, постоянно держать в фокусе внимания все разнородные дела отдела, не забывать и не упускать из вида деталей.

Стимулирование сотрудников зависит прежде всего от суммы сделанных ими продаж.

План продаж отдела разрабатывается на квартал. На первом этапе нужно ответить на вопросы: сколько нужно заработать и сколько возможно заработать. При этом надо определить:

- \* сколько можно заработать на первых покупках, привлекая новых клиентов;
- \* сколько можно заработать на повторных покупках.

План составляется в двух показателях – штуках и деньгах.

©МатБюро - Решение задач по математике, экономике, статистике

Второй этап включает в себя формирование бюджета затрат на продажи (расходы на презентации, командировки, премиальную часть зарплаты сотрудников, абонентскую плату за телефоны, бумагу, картриджи, и т. д.).

На третьем этапе план продаж в штуках и деньгах переводится в план контактов сотрудников отдела продаж с клиентами – новыми и уже существующими.

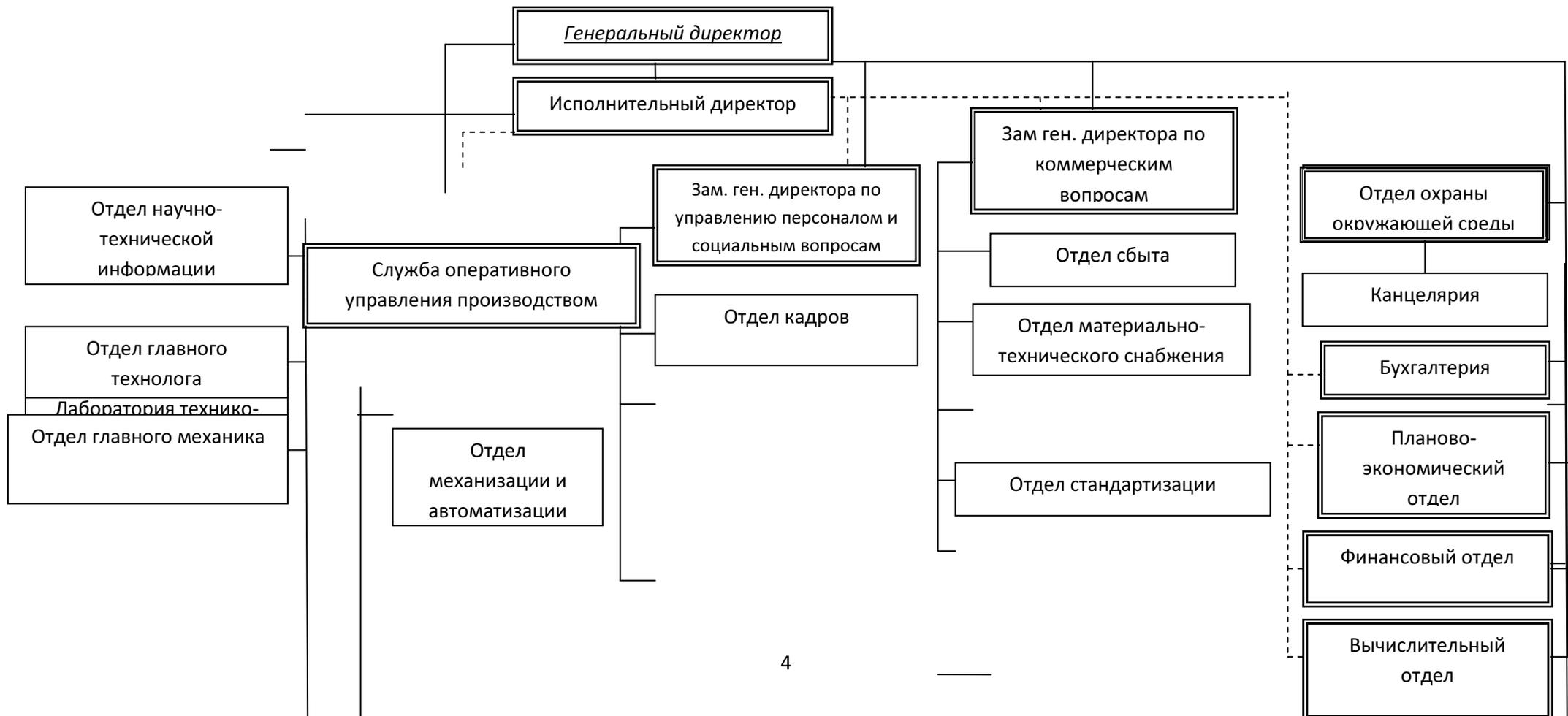
В базе данных содержится исчерпывающая информация о клиентах, полная история работы с ними, информация по всем договорам. База данных включает список счетов, выставленных клиентам, также фиксируется информация по должникам. Информация в базу данных вносится менеджерами в ходе работы.

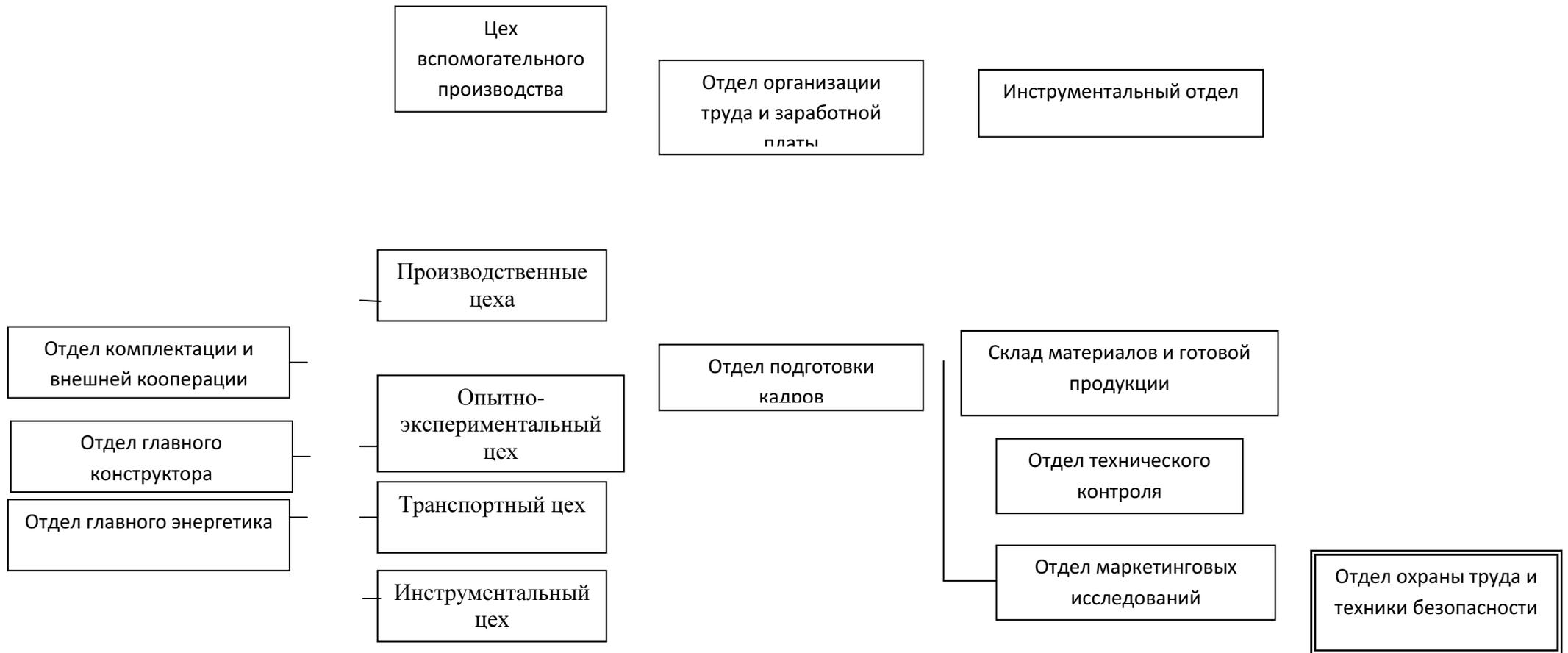
Контроль работы отдела заключается в сравнении результатов сбытовой деятельности с планом продаж. Если план продаж выполняется менее, чем на 70%, то анализируются возможные причины данного явления. Постоянно проводится мониторинг рынка, выявляется его подъём и спад, появление конкурентов.

Например, контроль выявил отклонение от плана продаж. Анализ продаж показал, что некоторый товар плохо продаётся. Анализ рынка выявил появление сильного конкурента, у которого данный товар качественнее. Информация передаётся руководству, которое решает, оптимизировать ли данный товар или отказаться от него.

Ещё одна ситуация: продажи падают из-за того, что один менеджер не выполняет план продаж. Причина – личные обстоятельства. Руководство принимает решение, уволить ли сотрудника или предоставить ему отпуск.

2) Построим организационную структуру:





Предприятие научно-производственное, так как имеет лабораторию, отдел научно-технической информации и т. д.

Потребуется 4 заместителя директора – для управления научной, производственной, социальной и коммерческой подсистемой.

3) Заместителю директора могут подчиняться отдел продаж и отдел маркетинга.

Функции отдела продаж:

1. Определение целевых клиентов, на которых направлена система продаж: целевые сегменты (их потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория); стратегические и "поддерживающие" ниши; стратегия и тактика выхода в новые ниши.
2. Используемые каналы распределения: используемые типы каналов распределения; сбор информации по потенциальным участникам канала (дистрибуторам, дилерам и т.д.); потребности, требования, каналы (где покупают), ценовая категория, условия, на которых хотели бы работать.
3. Управление каналами: планирование продаж по каналам и между участниками одного канала; пакет условий для каждого канала; управление стимулированием дистрибуторов: бонусы, акции, обучение, мерчендайзинг; управление коммуникацией: постоянный сбор и обмен информацией с участниками канала; контроль за дистрибуторами: оплата; контроль за ценами и качеством обслуживания; оценка участников канала/корректировка (условий, клиентской базы).
4. Организация и стратегия отдела продаж: задачи и функции отдела продаж; структура, штат отдела продаж; принцип распределения функций в отделе (по территориям, по группам клиентов, по товарным линейкам и т.д.); техническая поддержка отдела продаж.
5. Управление отделом продаж: регулярные планирование и контроль работы отдела и его сотрудников; найм, отбор и адаптация сотрудников; мотивация сотрудников; обучение, обмен опытом, общее подведение итогов; оценка работы отдела, расчет стоимости продаж, регулирование издержек на продажи; оценка личной эффективности сотрудников.
6. Навыки персональных продаж и управление взаимоотношениями: система поиска потенциальных клиентов; навыки эффективной продажи (определение типа заказчика, его потребностей и подстройка под него; навыки презентации; навыки проведения переговоров с заказчиками; контраргументация и заключение сделки); уровень сервиса, послепродажное обслуживание; учет и анализ персональных данных продаж.
7. Корректировка системы продаж: оценка и корректировка всей системы продаж (не реже 1 раза в год).

### Функции отдела маркетинга

1. Анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта выпускаемой продукции; коммерческо-экономических, включая экономическую ситуацию и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежеспособный спрос на выпускаемую продукцию и соотношение спроса и предложения на конкретные виды продукции; объемов поставки, технического уровня и качества конкурирующей продукции, ее преимуществ и недостатков по сравнению с продукцией данного предприятия; наличие новых рынков сбыта и новых потребителей выпускаемой продукции предприятием.
2. Исследование потребительских свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей.
3. Выявление передовых тенденций в мировом производстве по профилю предприятия.
4. Выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж.
5. Анализ конкурентоспособности продукции предприятия, сопоставление ее потребительских свойств, цены, издержек производства с аналогичными показателями конкурирующей продукции, выпускаемой другими предприятиями.
6. Выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж.
7. Расчет емкости рынка для продукции предприятия.
8. Координация и согласование действий всех функциональных отделов в выработке единой коммерческой политики.
9. Сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции предприятия; создание информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявке на поставку продукции, ее производству наличию запасов, использование этих данных для ускорения сбыта продукции.
10. Определение географического размещения потенциальных потребителей.

©МатБюро - Решение задач по математике, экономике, статистике

11. Определение удельного веса продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке.
12. Исследование структуры, состава и организация работ, сбытовой сети, обсуживающей данный рынок.
13. Организация обратной связи с потребителями: изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению выпускаемой продукции.
14. Анализ мотивов определенного отношения потребителей к предлагаемой им продукции.
15. Анализ сильных и слабых сторон конкурирующей продукции.
16. Разработка стратегии рекламы по каждому изделию и плана проведения рекламных мероприятий.
17. Организация рекламы при помощи средств массовой информации; организация и подготовка статей для журналов, газет, радио.

4) Эксперты при оценке использовали следующую шкалу:

5 – качество проявляется практически постоянно

4 – качество проявляется часто

3 – качество проявляется не очень часто

2 - качество проявляется редко

1 - качество проявляется крайне редко или не проявляется никогда

0 – невозможность оценить соответствующее качество

#### Главный технолог

Перечень качеств	Оценки экспертов			Средн ее
	Выше по должности	Равных по должности	Подчиненных	

1. Умение работать со справочной литературой	4	4	5	4	3	4	4
2. Чувство нового	4	0	3	4	2	3	2,67
3. Умение оценивать последствия принимаемых решений	3	4	4	3	2	2	3
4. Знание системы учета и отчетности на своем участке	4	4	3	4	3	3	3,5
5. Объективность оценки подчиненных	4	0	3	3	1	3	2,33
6. Результативность личной работы	3	4	4	4	2	3	3,33
7. Умение работать без ошибок	3	4	4	4	2	3	3,33
8. Умение выполнять свои обещания	3	0	4	3	2	3	2,5
9. Способность быстро переключать внимание на другую работу	4	0	4	4	2	3	2,83
Среднее	3,56	2,22	3,78	3,67	2,11	3	

Общая средневзвешенная оценка равна 3,5.

Главный технолог был выше всего оценен по умению работать со справочной литературой. Несколько ниже были оценки его знания системы учёта и отчётности на своём участке, результативности личной работы и умения работать без ошибок. Подчинённые крайне низко оценили объективность главного технолога и его умение оценивать последствия принимаемых решений. Вообще подчинённые оценили главного технолога гораздо ниже, чем сотрудники выше и равные ему по должности. Это говорит о недостаточном умении главного технолога руководить или о негативных отношениях с подчинёнными. Профессиональные качества главного технолога в целом были оценены средне. Можно сделать вывод о его соответствии занимаемой должности.

5) Пример постановки задачи руководителем для менеджера по продажам: «Сегодня к концу дня я жду выполнения задачи по приобретению двух новых клиентов. Критерием приобретения клиента является сделанный заказ по двум позициям «X» и «Y». В случае если клиент сделает заказ только по одной позиции, то задача не считается выполненной. Выполнением поставленной задачи считается только сделанный заказ двух новых клиентов по двум позициям «X» и «Y». За выполнение задачи предоставляется отгул продолжительностью 4 часа».

©МатБюро - Решение задач по математике, экономике, статистике

Данный метод постановки задачи наиболее оправдан, так как содержит чёткие критерии выполнения задачи и временные рамки.

б) Лидерство - способность вдохновлять уверенность и обеспечивать поддержку людей, необходимых для достижения определенных целей.

Чтобы наладить эффективное взаимодействие между руководством и коллективом путем привлечения на свою сторону неформальных лидеров, всегда стоит обращать внимание на коммуникации. Внутренняя коммуникация в компании — это поток информации интеллектуального или эмоционального содержания, цель которой — ослабление негативных моментов во взаимоотношениях руководства и служащих, а также усиление и поддержание позитивных. Другими словами, внутренние коммуникации предполагают установление добропорядочных отношений между сотрудниками, между сотрудниками и руководителем, а также способствуют обеспечению условий эффективного и эмоционального соучастия.

Понять тонкости управления коллективом хорошо помогают наработки в области управления толпой. Как ни странно (все-таки трудовой коллектив — это организованная структура, а не толпа), эмоциональные тенденции, которые зачастую определяют климат в коллективе, те же. И как единственный способ быстро перехватить управление толпой — выделить лидеров и манипулировать ими, так и в коллективе это весьма эффективный метод.

7) Макс Вебер - крупнейшая фигура в немецкой и мировой гуманитарно-социальной мысли XX в. На протяжении долгого времени концепции Вебера считались наиболее серьезной альтернативой марксизму. Именно Вебер впервые обратил внимание на организацию, как на оптимальный способ получения дешевого и массового продукта, независимо от существующего в данном обществе характера собственности на средства производства

Макс Вебер создал одну из наиболее стройных и обоснованных концепций типов социального действия. Изучая историю и особенности различных хозяйственных систем, Вебер задавался целью понять смысл, который придает субъект своему поведению. Организация - разновидность социальной группы со всеми присущими ей чертами и характеристиками, поэтому поведение человека в организации также есть социальное поведение. По крайней мере, оно обусловлено социальными факторами в такой же степени, как поведение человека в социуме в целом. Разный уровень и характер этих

©МатБюро - Решение задач по математике, экономике, статистике

систем, характерные модели взаимодействия (организация -трудовой коллектив), накладывают отпечаток на мотивы и внешние проявления деятельности.

И классификация типов социального поведения, рассматриваемая в трудах М. Вебера, ценна именно с точки зрения проблем современного общества, характерной чертой которого является рациональность и расширение сферы целерационального поведения.

Отдельно следует упомянуть о его исследованиях типов господства, на результаты которых опираются многие современные исследователи организационного лидерства и иерархических организационных отношений Один из типов господства, исследованных Вебером - рационально-легальный, при котором средства создаются для достижения конкретных целей (рациональность) и который основан на системе правил и процедур, исполняемых работниками Для структуры, в которой доминирует такой тип власти, Вебер использовал термин «бюрократия», отнюдь не вкладывая в него никакого негатива. Вебер считал ее наиболее эффективной формой организации, уподобляя ее отлаженной машине, в которой каждая деталь (работник) занимает свое место и функционирует при этом максимально точно, быстро и с минимальными потерями.

Вебер сформулировал ряд характеристик идеальной бюрократии, которые отражают ее суть. Во многом благодаря своей теории бюрократии Макс Вебер по праву считается отцом современной теории организации Достаточно сказать, что подавляющее большинство современных государственных, муниципальных, образовательных, да и хозяйственных организаций строятся на принципах, которые Макс Вебер называл принципами «рациональной бюрократии».