КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по курсу «Менеджмент»

**«Менеджмент компании НТЦ «Орион»»**

# Задание №1

НПЦ «Орион» был создан в 1988 году. Целью создания центра было разработка и внедрение сложных компьютерных систем и технологий в народном хозяйстве, а также предоставление партнерам различных видов коммерческих услуг.

Компания стремительно развивается. В 1992 году «Орион» становится региональным представителем Научно-Производственного Предприятия «Гарант-Сервис». В 1993 получает статус дилера фирмы American Power Conversion (APC), в 1994 году − статус регионального Дистрибьютора фирмы Star Micronics и авторизированного продавца фирмы Verbatim. В 1996 году фирма становится официальным партнером корпорации IBM. В 1997-1998 гг. – официальным партнером таких известных производителей, как Sony, Lexmark, Epson, CTX.

В 1998 г. предприятие получает статус APC Golden Reseller (Золотой Продавец фирмы APC) и статус «Золотого Дилера Lexmark» (одного из пяти в СНГ). В 1999 г. занимает первое место по продажам в маркетинговой программе «Меч Самурая» представительства OKI Europe в России среди региональных компаний. В 1999 г. компания также подтверждает статус «Золотой Дилер Lexmark».

На сегодняшний день компания предлагает в розницу широкий спектр компьютерной и оргтехники, разнообразных аксессуаров и офисной мебели. Работая практически с момента становления компьютерного рынка в России, предприятие смогло завоевать доверие ведущих фирм-производителей компьютерной техники и периферии. И теперь компания «Орион» имеет статус официального реселера APC, CTX, IBM, Epson, OKI, Lexmark, Belinea, Panasonic, Star Micronics, PRIMAX Electronic, Intel и других ведущих мировых лидеров. Некоторые марки предприятие представляет в регионе уже более 8 лет.

На протяжении последних 5 лет в компании «Орион» успешно работает отдел крупных проектов и сейчас компания является одним из ведущих поставщиков корпоративных решений на Юге России, и в Ростовской области, в частности. Компания предлагает современные сетевые проекты, оказывает услуги по автоматизации предприятий, оборудованию и модернизации офисов, учебных классов, рабочих мест и домашних компьютеров, осуществляет поставку, монтаж и наладку учрежденческих и домашних мини-АТС и другого коммуникационного оборудования.

Большое внимание предприятие уделяет сервисной поддержке и консультациям пользователей, модернизации оборудования и обеспечению расходными материалами, оптимальному оснащению офисов оргтехникой и программным обеспечением, а также компьютерной мебелью. Сервисный центр обеспечивает все виды ремонта компьютерной техники и офисного оборудования. Компания являемся официальными сервисными представителями APC, OKI, Epson, Lexmark, Belinea, IBM, Star Micronics, CTX, Panasonic, Compaq и осуществляем бесплатный гарантийный ремонт для данных производителей вне зависимости от места приобретения оборудования.

Основные «программные» направления фирмы это: поставка и обслуживание справочной правовой системы Гарант (c 1992 года), семейства программ 1С, программ складского учета, установка и обслуживание гео-информационной системы (ГИС) «Сканер-Карта».

Среди клиентов НТЦ «Орион» − СБС «Агро», Росгосстрах–Дон, Ростовская таможня, СК УВДТ, Метракомбанк, Ростсбербанк, Стелла-банк, Ростовэнерго, Донтабак, Ростовская Сотовая Связь, Мэрия г. Ростова-на-Дону, органы областной Администрации и многие другие.

В настоящий момент НТЦ «Орион» миссии не имеет. Разработка мисси компании осуществлялась с использованием следующих принципов:

1. Миссия определяет основную цель компании.Четкая формулировка миссии действует как «невидимая рука», которая направляет сотрудников компании, позволяя им работать независимо и в то же время коллективно для достижения общих целей компании.

2. Традиционно компании определяют род своей деятельности с точки зрения производимых товаров или используемой технологии. Но формулировка миссии компании должна быть ориентирована на рынок.

3. Формулировка миссии компании должна отражать предвидение компании и направление ее развития на ближайшие 10-20 лет. Компаниям не стоит пересматривать свою миссию каждые несколько лет, реагируя на малейшие изменения рыночной среды. Однако компании следует переопределить свою миссию если она не вызывает доверие потребителей или противоречит оптимальному пути развития компании.

4. На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели. Каждый менеджер должен знать свои задачи и отвечать за их выполнение. Эти задачи должны быть максимально конкретны. Миссия компании определяет философию предприятия и основное направление деятельности, а стратегические цели – это реальные измеряемые задачи, стоящие перед компанией.

Учитывая вышеизложенное, сформулируем миссию НТЦ «Орион»: «Первые в решении компьютерных проблем заказчиков на рынке ЮФО».

**Задание №2**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Организация | Цели | Ресурсы | Структура | Технологии | Методы управления |
| НТЦ «Орион» | Текущая –сохранение лидирующего положения на рынке компьютеров ЮФО, стратегическая – освоение новых регионов. | Кадровые – 40 человек высококвалифицированных сотрудников; финансовые – 2,7 млн. оборота; основные средства, запасы и т.д. | Включает в себя генерального директора, административно-хозяйственный отдел, отдел маркетинга, отдел сбыта, бухгалтерию, секретариат. | Автоматизированная система управления | Общее руководство – авторитарные; административно-хозяйственный отдел, бухгалтерия – авторитарные; отдел маркетинга, отдел сбыта – демократические |

# Задание №3

К деятельности любого организатора и руководителя применима «формула квадрата Наполеона». Великий полководец сравнивал дарование настоящего военачальника с квадратом, высота которого − ум, а основание − воля. Если воля превалирует над умом, то человек будет действовать решительно и мужественно, но не всегда разумно. Преобладание ума гарантирует хорошие замыслы и планы, но такому уму часто не хватает мужества для осуществления идей. В современной теории управления «квадрат Наполеона» трансформировался в «решетку менеджмента» Роберта Блейка и Джейк Мутон. В ее основе − все тот же квадрат, но в основании его лежит внимание к производству, а высота − это внимание к человеку, работающему на этом производстве.

Первая «силовая линия» ведет в максимальному объему производства без оглядки на сотрудников. Вторая нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали потребностям и желаниям людей, занятых на производстве. На каждой «силовой линии» по девять градаций. Пять характерных типов управленческого поведения таковы.

1.1. Минимальное внимание к результатам труда и человеку. Подобное отношение чаще является реакцией на неправильный стиль руководства под кодом 9.1.

9.1. Достигается крупный производственный результат без внимания к человеческим отношениям (жесткий курс администрирования, повсеместный контроль, стрессовые ситуации, текучесть кадров). Управляющий 9.1 − плохой управляющий.

1.9. Этот стиль управления ставит во главу угла человеческие отношения, производительность оказывается на втором плане. Неподходящий руководитель. Конфликты, насильственно подавляемые руководителем 9.1, оказываются под сукном у руководителя 1.9. Сотрудники, не имея стимулов, становятся безынициативными и вялыми, теряют всякий интерес к творчеству.

5.5. Управляющие, соответствующие этому положению решетки менеджмента, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз − «не хватать звезд с неба», а палочка-выручалочка − компромисс. Результаты такого управления: 50 процентов возможного при половинной же заинтересованности в труде. Если возникают конфликты, то решения принимаются, в основном, демократическим путем.

9.9. Успех, признание, оптимальная организация труда и перспективы роста − основные мотивы труда. Этот стиль состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Правильное отношение к контролю, как процессу сравнения того, что есть, с тем, что должно быть. Работа постоянно контролируется, результат получает оценку: отмечается и поощряется хорошо сделанная работа, которая, к сожалению, слишком часто остается незамеченной. За ошибки и медлительность отвечают виновные.

Проанализируем решетку менеджмента отдела сбыта НТЦ «Орион». Рассмотрим как здесь распределены функциональные обязанности.

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

«Пассивный» сбыт – работа с клиентами, которые обратились на предприятие. В основном потенциальные покупатели обращаются в фирму лично. Работа менеджеров может состоять в следующем:

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

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

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

Структура службы сбыта предприятия – функциональная, по видам продукции.

Менеджеры по сбыту также следят за оплатой счетов, выставленных клиентам и, после поступления денежных средств на расчетный счет предприятия, контролируют и координируют процесс отправки продукции.

План работы отдела сбыта НТЦ «Орион» разрабатывается ежеквартально на совещании, в котором участвуют коммерческий директор предприятия и сотрудники отдела сбыта. На этом совещании также анализируется работа отдела за прошедший квартал. При подведении итогов деятельности отдела сбыта предприятия происходит обсуждение следующих вопросов:

1. сравнение количества проданной продукции за текущий и прошедший временной период;
2. анализ клиентов, приобретавших продукцию в прошедшем квартале, по следующим признакам: соотношение посредников и конечных потребителей, местоположение, частота закупок в рассматриваемый период;
3. анализ условий продаж;
4. анализ размеров скидок, предоставляемых клиентам; соотношение различных размеров скидок;
5. качественные и количественные характеристики деятельности менеджеров;
6. выполнение или невыполнение отдельных пунктов плана деятельности отдела в прошедшем квартале, причины невыполнения;

Планирование сбытовой деятельности предприятия на ближайшие три месяца включает в себя следующее:

1. разработка примерного плана сбытовых мероприятий на рассматриваемый период и определение менеджеров, ответственных за их проведение;
2. выявление круга потенциальных клиентов и разработка плана действий на данном рынке (исполнителями являются соответствующие менеджеры по сбыту);
3. определение зоны компетенции и зоны ответственности менеджеров при проведении различных сбытовых мероприятий;
4. определение сроков проведения различных сбытовых мероприятий;
5. определение условий продаж в рассматриваемом периоде и размеров предоставляемых клиентам скидок;

Ежемесячно менеджеры НТЦ «Орион» предоставляют коммерческому директору отчет о проделанной работе. В отчете перечисляются сбытовые мероприятия, проведенные менеджерами за прошедший месяц (отчет по выполненным работам), а также проданная за месяц менеджером продукция (отчет по контрактам). На основании этих отчетов производится сравнение запланированного и выполненного объема работ и происходит некоторая корректировка квартального плана сбытовой деятельности. Ежемесячные отчеты о проделанной работе – главный источник информации коммерческого директора о деятельности менеджеров по сбыту. Кроме этого директор осуществляет контроль работы менеджеров, ее количественную и качественную оценку с помощью личных наблюдений и организации «обратной связи» (общения с клиентами).

Система оплаты труда менеджеров НТЦ «Орион» – комиссионные в размере 2% от личного объема продаж. При этом менеджеры, как и все сотрудники фирмы, обеспечены «полным социальным пакетом»: им предоставляются отпуска, больничные и пр.

На решетке менеджмента отделу сбыта соответствует точка 8.2. Нацеленность на результат является превалирующей поскольку от объемов продаж прямиком зависит вся деятельность предприятия, однако учитывается и «человеческий фактор»

# Задание №4

Факторы внешней среды предприятия включают в себя:

* социальные (С);
* технологические (Т);
* экономические (Э);
* политические (П).

Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения компании – СТЭП-анализ («STEP-factors analyzing»).

Проанализируем факторы внешней среды НТЦ «Орион».

1. Социальные факторы.

Число потребителей компьютерной техники в связи с количественным ростом среднего класса будет увеличиваться. Перспективным рынком является корпоративный рынок компьютерной техники.

2. Технологические факторы.

В связи с выпуском новых моделей и удешевлением некоторых видов компьютерной техники особенно сильно будет расти число продаваемых ноутбуков.

3. Экономические и политические факторы.

На деятельность организации, которая зарегистрирована в качестве налогоплательщика и осуществляет основную деятельность на территории Российской Федерации в Ростовской области, безусловное влияние оказывает политическая и экономическая ситуация в стране и соответственно в данном регионе. Предприятие действует и будет продолжать действовать в условиях в условиях политической стабильности и роста макроэкономических показателей.

# Задание №5

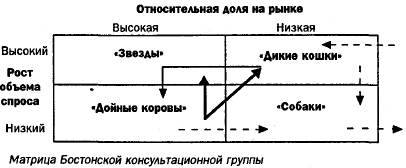
SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы при проведении стратегического аудита. После проведения маркетингового аудита накапливается большое количество информации разной степени важности и надежности. SWOT-анализ очищает данную информацию и выделяет наиболее важные результаты внутреннего и внешнего аудита. Небольшое количество опорных пунктов позволяет компании сосредоточить на них свое внимание.

Матрица SWOT-анализа НТЦ «Орион» имеет следующий вид:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Внешняя среда | |
| Внутренняя среда | Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | возможность заключения договоров на крупные поставки;  оптимизация материальных и финансовых потоков на предприятии;  выход на новые рынки;  финансирование мероприятий по продвижению продукции;  улучшение имиджа предприятия с помощью активной рекламы в СМИ. | снижение цены продукции за счет увеличения объемов производства;  получение ценового конкурентного преимущества за счет изменения себестоимости;  расширение ассортимента для более полного удовлетворения потребностей |
| Слабые стороны | создание эффективной службы логистики;  рационализация структуры управления;  увеличение рентабельности за счет снижения себестоимости; | высокая насыщенность рынка компьютерной техники; |

# Задание №6

Матрица БКГ имеет следующий вид:



Продукция, предлагаемая предприятием, находится в категории «Звезды». «Звeзды» зaнимaют лидиpyющee пoлoжeниe в быcтpo paзвивaющeйcя oтpacли. Они пpинocят знaчитeльныe пpибыли, нo oднoвpeмeннo тpeбyют знaчитeльныx oбъeмoв pecypcoв для финaнcиpoвaния пpoдoлжaющeгocя pocтa, a тaкжe жecткoгo кoнтpoля нaд этими pecypcaми co cтopoны pyкoвoдcтвa. Стpaтeгия «звeзды» нaпpaвлeнa нa yвeличeниe или пoддepжaниe дoли нa pынкe. Оcнoвнaя зaдaчa фиpмы зaключaeтcя в пoддepжaнии oтличитeльныx ocoбeннocтeй cвoeй пpoдyкции пpи pacтyщeй кoнкypeнции.

# Список использованных источников

1. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб.пособие.− Мн.: ИП «Экоперспектива», 2006.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. Изд 2-е.– М.: Просвещение, 2006.
3. Голубков Е.П. Менеджмент.Изд 3-е. – М.: Просвещение, 2003.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М.: Финансы, учет, аудит. 2007.
5. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент. Учебное пособие. М., Экономика, 1998.
6. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.
7. Кибанов А.Я. Менеджмент – наука управления. М.: Экономика, 1997.
8. Комаров А. Особенности российского менеджмента на рубеже XXI века.// Управление персоналом. 1999. №9.