***Задание 3***

**Ситуационная задача**

***Кейс. Создание отдела сбыта на предприятии***

Директор предприятия «Телекон» поручил заведующему коммерческим отделом подготовить предложения по перестройке организационной структуры предприятия, ориентировав ее на сбыт. Обсудив различные предложения с заведующим отделом кадров предприятия, главным бухгалтером, главным инженером, представителями трудового коллектива, заведующий коммерческим отделом подготовил схему организационной перестройки управления предприятием.

На схеме каждым отдельным направлением ведает независимый руководитель, но работу всех их координирует директор по маркетингу. Ответственность директора по маркетингу вначале распространялась, прежде всего, на сбыт. Затем в его функции постепенно вошло обеспечение задач, которые нельзя трактовать как непосредственно связанные с реализацией. Поэтому его функциональные обязанности правильнее было бы сформулировать как обеспечение маркетинговой деятельности, а не реализации товаров.

На совещании заведующий коммерческим отделом отметил, что требуемые изменения структуры управления не очень значительны.

Директор одобрил изложенные соображения, отметив, что маркетинг является принципом управления, который ориентирован на учет требований покупателей и потребителей, и что эти требования должны направлять каждый шаг предприятия, включая и планирование, и определение целей по достижению определенной прибыли.

Главный бухгалтер обратил внимание на то, что предлагаемая реорганизация означает, кроме всего прочего, перегруппировку ответственности работников. В новой системе повышается влияние каждого на образование прибыли. Заведующий коммерческим отделом на протяжении многих лет продавал изделия на основе концепции маркетинга. Но теперь ему уже не придется делать свою работу, испытывая сопротивление всех или некоторых. Важнейшее нововведение — это добровольное и полное содействие каждого работника предприятия.

Главному инженеру показалось, что это замечание относится к нему. Было похоже на то, что снова начинается многолетний спор о приоритете сбыта или производства. «Если бы производство на нашем предприятии не было бы достаточно хорошо организовано для того, чтобы с малыми затратами выпускать изделия хорошего качества, — заявил он, — тогда не было бы сбыта». Но заведующий коммерческим отделом не включился в никуда не ведущую дискуссию. Кроме того, их отношения к сбыту различались лишь в области определений. Поэтому он сказал, что главный инженер в своем высказывании удивительно точно обрисовал свою задачу в рамках сбытовой концепции.

Затем речь пошла о выборе новых руководителей.

Круг обязанностей директора по сбыту, по сути, не представляет собой чего-то нового, это лишь изменение названия должности заведующего коммерческим отделом. По мнению начальника отдела кадров, анализ ситуации, проведенной заведующим коммерческим отделом, производит хорошее впечатление. Чувствуется, что он не только понимает сбытовую концепцию, но и обладает предприимчивостью, с помощью которой мог бы направить деятельность предприятия на реализацию этой концепции. Он и до этого фактически исполнял обязанности директора по сбыту, поэтому целесообразно назначить его на эту должность.

Следующий шаг — выбор руководителей службы сбыта и коммерческого отдела. Было решено сначала поискать таких людей на своем предприятии и лишь в крайнем случае обратиться к посторонним.

***Вопросы и задания***

1. Проанализируйте организационную структуру предприятия, представленную на совещании у директора (изобразите ее виде схемы). В чем ее слабые и сильные стороны?

2. Какова роль директора по сбыту в деятельности предприятия и круг его обязанностей?

3. Как можно оценить предпринятые руководством «Телекон» шаги по организационной перестройке предприятия?

***Решение***

1. Схема организационной структуры предприятия: