Вариации на тему …. организационной структуры

Подготовлено Анной Аркадьевной Ярвиц,
Директором по развитию бизнеса Никомед-СНГ

Мультинациональные корпорации - MNE

- Организационные структуры зависят от стратегии вхождения на локальный рынок
- Фокус на эффективную координацию и интеграцию операционных подразделений и планов и устранение потенциального дублирования усилий

Мультинациональные корпорации - MNE

- Экспортная единица
- Аутсорсинг
- Представительство
- Торговая организация
- Совместное предприятие

MNE – Majaro's Model

- Характеризует отношения между штаб-квартирой и дочерним подразделением: стратегия, управление и операционный контроль
- 3 типа организационных структур
  - Макропирамидный
  - Зонтичный
  - Взаимозависимый

MNE: Где разрабатывается стратегия?

- **Macropyramid** - штаб-квартира принимает все стратегические решения, они являются обязательными к исполнению на локальном рынке
- **Umbrella** – общие рекомендации исходят от штаб-квартиры, каждое подразделение разрабатывает локальный стратегический план
- **Interglomorate** – автономные подразделения самостоятельно занимаются стратегическим планированием

Общие принципы построения оргструктур

- Прозрачная система управления
- Понятные иерархия и подчинение
- Распределение полномочий и ответственности
- Управляемость ресурсов, включая человеческие
- Адаптивность структуры к стратегии компании
- Исключение дефицита коммуникаций

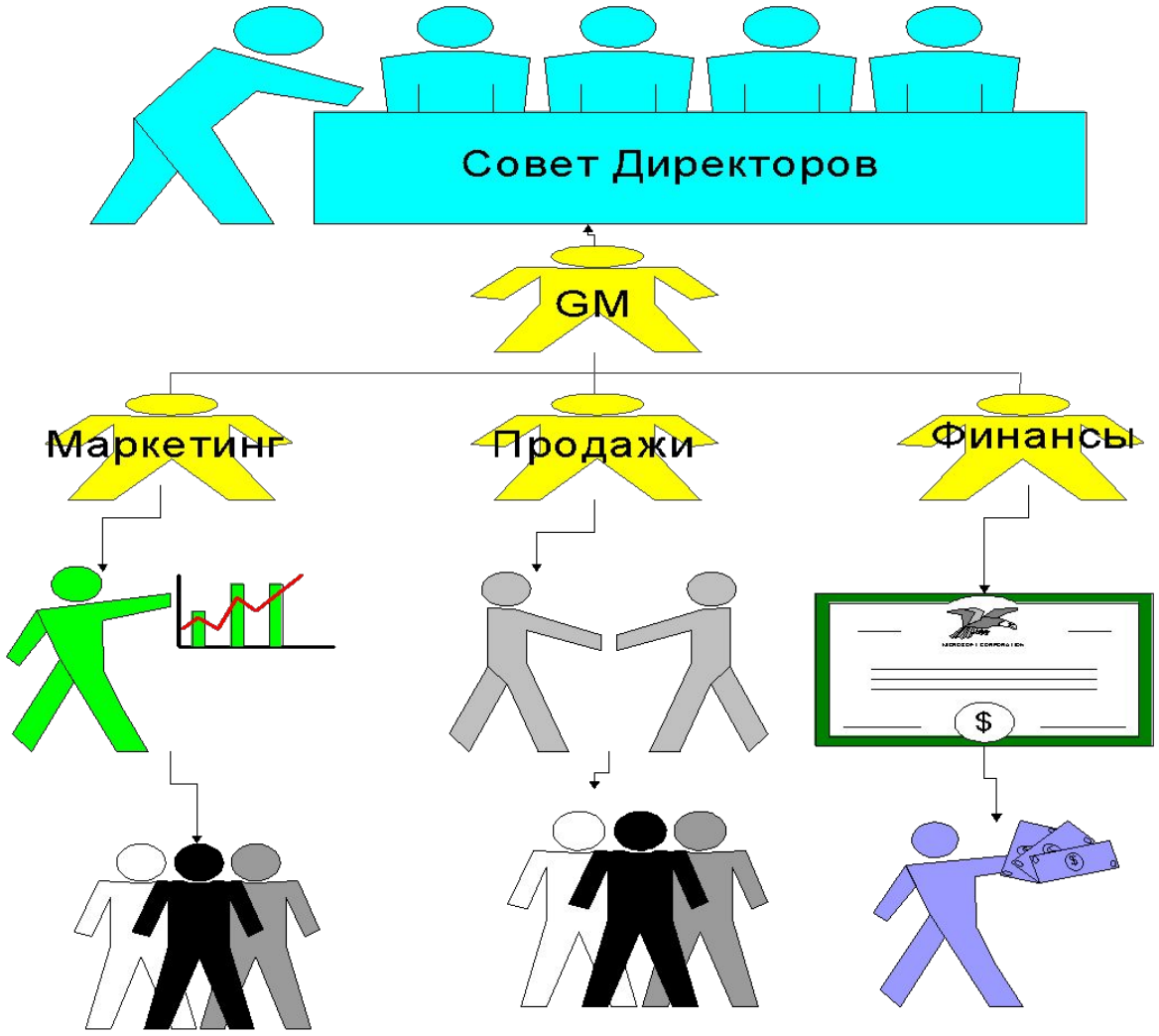
Переменные, влияющие на решение

- Размер компании и бизнеса
- Географическое покрытие
- Свобода в принятии решений
- Задачи бизнеса
- Предыдущий опыт организации бизнеса
- Продуктовый портфель
- Целевые аудитории

Вокруг чего?

- Регион
- Продукт
- Клиент
- Функции
- Проект

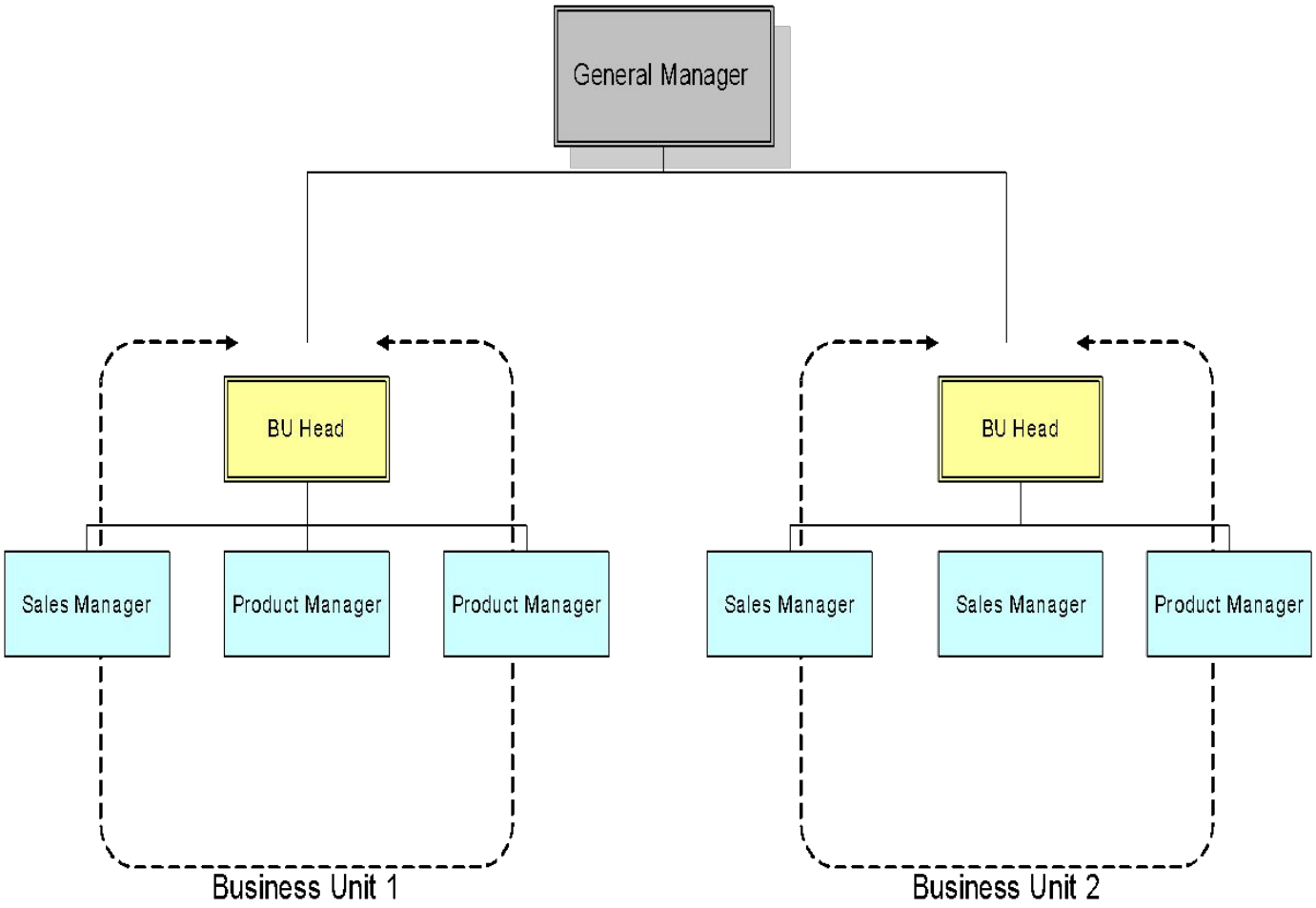
Функциональная структура



Функциональная структура

- *Преимущества*
  - Понятные вертикально-интегрированные полномочия по основным функциям
- *Недостатки*
  - Дефицит знаний продуктов
  - Недостаток координации между функциями

Бизнес-единица



Бизнес-единица

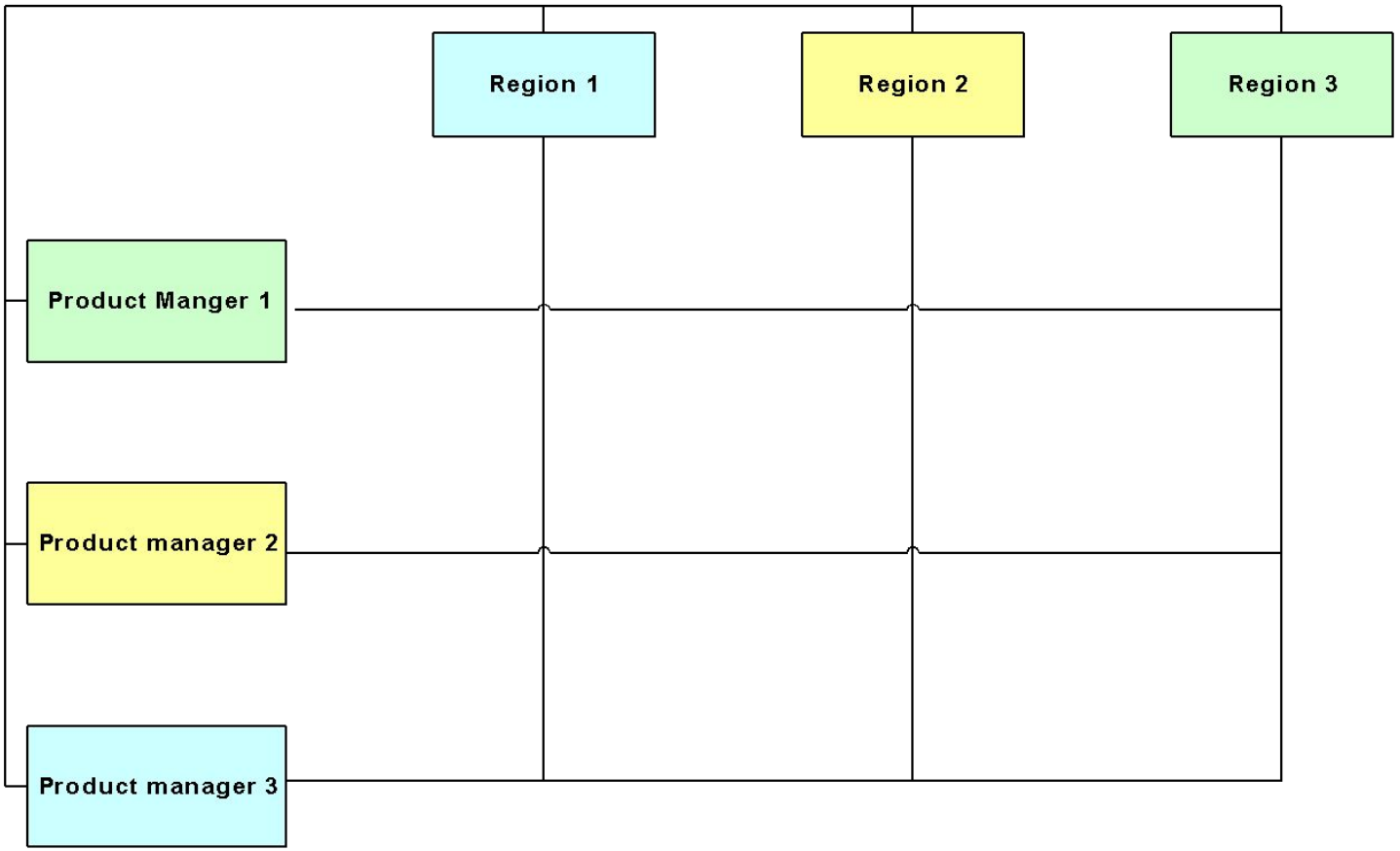
- **Интегрированная – маркетинг, продажи, логистика, регистрация**

- **Регулярная – маркетинг, продажи**

Продукт-Ориентированная структура - BUs

- *Преимущества*
  - Синергизм в продвижении
  - Безболезненное расширение портфеля
  - Хорошее знание продуктов и их рынка
  - Приближенность продуктов к потребителю
  - Ответственность за прибыль BU
- *Недостатки*
  - Дублирование функций на центральном и региональном уровне
  - «Зашитость» ресурсов
  - Не учитывает региональные особенности стадий продуктового жизненного цикла

Матричная структура

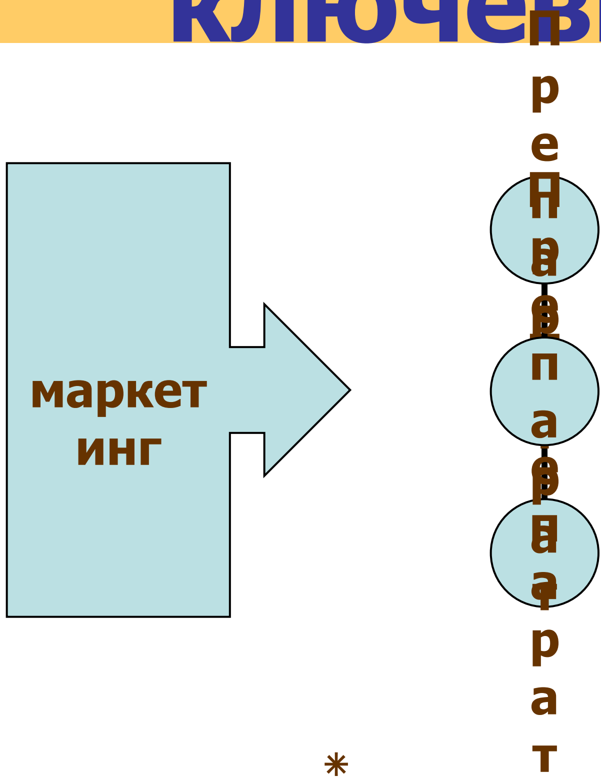


Матричная структура

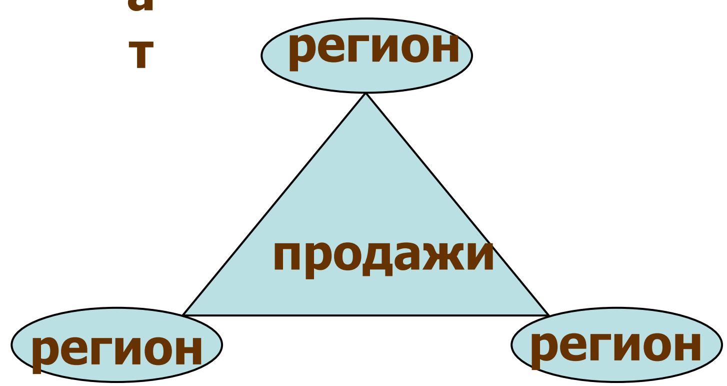
- *Преимущества*
  - Усиление управленческого контроля между функциями
  - Сохранение функциональных департаментов
  - Координация вместо единоначалия
  - Ориентирована на различные компетенции: знание продуктов, регионов, клиентов, маркетинга\продаж\ финансов
- *Недостатки*
  - Двойное рапортирование
  - Замедление скорости принятия решений
  - Высокая компромиссность решений – поиск консенсуса
  - Дублированные коммуникации
  - Может потребовать значительных изменений в культуре компании

Задачи маркетинга и продаж: ключевые отличия

*



*



Отличия в функциональных фокусах

- Продажи – на регионах
- Маркетинг – на препаратах
- Коммерческий – на дистрибьюторах
- Финансовый – на балансовом отчете

Оценка прибыльности

- Бизнес-единицы
- Категории препаратов\франчайза
- Категории клиентов
- Отдельной географии
- Проекта
- Операционной единицы

Заключение

- На практике многие организации представляют собой «гибрид» возможных конфигураций
- Организационная структура не статична – она должна меняться вместе со стратегией
- Соотношение штаб-квартиры и подразделения во многом определяет тип организационной структуры
- Перспективы кросс-функциональных и кросс-продуктовых организаций

Ре-организация не означает, что до этого была организация…

Джо Трентин