

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

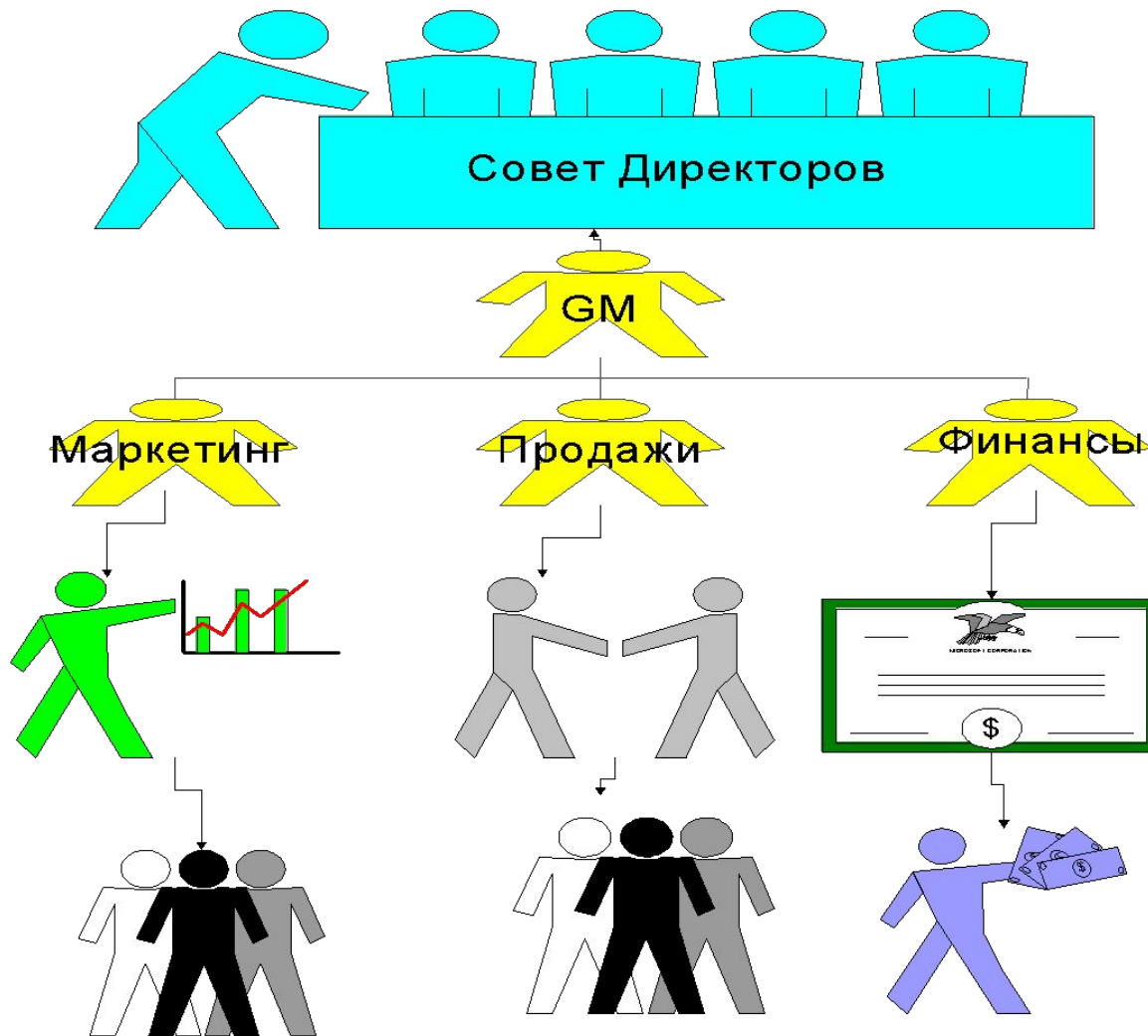


Вокруг чего?

- **Регион**
- **Продукт**
- **Клиент**
- **Функции**
- **Проект**



Функциональная структура



Функциональная структура

- *Преимущества*

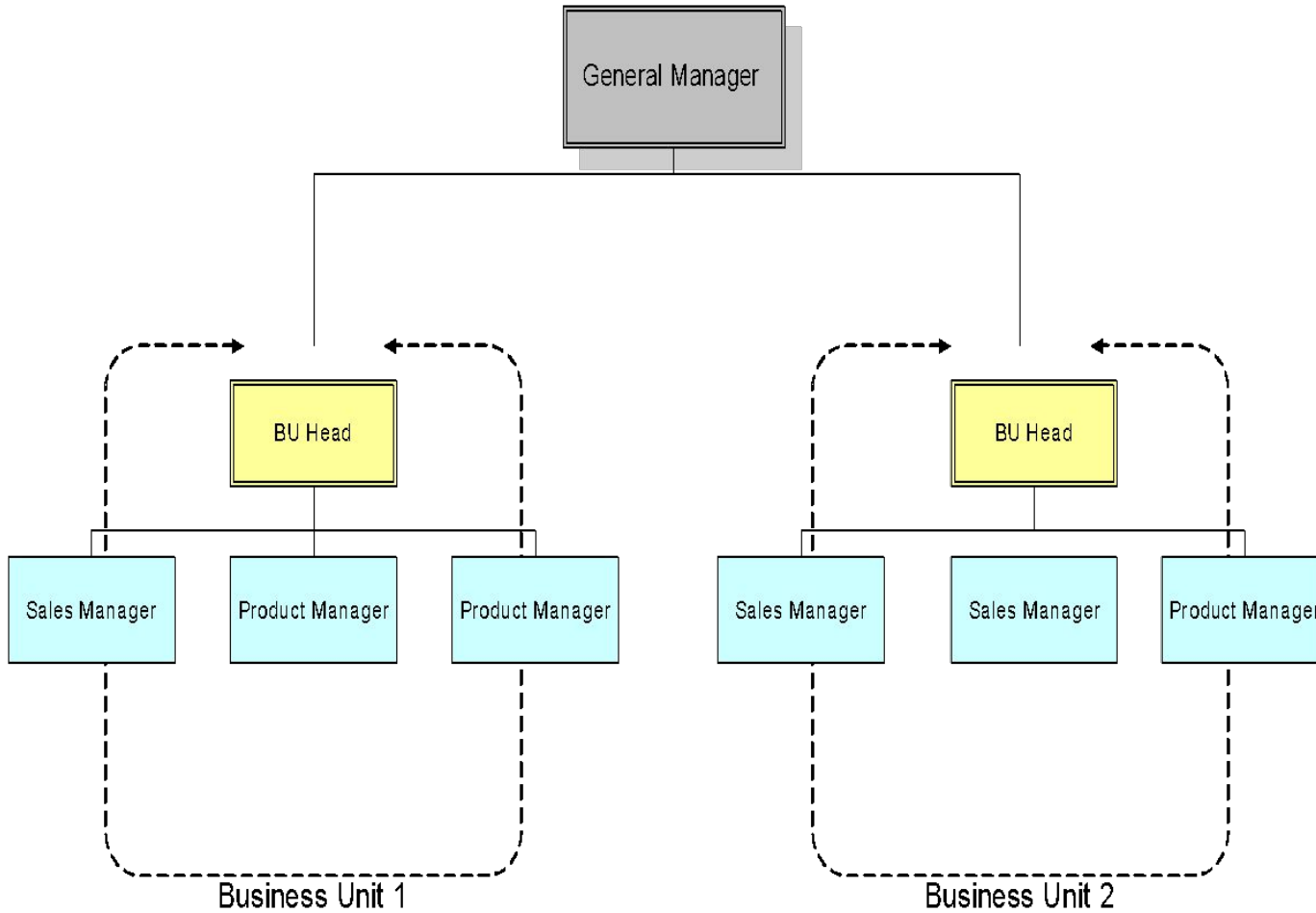
- Понятные вертикально-интегрированные полномочия по основным функциям

- *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*

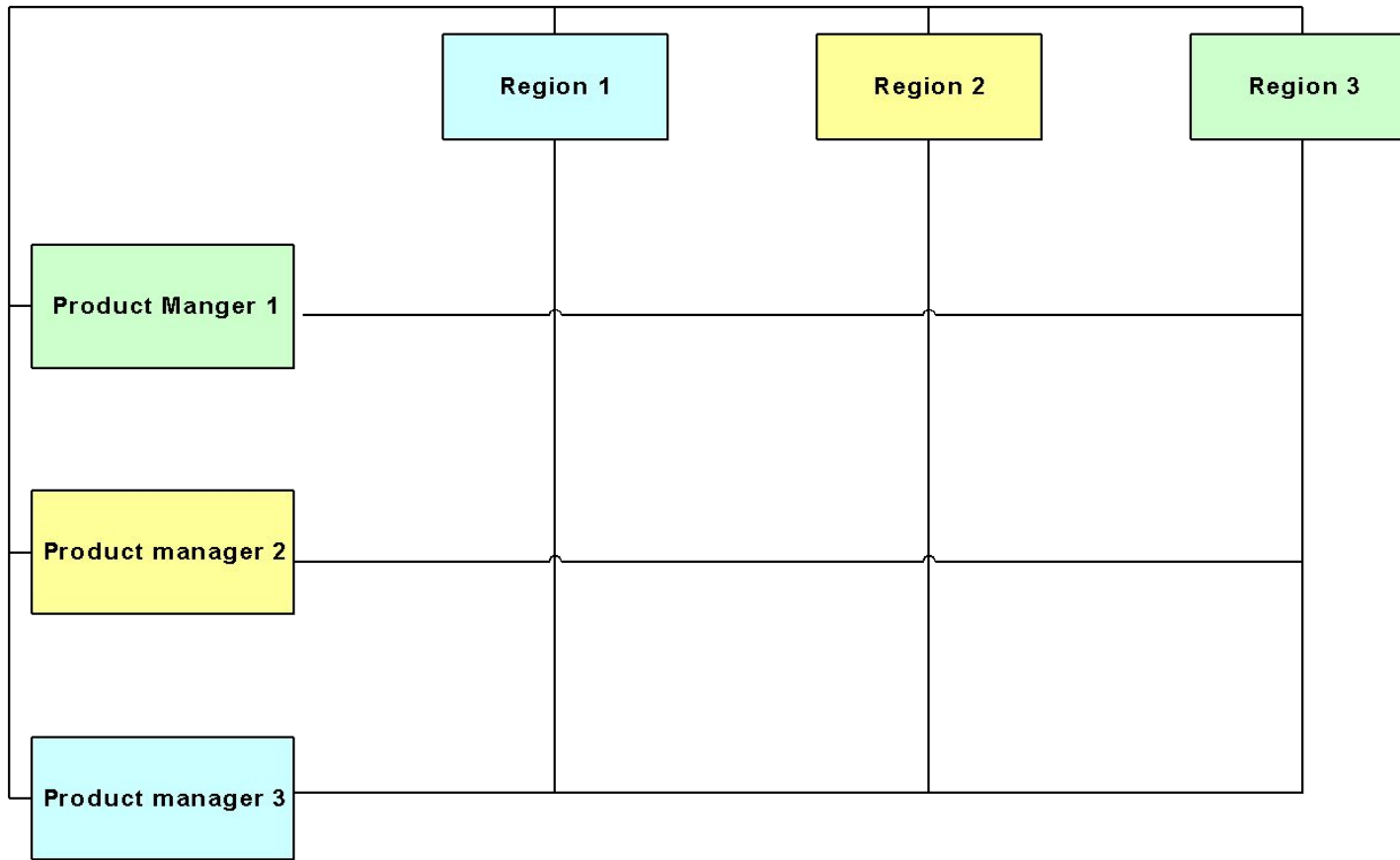
- Синергизм в продвижении
- Безболезненное расширение портфеля
- Хорошее знание продуктов и их рынка
- Приближенность продуктов к потребителю
- Ответственность за прибыль BU

• *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

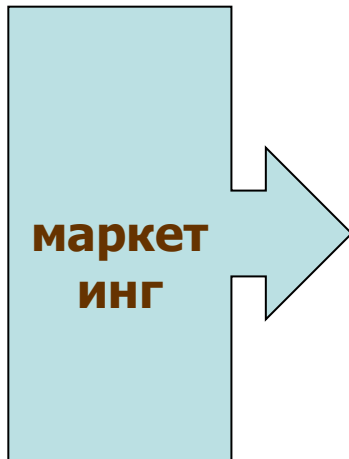
- **Недостатки**

- Двойное рапортирование
- Замедление скорости принятия решений
- Высокая компромиссность решений – поиск консенсуса
- Дублированные коммуникации
- Может потребовать значительных изменений в культуре компании



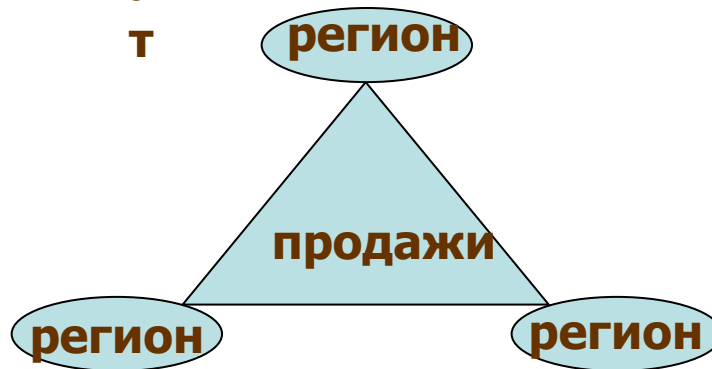
Задачи маркетинга и продаж: ключевые отличия

*



п
р
е
н
в
е
п
а
р
т
а
р
а
т

*



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

