# Международный институт рынка

Курсы повышения квалификации управленческих кадров народного хозяйства

Выпускная квалификационная работа

# Тема: Разработка адаптированной к рыночным отношениям структуры управления предприятием

Автор работы: Бабенко Д.П.

Специальность: Менеджмент

Руководитель работы: Балыков Н.В.

Самара 2007г.

Содержание

Введение

1. Теоретические аспекты построения систем управления

1.1 Факторы, влияющие на формирование структур управления, принципы построения структур, механистические и органические структуры управления

1.2 Принципы формирования конкурентоспособной организационной структуры, ориентированной на потребителя

1.3 Распределение ответственности и задач между подразделениями и полномочий между менеджерами. Границы эффективности децентрализации

2. Разработка адаптированной к рыночным условиям структуры управления предприятия "ВТС Клима"

2.1 Краткое описание компании

2.2 Организационная структура компании

2.3 Структурный подход к проекту

2.4 Функциональный подход к проекту

Заключение

Список литературы

Приложения

Введение

"Структура управления организацией", или "Организационная структура управления" - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Поскольку организация - это социально экономическая система, важно правильно организовать взаимодействие ее элементов, чтобы она была эффективно управляемой. Это актуально для любой организации, будь то государственное учреждение или коммерческая фирма.

Структура управления должна способствовать достижению целей организации. Для фирмы такими целями, как правило, являются: выживание в конкурентной борьбе, завоевание определенной доли рынка и получение прибыли. Поэтому структура управления должна быть максимально приспособлена к рыночным условиям. Рыночная среда характеризуется наличием нестабильности, подвижности, неопределенности и риска, а потому и структура управления должна изменяться, приспосабливаясь к этим условиям.

В компании "ВТС Клима" сформировалась такая ситуация, когда действующая организационная структура перестала в полной мере обеспечивать выполнение целей организации. Поэтому объективно назрела необходимость изменения структуры управления. Развитие российского рынка и происходящие на нем изменения требуют построения иной, более гибкой, адаптированной к рынку организационной структуры. Какой должна быть новая структура? Очевидно, следует ориентироваться на опыт западных компаний в этой области. Поэтому в данной работе будут рассмотрены концепции построения структур управления, сформировавшиеся в зарубежной практике. В частности большое внимание следует уделить децентрализации управления крупной компанией. Этому и посвящена данная работа.

Основной целью данного дипломного проекта является разработка более приспособленной к рыночным условиям системы управления коммерческой фирмой. При этом основными задачами, которые должны быть выполнены, являются: оптимизация структуры с точки зрения основных целей фирмы, обоснование экономической целесообразности новой структуры, максимальная адаптация структуры к рыночным условиям, разработка положений. Объектом исследования является организация ООО "ВТС Клима", производитель и поставщик вентиляционного оборудования. Критерием эффективности действующей организационной структуры должно быть максимальное удовлетворение целей организации. Кроме того структура должна быть экономически целесообразной, то есть затраты на содержание управленческих работников и подразделений должны быть приемлемы (при отсутствии ущемления материальных интересов отдельного работника). Это также должно быть учтено при проектировании организационных структур.

1. Теоретические аспекты построения систем управления

1.1 Факторы, влияющие на формирование структур управления, принципы построения структур, механистические и органические структуры управления

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. "ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ" определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ:

а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как полномочия: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ УПРАВЛЕНИЯ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы:

1 какие задачи будет решать новый отдел?

2 кому он будет непосредственно подчинен?

3 какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию?

4 на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба?

5 какими полномочиями наделяются работники нового отдела?

6 какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации.
2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.
3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.
4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.
5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.
6. Организационная структура должна соответствовать стратегии организации, способствовать выполнению этой стратегии. Так актуален лозунг: "Стратегия определяет структуру". При происходящих глобальных изменениях в стратегии компании должна адекватно измениться и ее структура. Часто выполнение разработанных стратегий наталкивалось на трудности из-за попытки их осуществления в рамках прежних неадекватных структур.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных факторов воздействия на ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ УПРАВЛЕНИЯ.

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Большое разнообразие организаций в Российской Федерации предопределяет множественность подходов к построению управленческих структур. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и "плоских", и так далее.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (коль скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспосабливающая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался бюрократический тип. В основе этой модели - представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования, как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Принципы построения бюрократических структур базируются на концептуальных положениях школы научного управления, сформулированных Тейлором. В конце XIX века выводы этой школы были способны внести прогрессивные изменение в управление организациями, особенно производственными. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии были сформулированы М. Вебером. Они таковы:

1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;

2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;

3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;

4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;

5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления - рациональность, ответственность и иерархичность.

Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения "человека" и "должности", ибо состав и содержание управленческих работ должны определяться исходя из потребностей организации, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом, принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную, четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно, прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

Еще один изъян структур бюрократического типа - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Функциональная специализация элементов структуры приводит к тому, что их развитие характеризуется неравномерностью и различной скоростью. В результате возникают противоречия между отдельными частями структуры, несогласованностью в их действиях и интересах, что замедляет прогресс в организации.

Бюрократические структуры в теории организации часто называют жесткими механистическими структурами. В отличие от них в 60-е гг. ХХ века многими организациями стали внедряться гибкие адаптивные (органические) структуры, которые были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новых наукоемких технологий.

Второй упомянутый - органический - тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах. Новый подход отвергает представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма; напротив, считается, что эта модель позволяет проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Исследователи этой проблемы подчеркивают: постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование; которая руководствуется возможностями гораздо больше, чем ограничениями, предпочитает находить новые действия, а не цепляться за старые; которая больше ценит дискуссии, чем успокоенность, и поощряет сомнения и противоречия, а не веру.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления. Речь идет о следующих чертах. Во-первых, решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях. Во-вторых, обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции. В-третьих, главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации. В-четвертых, творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией. В-пятых, правила работы формулируются в виде принципов, а не установок. В-шестых, распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем. В-седьмых, имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Рассматриваемый тип структуры предполагает существенные изменения отношений внутри организации: отпадает необходимость в функциональном разделении труда, повышается ответственность каждого работающего за общий успех.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая сними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

Сегодня в России многие фирмы все еще страдают от тейлористского наследия. В свое время идея тейлоризма (казалось бы, довольно простая) была необычайно успешной. Она включала: проектирование товара (расщепление его на простейшие составляющие) и всего производственного процесса; проектирование действий, необходимых для осуществления производственного процесса и отражение их в плане; обучение рабочих строго выполнять только то, что требует план; строгий контроль за выполнением плана; наличие группы изобретателей для постоянного совершенствования товара и технологических процессов. Если эти условия соблюдаются, то ваши товары будут высокого качества и низкой себестоимости, и они всегда будут проданы.

Тейлоризм существует до тех пор, пока потребители не начинают требовать, чтобы товар обладал особыми индивидуальными характеристиками. Дифференциация продукции становится возможной благодаря современным технологиям и информационным системам, а также благодаря тому, что теперь высококвалифицированные рабочие сами могут управлять ими. Часто складывается так, что мы имеем технологию, людей, а наш подход к управлению и организационная структура отстают от времени. В результате появляются переполненные каналы информации, разочарованные рабочие, неудовлетворенные покупатели и счастливые конкуренты.

Когда ориентация на потребителя окончательно победила, возросла потребность в перекрестно-функциональных решениях. Менеджеры изобретали все новые и новые талантливые схемы принятия решений. Однако в эти схемы не укладываются все растущее число исключений, особые случаи и ежеминутные изменения, с которыми можно справиться, лишь принимая решительные и немедленные меры. Гораздо важнее, если речь идет о стратегии фирмы, что разработка самой стратегии охватывает довольно длительный период. Множество обстоятельств, при которых работает компания, требуют такого же множества стратегий. И все они уже не могут больше проектироваться из одного центра компании. Когда организационные изменения внутри системы не могут побороть "многоголового монстра" (составленного из всех необходимых стратегий и действий), тогда сама система должна быть изменена. Ориентация на рынок — ведущий принцип современного предпринимательства. Многие компании делают все возможное, чтобы оптимально и гибко реагировать на потребности рынка и их изменения. Часто это требует изменений и в организационной структуре. Функциональные, бюрократические организации часто неспособны проявлять необходимую гибкость. Приспособление к требованиям рыночной среды требует умения выживать в конкурентной борьбе между фирмами. Уже в ХХ веке, когда конкуренция между компаниями становится особенно жесткой, рынок в отдельных отраслях становится монополизированным, многие компании, чтобы выжить, начинают применять стратегию диверсификации. Применение такой стратегии также потребовало отхода от традиционных бюрократических систем управления и перехода к децентрализации.

Степень гибкости или адаптивности организационных структур обусловлена темпами изменения окружающей среды. Механистические структуры больше подходят для организаций, которые меняются довольно медленно, действующих в стабильных условиях. Органические - для таких фирм, которые действуют в быстро меняющейся обстановке. Уэнделл Френч и Сесил Белл сформировали следующий вывод: " Теория и практика исследований говорит о том, что при любых обстоятельствах ни чисто органическая ни полностью механистическая структуры не могут быть оптимальными, но необходимо чтобы технологии, задачи, внутренние и внешние условия функционирования организации, а также знания и умения ее сотрудников хорошо согласовывались между собой."

Механистическая и органическая организации представляют собой две крайние точки в континууме таких форм. Реальные организации лежат между ними, обладая признаками как механистической, так и органической структуры в разных соотношениях. Бывает так, что различные подразделения в рамках одной и той же организации имеют разные структуры. Так, в крупных организациях, у одних подразделений может быть механистическая структура, а у других - органическая. Органическая структура характерна для научно-исследовательских подразделений.

Х. Минцберг, который очень много работал над данной проблемой, приводит варианты организационных структур. В начале своей классификации, как бы с левой стороны он помещает строго функциональную организацию. Следующей позицией является функциональная организация со "связующими позициями", имеющая продуктовую или рыночную ориентацию. Руководители, занимающие такие позиции, не имеют формальных полномочий, но часто способны осуществлять неформальное руководство. Далее следует функциональная организация с продуктовыми или рыночно-перекрестными связями. Эта форма организации предполагает создание временных групп и постоянных комитетов, которые " накладываются" на функциональную структуру. Здесь часто наблюдается стремление проводить постоянные совещания, а также неспособность руководства прийти к единому решению. Затем выделяется организационная форма, в которой практикуется назначение менеджеров, ориентирующих производство на рынок или на выпуск определенного продукта. Эти менеджеры осуществляют в компании интеграцию. Они не могут управлять руководителями отделов, но они все же обладают определенными официальными полномочиями для осуществления некоторых форм координации. Итак, Х. Минцберг различает три промежуточные формы организации, находящиеся между строго функциональной и матричной организацией.

В матричной организации одинаковую роль играют два организационных принципа. В классификации Х. Минцберга выделяются три промежуточные организационные формы, которые характеризуются:

* Наличием функциональных менеджеров, выполняющих интегрирующую роль – влияние организационной структуры с предпринимательскими единицами;
* Функционально-перекрестными связями – здесь также обнаруживается влияние системы управления подразделениями;
* Функциональными контактами – также результат влияние структуры с предпринимательскими подразделениями.

Наконец, в это классификации выделяется "чистая" организация с предпринимательскими единицами, которую Х. Минцберг называет рыночной структурой. Кроме того, существует дивизиональная организация. Организация с подразделениями – это продолжение идеи дивизиональной организации. Разница между ними заключается в масштабах деятельности организационных единиц и степени их однородности, а соответственно, и в числе этих единиц. Однако многие дивизиональные организации управляются как функциональные компании. Хотя их структура похожа на структуру компаний с предпринимательскими единицами, однако в них иная корпоративная культура. Каждый работает на " босса", подход ко всему формальный и бюрократический, многих потребителей часто приходится искать.

Причины применения управления независимыми подразделениями связаны с тремя тенденциями, которые господствуют в современной жизни:

* индивидуализация и динамизм человеческого поведения (как покупателей, так и работников предприятий);
* развитие новых технологий, включая (теле)информационные и коммуникационные;
* глобализация предложения и спроса.

Кратко охарактеризуем эти три тенденции, поскольку они касаются почти всех компании.

С изменением и дифференциацией норм, ценностей, жизненных стилей и культуры связаны постоянно растущее многообразие товаров и динамизм рынка. Это сокращает жизненный цикл товара, заставляет производить товары в небольших количествах, увеличивает долю исследовательской работы за счет снижения затрат физического труда. Все должно быть сделано быстро. Нет таких товаров, которые являются как бы базовыми и на которые компании могут делать ставку в течение длительного периода времени. Современный мир отличается тем, что снижается производство стандартизованных товаров (с определенными характеристиками и часто с длительным жизненным циклом) и увеличивается производство дифференцированных товаров (разработанных и произведенных для особых потребителей и обычно с коротким жизненным циклом).

Растущее, усиливающееся многообразие рынков означает:

а) что стратегия многих продуктово-рыночных комбинаций становится все более дифференцированной; рынок больше не укладывается в стандартные рамки;

б) что развитие технологий должно быть теснее связано с маркетинговой политикой, и наоборот.

Гипердинамичное поведение потребителей, возникновение целых "пучков" новых технологий и глобализация приводят к формированию многообразных и быстро меняющихся рынков. В результате появляется совершенно новое конкурентное окружение для многих компаний. Жизненный цикл товара становится короче. Быстрое распространение технологических ноу-хау порождает совершенно новые формы конкуренции, и в то же время возникают новые возможности для выбора торговых взаимоотношений. Все эти изменения являются движущей силой для многочисленных фундаментальных сдвигов, воздействуя на функционирование корпораций, поставленных в новые условия. Такие испытания требуют повышения эффективности и бдительности по отношению к конкурентам, а следовательно, увеличения "удельного веса" предпринимательства в системе управления компании. Необходимы большие затраты усилий предпринимателя в расчете " на фунт товарооборота". Компании могут правильно реагировать на эти испытания и создать возможности для развития предпринимательства, используя управление подразделениями и стратегическое управление, т. е. переход от формального ("сверху") стратегического планирования к более коммуникативному, более творческому стратегическому управлению. Они также могут использовать элементы корпоративной культуры для воздействия на поведение работников. Это не означает, что все изменения происходят одновременно. Они лишь вызваны одними и теми же причинами. Управление подразделениями фирмы стало ключом к решению такой организационной проблемы, как управление набором производимых продуктов и отраслей и рынков, в которых работает фирма Подразделения, которые обладают интегральной ответственностью за специфические продуктовые группы, могут поддерживать более тесные контакты со своими клиентами и быстрее принимать решения. Характерная черта управления подразделениями проявляется в том, что подразделения не становятся абсолютно независимыми. Они по-прежнему остаются частью родительской компании и пользуются вытекающими из этого преимуществами. Все это способствует еще большей децентрализации.

Управление подразделениями фирмы — это стиль управления и организационная форма, направленная на децентрализацию предпринимательства внутри компании и в то же время на оптимизацию корпоративной синергии. Управление подразделениями применяется в тех компаниях, которые стремятся увеличить одновременно и конкурентоспособность, и прибыльность в условиях, для которых характерны все возрастающие внешние изменения и (или) внутренняя сложность. Управление независимыми хозяйственными единицами достигается путем передачи интегральной (объединенной в целое) предпринимательской ответственности за определенную продуктово - рыночную комбинацию на уровень подразделений фирмы. Созданные подразделения отчитываются непосредственно перед высшим руководством. Преимущественно они имеют одного руководителя.

Одну из форм организации с предпринимательскими единицами представляет региональная организация с системой подразделений, в которых региональные менеджеры подразделений несут ответственность за прибыль в определенном регионе или стране. Это такая форма организации, которая часто встречается в компаниях, занимающихся оказанием услуг. Она отличается низким уровнем регуляции, но поскольку в ней устойчивые дисциплинарные или функциональные перекрестные связи, то ее относят к формам управления подразделениями.

Концепция управления подразделениями содержит шесть принципов:

* децентрализация интегральной предпринимательской ответственности;
* организационный проект, ориентированный на потребителя;
* внутреннее предпринимательство через дерегулирование;
* децентрализация работ, ведущих к интеграции стратегической и оперативной ответственности;
* регулирование внутренних отношений на контрактной основе;
* синергия (сотрудничество и взаимодействие) стратегического управления, корпоративная культура и концепция "самоизучающей" организации.

Эти принципы применяются для того, чтобы решать следующие задачи:

* использовать стратегию корпорации, нацеленную на активные действия. Для этого надо сделать все возможное, чтобы действовать на рынке быстрее, оперативнее реагировать на его изменения, создавая мобильные, способные к нововведениям и приспосабливающиеся к условиям рынка предпринимательские подразделения;
* нацеливать персонал корпорации на нужды потребителя, стимулируя поведение, ориентированное на потребителя или, точнее, поведение, направленное на удовлетворение запросов потребителя;
* расширять возможности высшего руководства в решении действительных задач корпорации;
* оптимизировать функции обеспечения и обслуживания компании.

Соединение разработки стратегии компании и ее осуществления приводит к созданию подразделений, которые в наибольшей степени ориентированы на группы потребителей и которые могут работать быстро и эффективно. Сбыт, закупки, производство и НИОКР могут быть наилучшим образом приспособлены к стратегии маркетинга. А стратегия маркетинга в свою очередь может способствовать оптимальному использованию возможностей этих функциональных видов деятельности.

В условиях функциональной структуры компании отдел сбыта устанавливает связь с рынком. Если требуется другой товар, отличный от стандартного, то это приводит к сложным формам консультаций, в которых ответственность четко не установлена, а процесс принятия решений занимает большой период времени. А между тем потребитель может найти другого продавца. Управление независимыми хозяйственными единицами предполагает, что учреждаемые подразделения (с точки зрения особых групп потребителей) функционально совершенны (имеется в виду то, что они охватывают все необходимые функции). Таким образом, они создают условия, благоприятные для быстрого принятия решений.

Необходимые условия для успешного применения управления подразделениями, на мой взгляд, следующие.

1 Предпринимательские единицы (подразделения) должны иметь ясную, точную миссию. Это позволит им сконцентрировать внимание на заранее определенных рыночных сегментах и предотвратить конкуренцию друг с другом (но ни в коей мере не препятствовать конкурентной борьбе с фирмами-конкурентами). Кроме того, подразделение будет представлять собой цельную команду тогда, когда у него будет конкурентный, убедительный и конкретный план. Банальности (высокое качество, отличное предприятие и т. д.) не достаточны для этих целей.

2 Не должно быть никаких промежуточных уровней между подразделениями и высшим руководством. Система управления подразделениями построена на контрактных взаимоотношениях между хозяйственными единицами и руководством и распадается при прекращении контрактных отношений. Ни в коем случае не следует вмешиваться в эти отношения. Прямые контакты способствуют образованию коротких линий внутрифирменной коммуникации, дают возможность руководству устанавливать связь с подразделениями непосредственно, что способствует быстрому принятию решений.

3 Подразделениям следует иметь необходимую контрактную свободу. По мере необходимости основные условия и положения контрактов, заключаемых с потребителями (которые обслуживаются несколькими подразделениями корпорации), будут составляться самими хозяйственными единицами. Контрактная свобода применяется в первую очередь для осуществления закупок и продаж товаров, т. е. она необходима для внешних контрактов. Во вторую очередь контрактная свобода нужна для установления отношений со службами обеспечения самой компании.

4 Такие важные функции, как маркетинг, сбыт и закупка, производство товаров, должны выполняться подразделениями корпорации до тех пор, пока это физически возможно или пока не появятся существенные потери в синергии.

5 Подобное относится и к функциям обеспечения, связанным с логистикой и контролем качества, и к административным функциям управления (финансовое управление, управление персоналом и организационной структурой компании, управление хозяйственными делами, и т.д. ). Например, система управления и система вознаграждения всегда будут нуждаться в предписаниях, исходящих из центра, но выполнять их следует децентрализовано.

6 Подразделения должны обладать реальным правом голоса при назначении менеджеров (что очень важно) и осуществлять полный контроль над теми, кто занимает другие должности в подразделении.

7 Компания должна иметь реальную стратегическую систему управления, т. е. она должна применять не только хорошие методы планирования, но и придерживаться твердой стратегической линии в управлении.

8 В корпорации должна быть хорошо разработана информационная система управления, предполагающая ведение счетов прибылей и убытков в каждом подразделении и штат бухгалтеров в подразделениях, способных интерпретировать эти цифры. Такая информационная система управления должна также создавать условия для осуществления контроля со стороны высшего руководства.

9 Эффект синергии достигается с помощью стимулирования, "всеохватывающего" стиля управления, который должен быть характерен для высшего руководства, а также создания предпринимательского духа в подразделениях. Основной акцент в контактах между руководством и подразделениями должен делаться на стратегических вопросах. Все это требует развитой корпоративной культуры.

10 Должна быть создана система управления, которая продолжает функционировать, когда возникают конфликты между подразделениями, а также между подразделениями и центральным аппаратом компании.

Все это говорит о том, что управление подразделениями должно быть радикальным процессом: никаких половинчатых решений, нужна смелая передача полномочий, несмотря на попытки делать все централизованно. Не должно быть никаких отклонений. Руководство должно занять четкую, определенную позицию по отношению к независимым подразделениям. Для достижения синергии стратегическое управление, соответствующая корпоративная культура и развитие принципов "самоизучающей" организации должны заменить регулирование и детальный контроль.

Компания может быть разделена на хозяйственные единицы (подразделения) различными путями. Выбор критерия, на котором строится вся система управления, всегда определяется желанием приблизить подразделения к потребителям. Иногда результат проявляется в создании организационной структуры, отражающей движение продукта: каждый продукт разрабатывается, производится и продается подразделением. Иногда создаются подразделения, рассчитанные на особые группы покупателей, например на потребителей конкретных профессий. В других случаях более подходящими оказываются региональные подразделения.

Корпорация делится на региональные подразделения, в которых каждый региональный директор-предприниматель ответственен за уровень прибыли от деятельности предприятия в районах, закрепленных за ним.

1.2 Принципы формирования организационной структуры, ориентированной на потребителя

Во всех случаях цель управления предпринимательскими подразделениями заключается в том, чтобы установить связь непосредственно с целевыми группами на рынке. Это проблема совершенствования организационной структуры, так же как и проблема оптимизации поведения менеджеров и рабочих.

Когда мы пытаемся проектировать деятельность рыночно ориентированной компании, мы сталкиваемся с проблемой определения, что такое рынок? Термин "рынок" можно трактовать по-разному. Что мы имеем в виду, когда противопоставляем подростковый рынок взрослому? Или особую группу потребителей — потребителям вообще? В этих случаях "рынок" означает потребительские группы или целевые группы, как мы их называем. Если целевые группы выступают доминирующим фактором, то компания должна иметь для каждой целевой группы соответствующее предпринимательское подразделение.

Однако рынки не всегда являются специализированными группами потребителей. Каждый потребитель покупает разные товары и очень часто существует связь между самими товарами (например, с точки зрения дизайна или размера, формирующих некую систему). Поэтому в этих ситуациях необходима полная информация о локальных рынках. Более того, хорошее обеспечение сбыта и организация обслуживания должны быть всегда на высоте. Наилучшей организационной формой в таком случае будет создание региональных предпринимательских единиц.

Подразделения с ответственностью за прибыль могут быть учреждены либо в соответствии с целевыми группами, либо как региональные, либо по принципу продуктовых групп. При этом учитывается лишь один критерий: каким образом потребитель желает, чтобы его обслуживали?

В любом случае, прежде чем выбрать форму организации с независимыми хозяйственными подразделениями, следует определить сферу деятельности каждого подразделения, чтобы не допустить различного рода дублирования. Каждое подразделение будет отвечать за конкретные продукты на определенных рынках. Проблема, связанная с разделением функций, относится как к стратегическому управлению, так и к управлению подразделениями. Поэтому очевидно, что желательно осуществить такое распределение деятельности, которое отвечало бы стратегическим интересам компании и способствовало бы совершенствованию ее структуры.

Проблема возникает при определении слова рынок. Что принимать за основу деления по рынкам? Система управления подразделения направлена непосредственно на отношения между покупателями и продавцами. Кто же является покупателями и где они встречаются с продавцами? Есть три варианта классификации потребителей. Первый способ – классификация по продуктовому принципу. В этом случае потенциальная группа потребителей – это те, кто хочет купить определенный продукт. Например, для организации, производящей или продающей автомобили следовало бы сформировать подразделения " личных автомобилей", в противоположность подразделениям " грузовиков" или " тракторов" (поскольку они имеют дело с различными целевыми группами).

Второй метод классификации – деление по потребительским группам (так называемые классы потребителей или целевые группы). Например, юношеская одежда продается в различных магазинах одежды для мужчин. Маловероятно в компании создать отдельные подразделение для выпуска пальто, свитеров, и т. д., а скорее возможно создание отделений одежды для детей, юношей, женщин и мужчин, и возможно даже с более детальной градацией. Классификация по потребительским группам гораздо сложнее, потому что различные группы могут быть тесно переплетены между собою.

Третий метод классификации – деление по регионам. Примером такого деления может быть организация страховой компании. Отдельные клиенты могут часто желать застраховать несколько объектов одновременно (" пакет" страховок). Если это так, то деление подразделений в соответствии с объектами страхования (например, страхование автомобилей, домов, ответственности и. т. п.) не будет отвечать требованиям рынка. Если каждый клиент заказывает " пакет" страховок, и "пакеты" мало чем отличаются друг от друга, то желательно провести деление по региональному признаку. У каждого менеджера подразделения будет свой " район" и он станет стремиться занять оптимальную конкурентную позицию и получить максимальную прибыль.

Другой стороной ориентации на потребителя является необходимое изменение поведения как менеджеров, так и всего персонала компании. Это поведение должно быть ориентировано на потребителя.

Хороший способ достижения поведения, мотивированного потребителем, заключается в том, чтобы группы менеджеров и служащих смотрели на все проблемы "глазами потребителя". Только тогда они смогут понять, как товар используется или перерабатывается и каковы будут последствия в том случае, если допускаются ошибки "с нашей стороны". Некоторые компании также меняют места работы производственного персонала и сотрудников отделов обслуживания и ремонта. Контакты между людьми, по-видимому, гораздо больше способны изменить их поведение, чем поучения и письменные указания.

Введение управления подразделениями может осуществляться "сверху—вниз" или "снизу—вверх". Подход "сверху—вниз" известен из работ по данной проблематике. Он означает, что компания преднамеренно выбирает его для введения малых организационных форм, где подразделения специально концентрируются на продуктовых группах. Подход "снизу—вверх", при котором подразделения возникают спонтанно и последовательно утверждаются, стал объектом серьезного внимания благодаря публикациям, подобным Дж. Пинчота. В этом случае подразделения часто появляются в результате разработки нового изделия. Обе ситуации в большинстве случаев характерны для централизованной, хорошо управляемой структуры. Что касается третьего подхода, то он означает, что управление подразделениями может возникать тогда, когда корпорация поглощает другие компании. Четвертый подход связан с новыми продуктовыми группами, создаваемыми родительской компанией, которая таким образом формирует независимые организационные единицы. Итак, могут быть выделены четыре подхода:

* "сверху—вниз" и "снизу—вверх" на основе централизованной организации;
* "сверху—вниз" благодаря слиянию компаний или их обособлению от материнской компании.

Тот факт, что поведение человека очень трудно изменить, означает, что введение системы управления подразделениями требует тщательной подготовки и большого такта. Опыт показывает, что полный переход от функциональной организации к системе управления подразделениями занимает около полутора лет.

Последовательность работы при внедрении системы управления предпринимательскими единицами может быть следующей.

1. Следует определить, желательна ли форма управления подразделениями.

2. Следует разделить хозяйственную деятельность на продуктово-рыночные комбинации.

3. Объединить продуктово-рыночные комбинации с управляемым числом предполагаемых хозяйственных единиц.

4. Применить систему управления подразделениями к организации сбыта в компании.

5. Передать в подразделения (по мере возможности) все основные функции.

6. Передать как можно большую часть функций в подразделения.

1.3 Распределение ответственности и задач между подразделениями и полномочий между менеджерами. Границы эффективности децентрализации

На практике внедрение децентрализованной структуры на основе предпринимательских единиц наталкивается на ряд вопросов. Как следует распределять ответственность между "ядром" компании и независимыми единицами? Какой следует внедрять стиль управления? Как изменения в структуре затронут сложившиеся в организации отношения? Решение каких вопросов следует решать высшему руководству компанией, а какие вопросы эффективнее будут решаться на уровне руководителей предпринимательских единиц? В данной главе попытаемся ответить на эти вопросы.

Определение управления подразделениями следовало из утверждения, что оно достигается путем предоставления интегральной предпринимательской ответственности подразделениям. Итак, что же подразумевается под интегральной предпринимательской ответственностью? И как ее следует децентрализовать?

Во многих компаниях, которые применяют управление подразделениями, хозяйственные единицы несут ответственность за прибыль. Хотя этот термин не совсем ясно определен, он содержит предположение о том, что низшие менеджеры могут "делать все, что им нравится" до тех пор, пока они приносят достаточный доход для корпорации. Они могут быть подвергнуты осуждению, если их подразделение приносит незначительную прибыль, тогда слова типа "ответственность за прибыль" только сотрясают воздух. Те, кто предпочитают не быть радикальными, выбирают "ответственность за результаты", что звучит более дружелюбно и без всяких подвохов, поскольку никто не знает, что это означает.

Реальность менее романтична. Поскольку прибыль есть разница между валовым доходом и затратами (включая амортизацию), то ответственность за прибыль — это комбинированная ответственность за получение валового дохода (т. е. коммерческая политика и ответственность за обеспечение объема продаж и уровень цен) и за понесенные затраты (все издержки, связанные с товарами и услугами, соответствующие продуктово-рыночным комбинациям данного подразделения). Если строго придерживаться такой ответственности, то прибыль будет максимизироваться за счет инвестиций, обеспечивающих будущую конкурентную позицию фирмы. Такая система будет намного действеннее, если менеджеры подразделений будут получать вознаграждение в качестве участников текущего плана по распределению. Ответственность за прибыль поощряет осуществление краткосрочных планов, но она не годится для долгосрочного периода.

Другим критерием ответственности за продуктово-рыночную комбинацию является конкурентная позиция, т. е. тот предел, достигнув которого компания сможет опередить конкурентов. Это факторы, которые определяют выживание фирмы и ее будущую прибыль (ключевые факторы успеха). Правильно занятая конкурентная позиция обеспечит большую часть рынка и (или) высокую прибыльность, что зависит от структуры отрасли.

Если вы контролируете большую долю рынка, то это позволит снизить издержки; если вы имеете преимущества в масштабах самой компании, то следовательно, вы получите более высокую прибыль.

Конечно, термин "ответственность за прибыль" может относиться как к близкой, так и к отдаленной перспективе. Он охватывает ответственность как за конкурентоспособность фирмы, так и непосредственно за прибыль (эти виды ответственности, в свою очередь, связаны с ответственностью за объем товарооборота и уровень издержек). Ответственность за уровень издержек связана не только с внутрифирменными издержками, она также включает в себя ответственность за эффективность поставок и его приобретением. В интегральную ответственность не входит ответственность за те издержки, к которым менеджер не имеет прямого отношения. Накладные расходы холдинг-компании не должны относиться на предпринимательские подразделения, поскольку они не определяют их уровень. Отметим, что задания по обеспечению определенного уровня прибыли на инвестированный капитал (возложенные руководством на предпринимательские подразделения) могли бы отражать накладные расходы, так как подразделения должны возместить их любым способом.

Приведенное определение интегральной предпринимательской ответственности, видимо, является весьма радикальным. Очень важно учитывать принципы интегральной ответственности и разделения издержек, но на практике в этом деле нельзя заходить далеко! Система интегральной ответственности только тогда функционирует, когда существуют общие взгляды по поводу того, как компанией следует руководить.

Интегральная предпринимательская ответственность начинается с ответственности за стратегическую политику (т. е. необходимо предвидеть, каким будет предпринимательское подразделение через 3—5 лет) и, следовательно, с ответственности за маркетинговую политику (какая группа потребителей обслуживается, какие товары или услуги им предоставляются и какие при этом существуют приоритеты). В данном случае сюда относится ответственность за конкурентоспособность фирмы и объем товарооборота.

Поскольку все это касается стратегического управления, то интегральная предпринимательская ответственность означает следующее:

а) Подразделение отвечает за осуществление стратегического анализа. Этот анализ берется в качестве основы выбора стратегии, которой фирма будет придерживаться в будущем. В нем учитываются основные принципы и условия, разработанные руководством. Выбранная стратегия должна быть одобрена руководством фирмы.

б) Подразделение несет всю полноту ответственности за осуществление такой стратегии. Другими словами, подразделение осуществляет максимально возможную оперативную деятельность в рамках своей продуктово-рыночной комбинации.

в) Подразделение также несет ответственность (в определенных пределах) за уточнение стратегии, если этого требуют обстоятельства.

Другими словами, подразделения составляют бизнес-план своих продуктово-рыночных комбинаций и выполняют его, получив одобрение руководства фирмы.

Создание предпринимательских единиц (подразделений) — это больше, чем простая организационная операция, влекущая за собой делегирование полномочий и ответственности. Управление предпринимательскими подразделениями только тогда эффективно, когда появляются подразделения, которым присущи все черты действительно независимого предприятия.

Приводимые понятия требуют, вероятно, некоторого объяснения. Делегирование — слово, которое используется, когда передаются полномочия на более низкий уровень управления. Децентрализация влечет за собой установление интегральной ответственности, охватывающей все функции до самого низшего уровня. Управление предпринимательскими подразделениями — это больше, чем децентрализация. Оно также включает в себя понятия, прямо противоположные дифференциации.

Попытаемся представить, что все внекорпоративные задачи переданы подразделениям. На этой теоретической стадии корпорация состоит лишь из правления компанией, ряда предпринимательских единиц и минимального количества служб главного офиса. Если, однако, снижается эффект масштаба в условиях решительной децентрализации задач, то только подразделения, и никто больше, могут решить вопрос об учреждении какого - либо отдела входящего в состав общих служб. Подразделения могут, например, заключить контракт с менеджером, как если бы эта организация стояла вне компании. В случае если менеджер одного из отделов общих служб решает почить на лаврах, то подразделения могут предпринять и нечто другое, потому что система "товарообмена" не входит в управление подразделениями. Отделы общих служб должны также проявить себя в ведении бизнеса. Контракты между подразделениями и отделом общих служб обычно не касаются высшего руководства. Слова типа "центральные отделы" не следует использовать, так как не всегда ясно работает такой отдел на подразделения или на руководство. Разумнее сказать прямо, что имеется в виду: корпоративные задачи или общие услуги. Поэтому структура компании выглядит таким образом.

Рис. 1 Примерная структура децентрализованной компании

Вопрос теперь поставим так: какие оперативные задачи должны стоять перед подразделениями, а какие следует отнести к общим службам? В ходе исследований мы обнаружили различные случаи, которые могут быть охарактеризованы как промежуточные формы функциональной организации, с одной стороны, и конгломерата — с другой. В условиях функциональной организации не существует предпринимательских единиц. Все задачи выполняются структурой, сходной с отделом общих служб. Конгломерат — другой крайний случай, в котором нет общих служб, а все задачи выполняются предпринимательскими единицами.

На основе этого различия нами выделяются семь организационных форм, а именно:

* функциональная организация;
* функциональная организация с продуктовыми группами;
* организация с маркетинговыми подразделениями;
* организация с матричными подразделениями;
* система подразделений с центральным аппаратом управления;
* система подразделений с децентрализованным аппаратом управления;
* конгломерат.

Если функциональная организация дополняется перекрестными связями на основе движения продукции , то это вариант функциональной организации с продуктовыми группами. Эти группы осуществляют работу по координации как долгосрочной политики, так и инноваций, связанных с изменениями характеристик соответствующих продуктов. Такая форма организации, не относится к управлению подразделениями, поскольку интегральная предпринимательская ответственность здесь существует только на уровне правления.

При дальнейшем анализе мы увидим, что маркетинговый отдел подразделяется в соответствии с продуктово-рыночными комбинациями (группы, ориентированные на потребителей, регионы или какие-то виды продуктов). Таким образом, может быть создан пост менеджера, ответственного за продуктово-рыночную комбинацию. Он будет ответственен за осуществление общей и коммерческой политики и станет отчитываться непосредственно перед высшим руководством компании. Обычно этот менеджер подразделения является председателем координационной группы, в которой представлены производство и опытно-конструкторские разработки, а иногда также закупочная деятельность. В этом исследовании мы назвали такую форму работы — организацией с маркетинговыми подразделениями. Это срединная форма управления подразделениями.

О следующей форме управления можно говорить, когда отдельные элементы коммерческих, производственных и опытно-конструкторских задач (связанные с продуктово-рыночными комбинациями) могут выполняться в самом подразделении. Наряду с такими подразделениями существуют также общие службы, которые устанавливают связь с коммерческими, производственными и опытно-конструкторскими отделами. Это так называемая организация с матричными подразделениями.

В условиях, когда коммерческие, производственные и конструкторские задачи могут полностью выполняться подразделениями, возникает организация с предпринимательскими единицами и центральным аппаратом управления. Это означает, что основные функции (для промышленной фирмы это маркетинг, сбыт, производство и опытно-конструкторские разработки) осуществляются полностью в подразделениях, и только некоторые функции центрального аппарата управления выполняются как общие услуги.

Иногда возможно почти полностью разместить функции центрального аппарата в подразделениях. Такую форму управления можно охарактеризовать как организацию с предпринимательскими подразделениями и децентрализованным аппаратом управления. В этой модели нет или, по существу, нет общих служб, а имеется только небольшой офис корпорации.

Все эти организационные формы характеризуются четкой связью между отдельными подразделениями и между подразделениями и холдингом в целом. Такая связь в конгломерате отсутствует, так как он представляет собой не более чем финансовый холдинг, в котором собран воедино целый ряд независимых компаний. Поскольку финансовая синергия — это только форма синергии, имеющая место в конгломерате, то по этой причине мы не можем отнести конгломерат к управлению подразделениями.

Итак, по нашему мнению, четыре организационных структуры можно классифицировать как системы управления подразделениями:

1. организация с маркетинговыми подразделениями;
2. организация с матричными подразделениями;
3. система подразделений с центральным аппаратом управления;
4. система подразделений с децентрализованным аппаратом управления.

Последние две — "чистые" формы управления подразделениями, потому что именно они подходят для идеальной модели "предприятие внутри предприятия ".

Принципы распределения функций можно суммировать следующим образом:

(а) Интегральная предпринимательская ответственность относится как к разработке стратегии, так и к ее реализации.

(б) Основные функции — это функции прямого воздействия на потребителя. Они являются решающими с точки зрения конкурентоспособности компании. Поэтому их следует децентрализовать, пока не наступит снижение эффекта масштаба.

(в) Функции, связанные с различного рода обеспечением, — это функции, которые "работают" на потребителя, но оказывают косвенное воздействие на конкурентоспособность фирмы. Их также следует передать подразделению, хотя опыт показывает, что часто эти функции включают в себя общие услуги.

(г) Обслуживающие функции (администрация, отдел кадров, которые особым образом связаны с самой компанией) содержат и стратегические, и оперативные компоненты. Стратегические — всегда относятся к главному офису корпорации, а оперативные — к общим службам. Если компания небольшая, то стратегические и оперативные задачи могут выполняться одними и теми же людьми, и разница между главным офисом и общими службами становится чисто теоретической.

Если речь идет об организации с независимыми хозяйственными единицами, то все основные функции, и особенно маркетинг, должны быть делегированы подразделению, потому что теперь стратегическая политика осуществляется в подразделении. Более того, функции обеспечения и административный компонент функций обслуживания также следует передать в подразделение. Наконец, в условиях управления подразделениями руководство в какой-то мере может нести ответственность за функции обеспечения. Подразделения должны сами определить, какие функции следует оставить, а какие передать компании и т. д.

Управление подразделениями требует, чтобы люди перестали мыслить, выстраивая альтернативы, и начали искать решения дополнительных вариантов. Руководителю одного подразделения был задан вопрос, чтобы он делал в конце недели, если бы надо было решить важный вопрос, касающийся его подразделения, и в то же время нельзя было отложить решение другого срочного вопроса, касающегося его коллеги-менеджера. Если бы можно было выбрать один из двух вопросов, то какой бы он выбрал? После долгого молчания он серьезно ответил: "Все, что вы говорите — ошибочно. Конечно, я бы выбрал два вопроса. Даже если бы это означало остаться работать всю ночь, так как я знаю, какова цена преимуществ такого подхода".

Руководитель подразделения должен стремиться выиграть вместе со своим подразделением (" цель предприятия — выиграть войну "), но он также помогает другим подразделениям и делится с ними информацией. Управление независимыми хозяйственными единицами нуждается в открытых людях. Встречаются менеджеры подразделений, которые знают, как получить то, в чем они нуждаются, но "не знают, как работает главный офис", а другие, например, всегда отсутствуют, когда в них очень нуждаются. Менеджер подразделения должен быть в состоянии принимать решения самостоятельно, но он также должен знать, какие проблемы следует обсуждать (по каким-либо причинам) с руководством или центральными отделами. Во всех случаях это относится к решениям, которые затрагивают другие подразделения или к решениям, которые являются исключительно важными для компании в целом. В организационной структуре должно быть место для развития творческих способностей и маневренности. С некоторыми из ее клиентов занимается не менеджеры подразделения, а другие сотрудники, потому что у них контакт с этими клиентами лучше. На первый взгляд, все это может показаться недоразумением, но такой порядок не вызывает абсолютно никаких проблем у самой организации. Таким образом, откладываются в сторону принципы, и преследуются прагматические дели.

Руководители подразделений — действительно главные менеджеры. В них существует большая потребность, хотя все же они относительно новы в мире, который ранее состоял из функциональных менеджеров. Интегральная ответственность требует "интегральных" людей, т. е. способных работать в одной команде с другими людьми.

Управление подразделениями открывает новые возможности развития менеджмента, потому что позволяет интегральным менеджерам, или предпринимателям, "делать карьеру" наряду с еще преобладающими функциональными менеджерами. Функциональный менеджер может "вырасти" в специализированном секторе, а позднее может быть повышен в должности, став интегральным менеджером, но прихватив с собой "груз" функционально-ограниченного прошлого. Что касается интегрального менеджера, то он имеет межфункциональные обязанности с самого начала или как менеджер, связанный с проектами, или как менеджер подразделения, что позволяет ему подняться до верхней ступени предпринимательской структуры более естественным путем. Существует также промежуточная форма, в которой карьера менеджера связана с работой в последовательном ряде различных функциональных отделов. Преимущества здесь заключаются в том, что когда такой менеджер занимает высшую ступень в своей карьере, он знает работу некоторых отделов изнутри, он научился видеть их "насквозь". Но есть и недостатки: этот менеджер ранее не обладал действительной интегральной ответственностью. Управление подразделениями — идеальная школа для менеджеров, которая дает возможность руководству подготовить собственных преемников, что по-прежнему является главной задачей каждого менеджера.

В общем, управление подразделениями наиболее эффективно в плоских организациях. Оно связано с ограничением сферы вертикальной мобильности, что может быть компенсировано путем усиления горизонтальной мобильности менеджеров подразделений, выступающей инструментом развития менеджмента, который все еще слабо используется.

Преимущество управления подразделениями заключается в том, что подразделения могут принять на себя многие оперативные задачи, освобождая от них высших менеджеров, что позволяет им посвятить себя всецело решению стратегических задач, которыми он, в конце концов, и должен заниматься. Однако это означает, что высшие менеджеры должны признать, что ошибки возможны, и воздерживаться от вмешательства в работу предпринимательского подразделения. Это весьма трудная задача для многих высших менеджеров.

В таких ситуациях руководству предлагается определить круг своих задач в децентрализованной организации. В функциональной организации никто не сомневается, что руководитель должен собирать все "струны" функциональных связей воедино. Он не может позволить себе осуществлять управление на расстоянии. Но в децентрализованной организации высшее руководство должно осознать, что очень важно и жизненно необходимо воспринимать менеджеров подразделений серьезно и обращаться с ними как с равными. Ниже предлагается список задач высших менеджеров.

* Формулировка и определение миссии и кредо фирмы в целом, а также ее целей.
* Утверждение стратегических планов подразделений и их бюджетов на основе единого потока доходов всей фирмы. Другими словами, поток доходов распределяется централизованно на основе стратегических плановых предложений со стороны подразделений и фирмы в целом. Тот факт, что подразделение вносит значительный вклад в поток доходов, автоматически не дает ему право на существенные инвестиционные ресурсы.
* Ответственность за программу развития менеджмента.
* Ответственность за связи корпорации.
* Разработка основного направления и условий, необходимых для работы подразделений и общих служб. Это должно быть сделано достаточно сдержанно, в противном случае возникнут проблемы с управлением подразделениями. Однако такие вопросы, как политика в области трудовых соглашений, административная структура организации и электронная система обмена данными должны разрабатываться для компании в целом.
* Высшее руководство должно осуществлять функцию контроля как за подразделениями, так и за другими отделами и действовать как третейский судья в решении текущих производственных и стратегических вопросов.
* Наконец, что особенно важно, высшее руководство ответственно за создание соответствующего климата, при котором синергия может достичь высших пределов.

Иногда руководство выступает посредником в спорах между менеджерами подразделений (которые поглощены решением своих проблем и стремятся к достижению намеченных результатов), менеджерами главного офиса (которые занимаются экспертизой и усовершенствованием работы фирмы) и менеджерами общих служб (цель которых — повышение эффективности). Управление подразделениями требует четкого распределения ролей между высшим руководством, субпредпринимателями, специалистами главного офиса корпорации и общих служб. Задача руководства состоит в том, чтобы поддерживать такое распределение ролей.

Предпосылкой успеха применения управления подразделениями является искреннее желание со стороны руководства компании добиться реальной децентрализации. Новую роль высших менеджеров можно определить следующими ключевыми словами.

Табл. 1 Роль высших менеджеров в децентрализованных организациях.

|  |  |
| --- | --- |
| В будущем | В прошлом |
| руководят процессом разработки стратегии | пределяют стратегию |
| предприниматели | администраторы  |
| источники мотивации и воодушевления персонала | специалисты |
| открытое всеохватывающее управление | неизвестность, замкнутость |
| делегируют полномочия | инструктируют  |
| способность к интеграции | изолированы от персонала  |
| ближе к рынкам, людям, продуктам | далеки от конкретных проблем |
| харизматичны | склонны к авторитаризму |
| проницательны | осуществляют тщательный сверхконтроль |
| способствуют созданию духа сплоченности | проводят политику "разделяй и властвуй" |
| являются социальной фигурой | считают себя доминантной фигурой |

Итак, управление подразделениями требует реального стремления к делегированию полномочий, а без радикальной переориентации стиля руководства оно обречено на провал. Управление подразделениями может быть успешным, если руководство обладает достаточной уверенностью в себе в осуществлении процесса децентрализации. Управление подразделениями нуждается в сильном руководстве, которому на первых порах придется "вести" за собой подразделения.

Соотношение между независимостью и взаимной зависимостью подразделений может быть также рассмотрено с точки зрения синергии. Синергия — позитивный эффект комбинирования отдельных частей: соединяя все вместе, можно сэкономить деньги или повысить качество, или выпустить большее количество продукции. Внутри фирмы может существовать четыре различных типа синергии.

(а) Эффект масштаба, или функциональная синергия, возникает в результате широкомасштабных операций. Например, выпуск больших партий товаров на предприятии, организация больших отделов сбыта, которые могут продавать большое количество подобных товаров в одно и то же время, разветвленная система логистики. Когда говорят о синергии, обычно имеют в виду функциональную синергию.

(б) Эффект интеграции, или целевая синергия. Это относится к преимуществам, получаемым одним подразделением в процессе разработки, производства или продажи определенного товара. Целевая синергия, таким образом, противоположна функциональной синергии.

(в) Эффект "букета" преимуществ означает, что целая "связка" разнообразных товаров и услуг или соглашений об оптовых поставках гораздо более привлекательнее, чем простая сумма отдельных частей.

(г) Синергия конгломерата означает, что чем больше подразделений, тем шире распределяется риск. Например, диверсификация компании "Unilever" с целью производства косметики, вероятно, имела несколько преимуществ: постоянный эффект масштаба и некоторый эффект "букета" преимуществ главным образом конгломератного характера, потому что для "старой" компании весьма заманчиво вкладывать капитал в новые растущие рынки. Слово "синергия" на самом деле еще имеет некоторую связь с проведением стратегической политики. X. Ансофф, который ввел в науку управления этот термин, выделяет:

* синергию сбыта — это преимущества одной организации сбыта с точки зрения коллективного распределения, маркетинга и рекламы;
* производственную синергию — использование производственных мощностей, организация процесса обучения, общих закупок, экономия на накладных расходах;
* синергию инвестирования — общее использование земельных участков, зданий;
* синергию управления — обмен опытом, обмен менеджерами.

Но сюда не входит целевая синергия, которая достигается в условиях управления подразделениями. На практике очень трудно достичь одновременно и функциональной, и целевой синергии. Можно увеличить функциональную синергию в децентрализованной организации путем снятия ограничений в установлении кооперационных связей, но не через принуждение к кооперации. И нет ничего страшного, если здесь "виды на будущее" не слишком хорошие. Когда вводится управление подразделениями, должны стимулироваться перекрестные связи, т. е. неформальные контакты между людьми одной и той же профессии или должности, или неформальные связи между людьми одного региона.

Управление структурой с предпринимательскими единицами может быть основано на контракте. Мы переходим к контрактным взаимоотношениям, или деловым отношениям, как основным принципам внутрифирменных отношений. А управление, основанное на контракте, — это инструмент для придания официального статуса управлению подразделениями. Заметим, что управление, основанное на контракте, начинается, но не заканчивается контрактами между высшими менеджерами и подразделениями.

Контрактные взаимоотношения между высшим руководством и менеджерами подразделений влекут за собой взаимные обязательства. Подразделение берет на себя реализацию согласованных задач, а высшее руководство отвечает за их финансовое (в первую очередь, за необходимый размер капитала) и материально-техническое обеспечение. Руководство подразделением не должно допускать создания промежуточных звеньев между подразделением и высшим руководством. И если нет промежуточных звеньев, то нет необходимости в руководстве отделениями. Если существует очень много подразделений, столько, что высшее руководство не справляется с контролем над всеми, тогда в этих корпорациях учреждается отдел по координации.

Когда менеджер отделения координации контролирует движение денежной наличности, он действует как высший менеджер и тогда (официально или нет) автоматически становится партнером по контракту с менеджером подразделения. Это имеет смысл в конгломерате, в котором нет синергии между отделениями. Руководство корпорации в таком случае выполняет контролирующую роль и становится слишком далеким от операций подразделения. Здесь возникает реальная проблема, если работа высшего менеджера разделяется на две сферы (по весьма неясным критериям): управление корпорацией и отделениями. Эта проблема характерна для многих крупных предприятий. В этой связи высказывания П. Друкера звучат особенно обоснованно, когда "руководители определенного уровня ни принимают решений, ни руководят. Вместо этого их главной или даже единственной функцией является функция "реле", они лишь усиливают слабые, нечеткие сигналы, которые характерны для коммуникации в традиционных доинформационных системах".

Рис.2 Контрактные отношения между высшим менеджером и менеджерами подразделения

В дополнение к контрактным отношениям между подразделениями и высшим руководством учреждаются и контрактные отношения между самими подразделениями (например, если они предлагают друг другу услуги или покупают друг у друга продукты), а также между подразделениями и общими службами. Общие службы могут также пользоваться услугами друг друга. Например, они все могут пользоваться общей платежной ведомостью. Главный офис корпорации не имеет прямых взаимоотношений ни с подразделениями, ни с общими службами. Единственная его задача — это давать рекомендации высшему менеджменту компании и осуществлять контроль от его имени.

Внутри своего подразделения руководитель (филиала, представительства) должен также осуществлять делегирование полномочий или децентрализацию работ и вступать в контрактные отношения с людьми, которые находятся в его подчинении. Такой процесс должен развиваться и дальше по мере движения к потребителю. В данном случае не возникает многоуровневой системы управления, поскольку децентрализация управления и делегирование полномочий порождают независимые задачи, которые расширяют норму управляемости и улучшают структуру организации. Таким образом, ясно, к чему стремятся многие компании: к достижению плоской структуры организации. Тем не менее, децентрализация управления и делегирование полномочий только тогда могут быть достигнуты, когда поставлены комплексные задачи.

Следует отметить, что изменение системы управления предполагает изменения в культуре. Теперь каждый работник заинтересован в выполнении задач фирмы, его деятельность ориентирована на рынок, а это предполагает большую дисциплинированность и ответственность работников.

2. Разработка адаптированной к рыночным условиям структуры управления предприятием

2.1 Краткое описание компании "ВТС Клима"

Компания "ВТС Клима" является частной корпорацией и принадлежит небольшому количеству учредителей. Компания присутствует на рынке уже более 11 лет. Руководство осуществляется из центрального офиса расположенного в г. Москва. Фирма относится к числу стабильно развивающихся на российском рынке компаний. Мы имеем собственный завод по производству агрегатов в подмосковье, число сотрудников превысило 600 человек в 2006 году. Товарооборот "ВТС Клима" составляет около 30 млн. долл. США. Сегодня фирма по различным оценкам экспертов занимает до 25% рынка на территориях действия отдельных представительств. По анализу, проведенному с помощью экспертных оценок, сегодня компания уверенно входит в пятерку крупнейших поставщиков промышленного оборудования России в своей отрасли. Сфера деятельности - продажа вентиляционного оборудования, осуществление логистических услуг по его продвижению. Фирма активно использует в своей работе современные технологии работы на рынке и стремится к активизации усилия со стороны своих сотрудников для достижения целей компании. В компании налажена система финансового планированная, организованная на основе отдельных центров финансового учета, по каждому из которых существует детализированная информация по всем статьям расходов и доходов компании. Ведется краткосрочное и среднесрочное бюджетирование деятельности подразделений. Организован контроль за финансовыми потоками компании. Миссия компании состоит в том, чтобы стать ведущим поставщиком агрегатов для вентиляции и кондиционирования воздуха, созданных по принципу превосходства простоты. Современнейшее станочное оборудование, молодой, энергичный, высоко квалифицированный коллектив специалистов, широкая сеть техническо-торговых представительств, надежный сервис-все это достоинства нашей фирмы. Высокое качество оборудования производимое компанией ВТС подтверждено международными сертификатами Eurovent и TUV, российским сертификатом Ростест, санитарно-эпидемилогическим заключением. Все оборудование, поставляемое компанией, можно отнести к одному типу: вентиляционному. Обычное (тепловые завесы и воздушно отопительные агрегаты, пользующиеся постоянным спросом) и специально подобранное оборудование для конкретных помещений и назначений (приточно-вытяжные установки). Обычные товары поставляются в относительно больших количествах для целого ряда стандартных вариантов использования. Они обладают стандартным качеством и поэтому редко отличаются по качеству от других товаров, поставляемых конкурентами. Конкуренция основана на цене товара, наличии его на складе и сроках поставки. С другой стороны, специальные товары поставляются в небольших количествах для особых конечных потребителей. Прибыль здесь тем больше, чем больше специфических характеристик товара, поэтому качество и срок поставки — здесь основное средство конкуренции. Цена этих продуктов основана, с одной стороны, на цене закупки комплектующих у заводов изготовителей, а с другой — логистическими затратами. Оборудование, производимое и реализуемые компанией объединяются в 3 товарных группы:

а) Приточно-вытяжное оборудование

Этот тип агрегатов является самым сложным, отличающийся по функциональным характеристикам и подбором непосредственно под заказ (с набором функциональных элементов от фильтрации, нагрева или охлаждения воздуха до его энергоутилизации).

б) Воздушно отопительных агрегаты (стандарт)

в) Тепловые завесы (стандарт)

2.2 Организационная структура компании "ВТС Клима"

Действующая в настоящее время в компании система управления оказалась несовершенной по следующим причинам:

Поскольку рынки стали менее стабильными, то офис, расположенный в г. Москва, вынужден заниматься большим объемом работы, связанной с координацией; в результате ослаблена бдительность по отношению к конкурентам и объем товарооборота по темпам отстает от роста рынков.

 Ситуация на различных рынках потребовала усиления бдительности по отношению к конкурентам, что, в свою очередь, вынуждало некоторые представительства заключать контракты на прямые поставки без консультаций с центральным офисом компании. В результате была далеко не идеальной координация коммерческой деятельности и отсутствовала ясность в отношении ответственности за прибыль.

Другими словами, система хорошо функционировала в условиях растущего рынка 1996 — 2003-х годах и начала "давить сбои", когда рынок стал нестабильным и вместо рынка продавцов сформировался рынок покупателей. Структура конкурентов стала разнообразнее и начался переход от стандартизованных товаров ориентированной на широкую группу потребителей - к узкой специализации и к специальным товарам. Последнее обстоятельство фактически стало ключевым фактором. Снижение доли рынка объясняется тем, что компания стала утрачивать контроль за региональными рынками а также усилением позиций местных конкурентов. На рынке оборудования для систем вентиляции до недавнего времени доминировала компания ВТС Клима. В последнее время активно конкурировать с нами стали и другие производители из России-Korf, NED и Веза (основные конкуренты). Эти компании успешно осваивают нишу простых в изготовлении агрегатов для систем вентиляции.

В Самаре, на рынке производителей вентиляционного оборудования имеет место сосуществование сбалансированных конкурентов. Такая ситуация складывается, когда конкуренты имеют сходные характеристики. Этим и объясняется жесткость конкурентной среды.

В нашем случае необходима индивидуализация продукции, которая приведет к преимуществу и защитит организацию от соперников.

Был произведен анализ конкурентов, анализ сильных и слабых сторон товара на примере одной товарной группы: воздушно-отопительных агрегатов, результаты который можно увидеть в таблице 2 .

Табл. 2 Анализ и оценка конкурентов.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  № п/п | Характеристика конкурирующей продукции | Веза | Корф | NED | VTS |
|  1. | Система аргументации при продажах | Средняя | Средняя | Средняя | Высокая |
|  2. | Занимаемая доля рынка, % |  16 |  31 |  24 |  29 |
|  3. | Средний уровень цены, % | средняя | ниже средней | ниже средней | средняя |
|  4. | Предоставление дополнительных услуг | нет | нет | нет | автор. центры |
|  5. | Уровень технологии | высокий | средний | средний | высокий |
|  6. | Качество продукции | среднее | н. среднего |  среднее | в. среднего |
|  7. | Расходы на рекламу | да | да | да | да |
|  8. | Привлекательность внешнего вида | средняя | в. среднего | средняя | высокая |
|  9. | Время деятельности предприятия, лет |  14 |  7 |  8 |  11  |

Если проанализировать данные таблицы, можно сказать ООО "ВТС Клима" уверенно позиционирует в себя в регионе. Но, учитывая степень превосходства нашего оборудования (качество, дизайн и передовые технологии ), мы должны уверенно занимать 1 место по продажам. Однако, мы отстаем от конкурента под маркой "Корф", нас догоняет компания "NED". Причем наша компания находится на рынке вентиляции больше времени, чем эти две фирмы, и в данном случае показатель занимаемой доли рынка в регионе выглядит для нас удручающе.

Рис. 3 Зависимость стоимости от объемов продаж

Представленная на рис. 3 зависимость наглядно показывает, что объем продаж зависит от стоимости товара (причем в нашем случае, чем ниже стоимость - тем выше продажи). Возможно, в этом и кроется спад продаж у нашей компании? Клиент (определенная категория) выбирает стоимость, а только потом качество. Возможно, стоит задуматься о создании альтернативного, более дешевого варианта продукта, для того "особого" клиента?

В таблице 3 представлен анализ сильных и слабых сторон продукта, представленного на рынке нашей фирмой и ее основными конкурентами.

Табл. 3 Анализ сильных и слабых сторон товара

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Постановка вопроса при изучении сильных и слабых сторон товара | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. | Можете ли Вы определить тот сегмент рынка на который ориентирована ваша продукция? | ДАК С |  |
| 2. | Изучены ли вами запросы ваших клиентов? | ДАК С |  |
| 3. | Какие преимущества предоставляет ваша продукция клиентам? | С | К |
| 4. | Можете ли вы эффективно довести свою продукцию до тех потребителей, на которых она рассчитана. | ДАС | К |
| 5. | Может ли ваша продукция успешно конкурировать с продукцией других производителей в отношении:* качества, надежности, эксплуатационных и других товарных характеристик;
* цены;
* стимулирования спроса;
* дистрибьюции;
 | ДАСС КСС | ККК |
| 6. | Понимаете ли вы на какой стадии "жизненного цикла" находится ваша продукция? | ДАС К |  |
| 7. | Есть ли у вас идеи относительно новых видов продукции? | ДАС | К |
| 8. | Облаете ли вы сбалансированным ассортиментом с точки зрения разнообразия и степеней морального старения? |  | С К |
| 9. | Проводите ли вы модификацию продукции в соответствии с запросами клиентов? | ДАС К |  |
| 10. | Проводите ли вы политику создания новинок? | ДАС К |  |
| 11. | Возможно ли копирование вашей продукции. |  | ДАС К |
| 12. | Имеют ли ваши производственные идеи адекватную защиту торговой и фабричной марки. | ДАС | К |
| 13. | Отслеживаете ли вы жалобы покупателей | ДАС К |  |
| 14. | Уменьшается ли количество жалоб и нареканий со стороны покупателей | ДАС | К |

Примечание: "С" – собственное предприятие, "К" – основной конкурент.

Проведя всесторонний анализ сильных и слабых сторон товара, мы можем с гордостью сказать клиенту - наш продукт выгодно отличается от конкурентов, и это действительно так. Но значит ли это, что и уровень продаж должен выгодно отличаться в нашу сторону?

В данной ситуации необходим анализ конкурентной обстановки и определение положения в ней организации, определение сложности и динамизма конкурентной среды.

Также я считаю необходимо составить SWOT анализ предприятия, учитывающий сильные и слабые стороны предприятия и имеющиеся внешние возможности и угрозы.

Таблица 4 SWOT анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны* Наличие конкурентных преимуществ
* Достаточные финансовые ресурсы
* Высокая компетентность менеджеров
* Наличие опыта внедрения передовых технологий производства
* Авторитет, имидж среди конкурентов
* Наличие собственной сбытовой сети в регионах РФ
 | Возможности* Способность выхода на новые рынки
* Расширение услуг компании
* Возможность быстрого развития в связи с бурным ростом строительства
* Появления новых технологий
 |
| Слабые стороны* Отсутствие стратегии конкурентной борьбы
* Недостаточный уровень мотивации
* Высокая себестоимость, высокий уровень издержек
* Неудовлетворительная деятельность службы маркетинга
* Наличие кризисных явлений в организации
* Дружеские узы в компании в компании в ущерб профессиональным
* Отсутствие управленческой настройки (функции, обязанности).
* Отсутствие направления дальнейшего развития фирмы
* Высокая зависимость от спроса
* Отсутствие мониторинга факторов окружающей среды
 | Угрозы* Выход на рынок конкурента с более низкими издержками или новыми технологиями
* Изменение требований потребителя
* Появление товаров заменителей
* Изменение потребителей и вкусов потребителей, их жизненного уровня
* Интеграция конкурентов
* Зависимость от поставщиков комплектующих
* Потеря клиентов (уход к конкурентам)
 |

В результате проведения SWOT анализа я выявил наиболее важные зоны-наиболее реальные перспективы развития предприятия и наиболее вероятные угрозы существования предприятия (вопросы требующие незамедлительного решения).

Приоритетными областями деятельности предприятия являются :

* 1. Способность реализовывать возможности: конкуренции, организационного и инновационного развития, выхода на новые рынки и обслуживание дополнительных групп потребителей.
	2. Способность противостоять угрозе слабой адаптации к окружающим ситуациям и к угрозе выхода на рынок конкурента с более низкими издержками или новыми технологиями.

Конкурентный анализ должен производится сотрудниками работающими в конкретном регионе и по конкретному виду продукта, т.к. именно они знают о реальном положении дел на рынке. Но как это будет выглядеть в реальности?

Центр (директор) основывается на показатели продаж, причем нет разделения на регионы-Самара или Екатеринбург, Новосибирск или Ростов. А в каждом регионе своя конкуренция и производители, разный уровень платежеспособности, и соответственно подход должен быть к каждому региону и продукту в нем особенный, индивидуальный. Объем по продажам конечно носит косвенный характер разделения по видам производимой продукции, но как и сколько уделяется сил, труда сотрудников для продвижения на рынок и реализации его конечному потребителю? А самое главное насколько эффективно при существующей схеме?

## Для решения вышеобозначенных проблем мною была составлена составлена продуктово-рыночная матрица, где в столбцах указаны 3 основные товарные группы, а в строках- регионы (14), в которых работает фирма. Если данный вид товара преобладает в структуре спроса в данном регионе, то в соответствующей ячейке проставляется знак "+", если на данный вид товара существует более-менее стабильный спрос в данном регионе, то в соответствующей ячейке проставляется знак "-". И, наконец, если данный товар в регионе практически не пользуется спросом, либо фирма не считает целесообразным заниматься данной продуктово-рыночной комбинацией, ячейка оставляется пустой. Заполненная матрица представлена в приложении № 5. Как видно из матрицы, каждый регион характеризуется преобладанием определенной товарной группы в структуре спроса. Один менеджер из отдела закупок отвечает за несколько схожих продуктово-рыночных комбинаций.

В зависимости от особенностей экономической географии региона товарные группы и перечень поставляемого оборудования характеризуются более или менее определенным процентным отношением. Все это имеет большое значение для сбыта, потому что спрос на различные товары не всегда совпадает с предложенным набором.

Эту проблему можно решить двумя способами:

- путем поставки оборудования только по заявкам клиентов, однако это не дает возможности иметь товары в достаточном количестве на региональном складе, таким образом увеличивается срок выполнения заказа.

- путем возврата (в исключительных случаях) продукта, спрос на который незначителен, на центральный склад для перераспределения по другим регионам.

В настоящее время, при поставках оборудования из одного места в другое, из-за несовершенства структуры компании, возникает много организационных и логистических проблем, на которых мы остановимся подробнее.

В компании "ВТС Клима" существует деление на региональные представительства по территориальному признаку. Однако они вовсе не идентичны из-за разнообразия рынков, которые обслуживают. Существуют четырнадцать подразделений, которые отчитываются (через пять координаторов) перед директором компании за результаты своей работы.

Действующая организационная структура фирмы "ВТС Клима" зафиксирована в действующем положении об организационной структуре фирмы, утвержденном 29 октября 1999 г. Схема этой структуры приведена на рисунке в приложении 1.

Остановимся подробнее на функциях представительства в настоящий момент, на имеющихся у них полномочиях. Представительства состоят из: управляющего представительством, инженеров-консультантов, сервис-инженера, секретаря представительства и кладовщика. Функции представительств следующие:

1. Управляющий представительством

Управление представительством

Участие в выставках

Сдача ежемесячного отчета

Получение выписок из банка

Административно-хозяйственное обеспечение деятельности представительства

2. Инженер-консультант

Поиск и проведение сегментирования клиентов

Презентация и представление услуг фирмы

Предварительная обработка заявки клиента

Получение заказа

Контроль выполнения заказа клиента

3. Сервис-инженер

Координация работы сервис-центров

Решение проблем технического характера

Проведение технических семинаров и обучение специалистов

4. Секретарь

Получение информации о приходе машин, грузов

Информирование клиентов о приходе оборудования

Ввод информации об отгрузках

Передача информации в центральный офис(оплаты, отгрузки и т.д.)

Формирование ежемесячного отчета

Секретарские обязанности

5. Кладовщик представительства

Приемка продукции

Учет продукции на складе представительства

Комплектование и упаковка продукции клиенту

Отпуск продукции заказчику

Как видно, на представительствах не выполняется никаких стратегических функций и функций маркетингового планирования. Представительства являются "сбытовыми посредниками" фирмы и действуют в соответствии с маркетинговыми и стратегическими планами центрального офиса. Общая стратегия разрабатывается руководством фирмы в центральном офисе, а стратегии и задачи для представительств разрабатываются региональными управляющими сбытом с учетом информации, полученной от представительств. Это обстоятельство и является несовершенным в представленной структуре, так как при разработке стратегии, маркетинговых планов в центральном офисе руководители просто не могут учесть особенностей региональных рынков. Все обязанности и ответственность ключевых работников представительств представлены в приложении 4.2

Теперь подробно рассмотрим работу координатора (регионального управляющего сбытом). Координатор главным образом действует как аналитик финансовых операций подчиненных ему подразделении. Он анализирует количественные данные, которые являются основой для управленческих решений и коммерческих задач. Это подсчет издержек подразделения в соответствии с ожидаемыми объемами продаж и рыночными ценами. Все это помогает группе, использующей управление подразделениями, выполнить определенный план по сбыту. Координатор также в значительной степени занимается отдельными контрактами купли-продажи, оценкой инвестиций и составлением перспективных планов. Таким образом, его деятельность ориентирована в будущее. Ретроспективную информацию предоставляет отдел информации организации. Координатор анализирует эту информацию перед проведением совещания в подразделении.

Координатор всегда несет собственную ответственность и ответственность, которой он обладает в общей цепи команд.

## В работе Х. Виссема "Менеджмент в подразделениях фирмы" указывается следующий вариант опросника, который в зависимости от альтернативных ответов приводит нас к определенному решению в пользу одного из видов структур. Алгоритм принятия решений, согласно этому опроснику, следующий представлен на рис. 4.


## Рис. 4 Алгоритм выбора структуры управления.

Среди работников компании "ВТС Клима" был проведен анкетный опрос согласно предложенной схеме. Пример анкеты дан в приложении № 3. Всего было опрошено 100 сотрудников центрального офиса. Результаты опроса представлены в приложении 4. Жирным шрифтом выделены наибольшие показатели. Большинство вариантов ответов позволяют сделать вывод в пользу матричной структуры.

1 Опрошенные сотрудники компании утверждают, что система управления подразделениями может хорошо функционировать, если подразделениям предоставят больше свободы действия, возможность быть гибкими по отношению к заказчикам.

2 Сбыт на различных рынках (прямые и централизованные продажи) может координироваться в соответствии со стратегическим планом; когда возникнут непредвиденные обстоятельства, возможны внутренние "переговоры".

3 Подразделениям не разрешается самим открывать вакансии на рабочие места. Они должны согласовывать эти вопросы "наверху". Но они могут сами замещать вакансии после консультаций с отделом кадров. Тем не менее на практике вакансии (особенно на высокие должности) замещаются в основном координатором и менеджером по персоналу.

4 Финансовые показатели менеджеров подразделений рассматривается как главное средство осуществления контроля.

На мой взгляд, компания сможет сохранить свои позиции в том случае, если она будет проявлять гибкость, стремиться к повышению эффективности и требовать от своих менеджеров не только высокого уровня квалификации и преданности компании, но также и инициативного предпринимательства. Если применить управление независимыми хозяйственными единицами в широком масштабе, то оно увеличит эффективность компании, усиливая таким образом ее конкурентоспособность. В данной связи мы предлагаем тщательно проанализировать, правильно ли то, что наши централизованные сверхбюрократические организационные структуры заменяются другой формой, предполагающей введение управления подразделениями.

Прежняя система была удобна лишь для проведения групповых собраний, где тратилось слишком много времени и происходило "удушение" настоящего предпринимательства. Вот почему я предлагаю подняться на следующую ступеньку, на которой стратегическое управление рассматривается как "фильтр", через который должны пройти взгляды и предвидения предпринимателей прежде чем они станут решениями.

Нельзя руководствоваться приказами, чтобы управлять функциональными или региональными подразделениями, необходимо поощрять образование неформальных организаций. Лучше создавать условия для синергии, чем навязывать правила и назначать чиновников из центрального аппарата компании.

Преимущества децентрализованной системы управления подразделениями особенно проявляются в усилении заинтересованности в прибыли, большей рыночной ориентации, ускорении процесса принятия решений, повышении мобильности и усилении мотивации.

Исходя из условий целесообразности децентрализации системы управления необходимость децентрализации в компании "ВТС Клима" можно обосновать следующим образом:

1. Компанию "ВТС Клима" можно отнести как к торговым организациям, так и к организациям, осуществляющим транспортно-логистические услуги. Для таких организаций западными теоретиками предлагаются гибкие адаптивные структуры. В организациях, оказывающих услуги, эффект масштаба, как правило, незначителен, что позволяет отойти от централизованной функциональной структуры, не увеличив затрат, возможно даже сократить их.

2. Компании часто приходится производить оборудование непосредственно под конкретный заказ, поэтому необходима определенная степень гибкости, быстрота реагирования и исполнения заказа покупателя. В этом состоит одно из конкурентных преимуществ таких компаний. Более гибко на требования рынка могут реагировать органические структуры или структуры, основанные на предпринимательских единицах.

3. Стремительное развитие конкуренции на региональных рынках ведет к тому, что зачастую из центра компании невозможно отследить всех региональных конкурентов и разработать соответствующие стратегии. Это приводит к тому, что компания теряет конкурентные позиции на региональных рынках. Только тщательно изучая местные рынки и конкурентов, планируя свои самостоятельные стратегии, предпринимательские единицы смогут улучшить эту ситуацию.

4. В организации хорошо развита информационная сеть. Сообщения могут передаваться из представительств в центр и между представительствами по электронной почте. Многие зарубежные авторы изданий по организационным структурам указывают это условие в качестве одного из основных при децентрализации функций управления.

5. Внедрение новой структуры позволит увеличить оперативность реагирования на заказы клиентов, лучшая координация заказов, возможно, позволит усовершенствовать систему ценообразования.

В настоящее время в организации официально закреплена финансовая структура, то есть каждое региональное представительство, которое осуществляет сбыт, является центром финансового учета, или центром прибыли. По каждому из них планируются показатели по чистой прибыли, то есть ответственность за прибыль в подразделениях существует. Проблема в том, что подразделениям трудно выполнять свои задачи по прибыли, когда они сами не определяют необходимый им ассортимент продукции, поставки и транспортные перевозки, а также управление запасами осуществляются централизованно, что не позволяет оперативно реагировать на запросы клиентов. В результате фирма теряет потенциальную часть рынка, которую она могла бы завоевать, а соответственно трудно становится выполнять план по прибыли. О проблеме, связанной с излишними запасами товаров на складах уже говорилось в данной главе. Передача подразделениям функций оптимизации запасов в соответствии со структурой спроса в регионах позволила бы высвободить оборотные средства, сосредоточенные в запасах товаров на региональных складах.

2.3 Структурный подход к проекту "ВТС Клима"

В положении об организационной структуре ООО "ВТС Клима" описана линейно-функциональная (см приложение 1). В существующей структуре преобладают бюрократические методы управления и решения ключевых вопросов. Поэтому высшее руководство компанией вынуждено контролировать множество региональных рынков, зачастую не имея полной информации о каждом из них и не зная их региональных особенностей. Главной проблемой руководства стала крайне высокая степень неопределенности в управляемом ими объекте. Становится очевидно, что организационная структура стала требовать системных изменений. Построенная по линейно-функциональному принципу, она уже перестала отвечать не только требованиям сегодняшнего дня, но уже и вчерашнего.

Разорванность ключевых бизнес-процессов и отсутствие персонального "хозяина" для каждого из производимого продукта порождали "систему коллективной безответственности". Функции маркетинга отсутствовали как таковые (сводятся к оформительным процедурам), вопросы ценообразования и контроля затрат вырваны из процессов закупок и производства и перемещены в "зону ответственности" экономических служб, что не позволяет быстро решить текущий производственный вопрос, производство и снабжение находятся на грани конфликта, и нет другого механизма разрешить данную проблему кроме прямого обращения к директору.

Мне видится необходимым в данной ситуации:

1. провести анализ всех направлений деятельности и установить стратегические приоритеты в части развития каждого из направлений;
2. сформулировать требования к организационной модели завода и ключевому персоналу.

Во главу угла в данном вопросе должна быть поставлена синергия в области маркетинга и сбыта, причем непосредственно в каждом подразделении и по каждому продукту. Маркетинг-зияющая дыра в зоне ключевых компетенций ВТС Клима, и надо понять как его закреплять в организационной структуре, поэтому в процессе анализа нужно проанализировать сходство клиентских групп, однородность каналов продвижения в наших товарных группах.

Проектируя всю цепочку процессов "закупки-производство-маркетинг-сбыт" в зоне ответственности одного подразделения, мы получаем возможность сделать данный дивизион центром рентабельности, а руководитель этого дивизиона сможет полностью проявить свои управленческие компетенции. Есть и минус-наличие нескольких изолированных служб для каждой стратегической области означает дублирование функций и увеличение затрат. С другой стороны, централизация функций производства и снабжения позволяет снижать издержки и использовать эффект масштаба, но тогда дивизионы опосредуют маркетинговые и сбытовые функции и станут лишь центрами доходов, но никак не центрами рентабельности. Это снизит требования к руководителю дивизиона, но одновременно и уменьшит степень "рыночности" подразделения, поскольку наделяет его половинчатыми функциями.

Рассуждая, какая именно организационная структура больше подходит к нашей организации, я пришел к выводу что нам может подойти матричная структура. Причем сразу хотелось отметить, в "чистом виде" классические организационные структуры встречаются редко. Это относится и к нашему варианту, т.к. у нас есть деления на сбытовые (региональные подразделения по географическому признаку), то присутствуют элементы так называемой дивизиональной структуры.

И дивизиональная, и функциональная организационные структуры относят к иерархическому типу организационных структур. В таблице 4 приводится сравнение различных типов организационных структур по нескольким параметрам.

Табл. 5 Сравнение различных типов организационных структур.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр сравнения | Иерархический тип | Органический тип |
| Концепция построения | Четко определенная иерархия | Гетерархия (отсутствие иерархии) |
| Тип руководства | Моноцентрический, постоянный | Полицентрический, смена лидеров по ситуации |
| Формализация отношений | Четко определенные обязанности и права | Изменяющаяся система норм и ценностей |
| Организация труда | Жесткое разделение функция | Временное закрепление функций за группами |
| Источник эффективности | Рационально спроектированная структура | Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников |

Сравнивая характеристики иерархических и органических структур, мы предпочтение отдаем органическому типу организационных структур.

Матричная организация занимает промежуточное положение между двумя базовыми видами организаций и относится уже к органическому типу организационных структур.

Функциональная часть матричной организационной структуры обеспечивает совместное использование знаний и навыков компании и реализацию эффекта масштаба. В то же время наличие руководителей проектов или руководителей по видам продукции гарантирует, что конкретные лица непосредственно отвечают за эффективность видов продукции гарантирует, что конкретные лица непосредственно отвечают за эффективность видов продукции и за координацию того, как различные функциональные области способствуют этой эффективности. Поскольку к каждому руководителю применяются свои критерии оценки эффективности его работы, разногласия в отношении выбора оптимального решения в той или иной ситуации неизбежны.

Так как матричная организация не обеспечивает последовательного подчинения руководителей разных уровней и категорий, нередко оказывается неясным, кто должен принимать окончательное решение-руководители функциональных подразделений или руководители по видам продукции. В связи с этим может возникнуть некоторые сложности. Матричная организация может эффективно функционировать при правильной ее разработке и применении. Такая организационная структура особенно часто встречается в крупных компаниях, которые производят широкий ассортимент товаров. Как правило, для этих видов продукции используется общие каналы дистрибуции, и возможно, эти виды продукции могут производится на одних и тех же производственных мощностях, но в то же время должна быть обеспечена быстрая реакция на изменениевкусов потребителей-гибкое изменение каждого из этих видов продукции.

Преимущества матричной структуры:

* лучшая ориентация на проектные цели и спрос
* более эффективное текущее управление
* вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной деятельности
* гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ
* усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы
* возможность применения эффективных методов управления
* относительная автономность проектных групп способствует развитию в работниках навыков в области принятия решений
* время реакции на нужды проекта и желания заказчиков сокращается

На рис.5 можем ознакомится с матричным вариантом организационной структуры. При такой организации руководитель взаимодействует с двумя с двумя группами подчиненных, с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов и служб.

Разработанную организационную структуру (см. в Приложении 6).

Рисунок 5. Вариант организационной структуры матричного типа

## 2.4 Функциональный подход к проекту "ВТС Клима"

## Место обслуживающих подразделений и обслуживающего персонала занимают следующие отделы, которые являются связующими между руководителем организации и предпринимательскими единицами (региональными представительствами): отдел продаж, транспортно - логистическая служба, отдел управления представительствами, складской комплекс, финансово-экономические службы и. т. д. Отдел продаж будет организован следующим образом. В нем будет несколько менеджеров, отвечающих за закупку и поставку определенных товарно-рыночных комбинаций. Так как спрос в отдельных регионах различен и, как правило, в каждом регионе возникает наибольшая потребность в каком-то конкретном виде продукции. Отдельный менеджер, отвечающий за поставку товарной группы оборудования в несколько регионов, будет специализироваться на товарной группе, спрос на которую преобладает в данных регионах. В то же время он будет поддерживать горизонтальные связи с другими менеджерами по поставкам. Менеджер транспортно-логистической службы будет отвечать за централизованную поставку оборудования в регионы. Это позволит менеджерам лучше изучить возможных региональных потребителей и конкурентные цены на отдельные виды товара, на которых они специализируются. Это в свою очередь будет способствовать некоторому снижению конечных цен для покупателей нашей продукции, что даст нам определенные конкурентные преимущества.

## Особое место в этой структуре будут занимать региональные управляющие сбытом (РУСы), входящие в отдел управления представительствами. Теперь для повышения оперативности работы вспомогательных служб региональный управляющий сбытом, ответственный за тот или иной регион, будет координировать работу отдела поставок и транспортно-логистической службы. Помимо этого за ним сохраняются прежние функции: анализ финансовой информации по региональным представительствам, формирование целей, задач, стратегии для определенных представительств, контроль за исполнением плановых показателей, оценка инвестиционных проектов. Таким образом, новая организационная структура станет более гибкой , более "плоской", что позволит расширить границы управляемости. Схема взаимодействия звеньев в рамках такой структуры приведена на рис. 6.


## Рис 6 Схема взаимодействия специалистов в рамках новой структуры

## Далее перейдем к определению продуктово-рыночных комбинаций. Это необходимо не для того, чтобы выделить предпринимательские единицы, а для того, чтобы распределить ответственность за товарные группы между менеджерами отдела поставок. Предпринимательские единицы в фирме уже выделены - это региональные представительства сбытом, они же центры финансового учета (и финансовой ответственности). Менять такой состав единиц вряд ли целесообразно, так как для них существует определенная инфраструктура, состав складов, автотранспорта и. т. п. Кроме того, для рынка вентиляционного оборудования в качестве сегментов целесообразно выделять географические регионы. Задача состоит в том, чтобы распределить ответственность за бесперебойную работу на представительствах на менеджеров из других отделов обеспечивающих служб.

## В других службах состав специалистов остается неизменным.

## Региональные управляющие сбытом в новой структуре осуществляют координацию между менеджерами из отдела закупок и специалистами других отделов.

## Перейдем теперь к описанию функций в новой структуре. Изменения будут заключаться в том, что больше функций будет передано представительствам. За центральным офисом останутся функции обслуживания: финансы и финансовое планирование, бухгалтерский учет, стратегическое планирование и бюджетирование, аттестация, обучение и внутрифирменное перемещение персонала, а также подбор персонала для центрального офиса. Не изменится положение следующих служб: финансовая служба, бухгалтерия, отдел обработки информации, отдел контрактов. Представительствам будут переданы следующие функции:

## 1.Маркетинговые функции:

## Проведение мониторинга клиентов и конкурентов

## Осуществление и планирование маркетинговых коммуникаций

## Решение вопросов предпродажного и послепродажного обслуживания клиентов

## Определение оптимального ассортимента товаров и структуры товарных запасов

## Составление планов по маркетингу для региона

## Подготовка и согласование бюджета по маркетингу

## 2.Стратегические функции:

## Подготовка отчетных показателей выполнения стратегических планов и предоставление их региональным управляющим сбытом

## Прогнозирование ключевых плановых показателей на перспективу

## Постановка стратегических целей для региона

## Согласование стратегических планов с региональными управляющими сбытом

## 3. Функции по персоналу:

## Подбор и найм персонала на низовые должности

## Ведение штатного расписания по подразделениям

## 4.Информационные функции:

## Передача информации о финансовых результатах и построение прогнозных планов по прибыли

## Передача прогнозов региональным управляющим сбытом и в финансовую службу

##  Следует передать подразделениям больше полномочий , касающихся маркетинга и персонала. Главными критериями должны стать охват рынка и выполнение плана по прибыли, а с помощью каких средств маркетинга это будет осуществляться, должны решать сами представительства. Таким образом, маркетинговые задания не должны спускаться для представительств "сверху". Все это, по моему мнению, позволит увеличить эффективность охвата рынка.

## В связи с передачей части функций представительствам были разработаны следующие должностные инструкции:

Руководитель проекта

1. Осуществляет с учетом требований рыночной конъюнктуры и современных достижений науки и техники разработку мер по совершенствованию систем управления в целях реализации стратегии предприятия и достижения наибольшей эффективности производства и повышения качества работы.

2. Анализирует состояние действующих систем управления производством и разрабатывает мероприятия по ликвидации выявленных недостатков и их предупреждению.

3. Изучает показатели работы предприятия, действующие методы управления при решении производственных задач и выявляет возможности повышения эффективности управленческого труда, подготавливает рекомендации по использованию научно обоснованных методов комплексного решения задач управления с применением современных информационных технологий.

4. Участвует в составлении проектов перспективных и текущих планов развития производства, в разработке рациональных организационных структур управления с отделами продаж.

5. Разрабатывает мероприятия по совершенствованию трудовых процессов и операций, выполняемых в аппарате управления, систем документооборота и контроля за прохождением документов, применению современных технических средств управления производством с необходимыми расчетами экономической эффективности их внедрения.

6. Организует работу по проектированию методов выполнения управленческих работ, составлению положений о структурных подразделениях, должностных инструкций работникам, обеспечивает внесение в них необходимых изменений и дополнений.

7. Разрабатывает совместно с соответствующими отделами и службами предложения по совершенствованию управления производством.

8. Осуществляет контроль за применением разработанных в централизованном порядке межотраслевых и отраслевых методических и нормативных материалов по организации управления проектом.

9. Изучает и обобщает передовой отечественный и зарубежный опыт в области организации управления проектом, разрабатывает предложения по его внедрению.

10. Участвует в составлении перспективных и текущих планов развития проекта.

11. Контролирует ход выполнения мероприятий по совершенствованию трудовых процессов, рациональной организации труда, использования материальных ресурсов.

## Руководитель представительства

## 1. Осуществляет общее руководство представительством.

## 2. Устанавливает правила, инструкции и нормы относительно работы внутри представительства, не противоречащие политике компании.

3. Решает вопросы о назначении и продвижении людей по службе внутри представительства.

4. Согласовывает вопросы стратегического и тактического планирования с региональным управляющим и администрацией компании, особенно относительно вопросов, связанных с инвестированием.

5. Осуществляет стратегическое и тактическое планирование.

6. Реализовывает тактические и стратегические планы представительства.

7. Готовит и исполняет бюджет представительства.

8. Осуществляет взаимодействие со всей компанией в целом.

9. Заключает контракты по сбыту.

10. Взаимодействовует с другими представительствами.

Регионального управляющего сбытом

1. Стратегическое планирование.
2. Ведение учета исполнения бюджета представительства.
3. Управление подразделениями.
4. Координацию представительств.
5. Постановка целей развития менеджмента представительств.

Отсюда вытекают задачи региональных управляющих сбытом.

* Консультировать администрацию компании относительно назначения лиц на должность " Управляющий представительством".
* Официально утверждать стратегические планы подразделений и их бюджеты прежде, чем они будут переданы выше.
* Оценивать и передавать получаемую информацию от представительств руководству компании.
* Обсуждать с руководством компании вопросы о том, как совершенствовать развитие менеджмента на представительствах.
* Учить персонал представительств "правилам игры", принятым в компании.
* Принимать активное участие в решении действительно сложных проблем, возникающих на представительствах (получение больших заказов, появление новых заказчиков или возникновение проблем с теми заказчиками, которые уже имеют дело с другим представительством или подразделением; вопросы, которые касаются нескольких представительств или подразделений; дела, которые требуют привлечения руководителей компании или центрального аппарата компании).
* Осуществлять управление представительствами, учитывая интересы компании в целом.
* Осуществлять контроль за уровнем кредитного лимита на представительствах, не подрывая при этом кредитоспособности всей компании.
* Проводить политику компании в области совершенствования менеджмента.
* Принимать участие в обучении новичков.

Менеджер по продажам

* На основе планов отдела планирует индивидуальные объемы сбыта и индивидуальные целевые показатели по развитию активной клиентской базы
* На еженедельной основе планирует график посещений и обзвона клиентов.
* В соответствии с графиком (а в случае необходимости — вне графика) регулярно обзванивает и лично посещает существующих и потенциальных клиентов, проводит с ними все необходимые переговоры об условиях продажи товара и порядке проведения расчетов.
* Организует подготовку и заключение договоров с новыми клиентами, в случае необходимости — переоформление договоров с существующими клиентами.
* В порядке, установленном на предприятии, осуществляет комплекс мер по проверке надежности и кредитоспособности клиентов-потенциальных дебиторов предприятия.
* Лично принимает заказы всех ключевых клиентов, передавая техническую работу (ввод заказов в компьютер) в Отдел поддержки продаж.
* На основе действующих в компании правил и нормативов определяет размеры скидок (колонку прайс-листа). В случае возникновения нестандартной ситуации, консультируется с начальником отдела.
* Ведет учет исполнения сделанных заказов и взаиморасчетов со своими Клиентами. Анализирует случаи возвратов и отказов. Принимает меры к недопущению подобных случаев в будущем.
* Ведет работу по обучению персонала Клиентов методам увеличения эффективности продаж товаров Компании.
* Обеспечивает своевременный и полный возврат дебиторской задолженности своих Клиентов. Принимает все возможные меры к немедленному и полному взысканию просроченной дебиторской задолженности.
* В случае необходимости и в соответствии с принятыми на предприятии правилами, участвует в составлении актов и других документов на недостачу, пересортицу и т.п.
* Ведет историю продаж по каждому своему Клиенту, а также собирает и систематизирует всю доступную информацию о существующих и потенциальных клиентах в своем сегменте рынка, их потребностях, о перспективах развития торговых отношений с ними.
* Собирает и систематизирует всю доступную информацию о конкурентах, всегда старается быть в курсе всех изменений на рынке, всегда готов адекватно реагировать на действия конкурентов.
* По запросам руководства дает оценку перспективам сбыта в закрепленном за ним сегменте рынка, готовит предложения по корректировке ассортимента и цен.
* При наличии соответствующих решений руководства проводит работу по стимулированию продаж, по реализации специальных программ скидок и бонусов, других сбытовых акций.
* Постоянно повышает свой профессиональный уровень.
* Обеспечивает своевременное и достоверное оформление всей предусмотренной отчетности и иной рабочей документации.
* Обеспечивает режим сохранения коммерческой тайны.
* Поддерживает хорошие рабочие взаимоотношения внутри трудового коллектива.
* Выполняет служебные поручения своего непосредственного руководителя и прямых начальников.

Менеджер по маркетингу

Определяет спрос на товары и услуги, предлагаемые фирмой и ее конкурентами, и выявляет потенциальных покупателей. Разрабатывает стратегию ценообразования с целью максимизации доходов компании или доли рынка, одновременно обеспечивая и контролируя удовлетворенность клиентов компании. Следит за разработкой продуктов или за тенденциями, указывающими на потребность в новых продуктах и услугах.

Задачи:

Информирует руководителя и других заинтересованных лиц о локальных факторах, влияющих на принятие решения о покупке и продаже определенных товаров и услуг.

* Анализирует информацию о развитии бизнеса, отслеживает тенденции рынка и определяет рыночные возможности для продуктов.
* Составляет каталог с описанием товаров и услуг и устанавливает цены на них.
* Проводит экономическое и отраслевые исследования для выявления потенциальных рынков для товаров и услуг.
* Консультируется с менеджерами по закупке товаров и услуг, на которые ожидается спрос.
* Уведомляет и координирует о маркетинговой деятельности по продвижению товаров и услуг.
* Разрабатывает маркетинговую стратегию, основанную на политике компании, структуры рынка стоимостных факторах.
* Готовит отчет о маркетинговой деятельности.
* Выбирает продукты, которые будут демонстрироваться в местах продаж или специальных выставках.

Основные функции

* Анализирует рынок и систем дистрибуции.
* Анализирует деятельность по продажам и перспективы продаж.
* Осуществляет маркетинговые исследования.
* Участвует в общеорганизационных встречах.
* Проводит исследования по связанным с областью работы вопросам.
* Проводит презентации продуктов.
* Разрабатывает маркетинговую стратегию.
* Оценивает спрос на продукты и услуги.
* Выявляет потенциальные рынки.
* Готовит отчеты.
* Использует навыки письменной коммуникации в работе по продажам.
* Использует знание продуктов в работе с рынком.
* Использует технологии общения с публикой.

Менеджер по персоналу

* Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования сотрудников.
* Обеспечивает укомплектование подразделение работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.
* Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.
* Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу.
* Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.
* Доводит информацию по кадровым вопросам и важным кадровым решениям до всех работников.
* Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.
* Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижении по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.
* Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста.
* Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.
* Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.
* Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

Кладовщика

* Осуществление руководства работами по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складах, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска и отпуска, а также сохранности товарно-материальных ценностей.
* Обеспечивает сохранность складируемых товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, ведения учета складских операций.
* Обеспечивает соблюдение правил оформления и сдачи приходно-расходных документов, составление установленной отчетности.
* Следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе.
* Организует проведение отпуска, приема товарно-материальных ценностей, погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.
* Участвует в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей.
* Контролирует состояние техники безопасности и принимает меры к устранению выявленных недостатков, нарушений правил производственной санитарии, несоблюдение рабочими инструкции по охране труда.
* Обеспечивает соблюдение работниками производственной и трудовой дисциплины, вносит предложения о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей.
* Организует работу по повышению квалификации рабочих и проводит воспитательную работу в коллективе.

Согласно принципу "внутреннего рынка", предприятие уже не будет являться системой жестких функциональных связей, представляет собой лишь сеть связанных субъектов, отношения между которыми строятся на рыночных принципах. Практика показывает, что на рыночные принципы могут быть переведены как вспомогательные функции управление персоналом и т.п., так и основные-маркетинг, производство, закупки, логистика. Каждое подразделение в такой системе работает на своего внутреннего или внешнего клиента, и именно от удовлетворенности клиента (а не вышестоящего линейного начальника) зависит и благополучие данного подразделения, а соответственно и специалиста в материальном плане. Такая система будет намного действеннее, т.к менеджеры подразделений будут получать вознаграждения в качестве участников текущего плана фирмы.

Следует отметить, что результаты внедрения новой структуры проявляются обычно через 1-3 года, а положительные в т.ч. экономические изменения в подразделении планируются следующие:

## 1. Возможность организации интенсивного информационного обмена между ее подразделениями и отделами, что позволит координировать планы и графики поставок оборудования потребителю.

## 2. Выгода от новой структуры будет заключаться в более глубоком охвате региональных рынков. Представительства смогут реализовать стратегию концентрации на региональных рынках и на наиболее предпочтительных сегментах этих рынков, определяя для себя приоритетные направления.

## 3. Больший охват рынка приведет к увеличению показателей прибыли по регионам, в результате чего компания увеличит свою прибыль.

## 4. Создание мощных систем маркетинга.

5. Развитие современной интегрированной информационной системы управления.

6. Разработка новых концептуальных и практических решений, встающих перед компанией, на базе углубленного комплексного анализа перспектив ее развития.

7. Создание конкурентного потенциала предприятия исходя из конкурентных сил рынка.

8. Формирование приоритетных целей и стратегий инновационного развития организации.

9.Формирование имиджа и организационного поведения корпорации.

10. Повышение качества финансового управления, прежде всего в части бюджетного учета и контроля издержек производства и сбыта.

11. Возможность существенного ускорения всего цикла материалодвижения и соответственно ускорения оборота капитала и окупаемости затрат.

12. Рациональное построение финансово-экономических и маркетинговых функций в системах управления подразделениями.

13. Более тесный контакт с клиентами.

14. Обеспечение более эффективной адаптации корпорации и ее субъектов управления к динамике внешних факторов окружающей рыночной среды.

15. Защита от потерь при не оплате или несвоевременной оплате дебиторами за поставленной им товар.

16. Защита от упущенной выгоды от потери клиентов.

17.Поддержание на складе достаточного ассортимента ликвидного.

18.Защита от потерь, связанных с отсутствием или недостаточностью непредвзятого контроля продаж.

Рис. 6 Прогноз роста продаж

В результате внедрения разработанной структуры, мы рассчитываем получить эффект роста объема продаж (по всем трем группам, причем % увеличения зависит от сложности оборудования, менее сложное оборудование пользуется повышенным спросом.)

На рис.6 приводится прогноз роста продаж на 2007-2009 г.г.

Также, особо важное значение для нас имеют клиенты. Мы их делим на три категории в зависимости от количества закупок или обращений к нам.

а) Потенциальные: клиенты которые обращались к нам, но еще не приобретали оборудование.

б) Реальные: этот тип клиента характеризуется приобретением нашего оборудования (нечастому)

в) Постоянные: это лояльный клиент, который доверяет нам и охотно приобретает нашу продукцию.

На рис. 7 показаны прогнозы увеличения клиентской базы в 2007-2008 г.г.

Рис.7 Прогнозирование увеличения клиентской базы

Без клиентов не возможно благополучие организации.

Мы изменим подход, мы привлечем к себе новых клиентов и проанализируем работу со "старыми". Предложим более эффективные схемы работы с нами, наш девиз: услышать что именно желает клиент, и предложить ему именно необходимый товакр.

Наша цель по работе с клиентами-стремиться к тому, чтобы потенциальные и реальные переходили в категорию постоянных. Кроме того, не останавливаться на достигнутом, а привлекать новых клиентов.

# Заключение

Следует отметить, что введение системы управления подразделениями может столкнуться с рядом трудностей. Многие полагают, что управление подразделениями приводит к большому числу консультаций (что считается его недостатком).

## Некоторые высшие менеджеры с сомнением относятся к возможностям управления подразделениями, так как они боятся, что компания станет неуправляемой. В этом отношении они переоценивают степень контроля в функциональной организации. Так, если совершается ошибка в такой организации, то очень трудно точно определить, кто за нее отвечает. Каждый старается сделать другого "козлом отпущения". Именно управление подразделениями создает тот тип ответственности, который способствует повышению степени управляемости. Оценивая все вышесказанное, мы утверждаем, что управление предпринимательскими единицами решительно увеличивает управляемость фирмы. Более того, полнота ответственности является также достоинством системы управления подразделениями. Преимущества новой системы управления связаны с расширением возможностей предпринимательства и ростом эффективности:

* улучшается качество принимаемых решений и сокращается сам процесс принятия решений;
* ослабевает тенденция к компромиссу (всякое решение лучше компромисса);
* высшее руководство освобождается от повседневной рутинной работы и имеет больший простор для решения стратегических задач;
* появляется уникальное средство для подготовки управленческого персонала, которое может способствовать развитию преемственности на высшем уровне;
* появляется более четкое представление об уровне прибыли и результатах деятельности фирмы (как сказали в одной компании, управление подразделениями ведет к упрощению процесса управления и выработке дальновидной стратегии);
* управление подразделениями может привести к экономическому росту путем "расщепления". Маленькие "организмы" имеют большую степень соприкосновения с рынком, подобно тому, как совокупная поверхность множества маленьких капель больше, чем нескольких больших.

 Эффект роста путем "расщепления" достигается многими компаниями, особенно в отраслях высоких технологий и сфере услуг.

Большинство из компаний утверждает, что управление подразделениями увеличивает их гибкость. То же самое относится к аргументам, связанным с ускорением принятия решений, широким внедрением инноваций, с тем, что менеджеры получают больший простор для инициативы и творчества.

Управление подразделениями в отличие от централизованных компании, имеет дополнительные преимущества: проводится более четкая продуктовая политика, исследования и разработки в большей мере ориентированы на рынок, процесс производства ближе к маркетингу, что заставляет менеджеров больше ориентироваться на особые потребительские запросы.

Корпорации, которые ввели систему управления независимыми хозяйственными единицами, утверждают, что эта система значительно расширила возможности использования мотивации, и мы действительно склонны рассматривать это как реальное преимущество.

Недостатки нового стиля управления проявляются в потребности в координации работы подразделений и в контроле корпоративной синергии. С другой стороны, подразделения осуществляют и функциональную координацию. Итак, осуществление координации и решение синергических задач связаны как с выигрышами, так и с потерями. Но очевидно, что баланс должен быть положительным.

Недостатки, о которых уже упоминалось, сводятся к следующим положениям:

- может быть снижена эффективность некоторых видов деятельности;

- могут быть потери эффекта синергии между подразделениями;

- существует опасность того, что может произойти распад "объединенного фронта" по отношению к внешней среде фирмы;

- объем работы в одном подразделении может быть существенно больше, чем в другом;

- дистанция между центральным аппаратом и оперативными отделами (подразделениями) корпорации может увеличиться;

- существует опасность того, что краткосрочные интересы подразделений могут взять верх над долгосрочными. Конечно, это может иметь место, если используются система периодического принуждения к работе и система вознаграждения менеджеров, прямо зависящая от высокой прибыли подразделений. Точно так же можно утверждать, что концентрация на краткосрочных интересах могла бы помешать внедрению инноваций. Основания для такого утверждения довольно ограничены, хотя опыт показывает, что объединение технологических и коммерческих функций в подразделении оказывает значительное стимулирующее влияние на внедрение инноваций.

Основной мотив перехода к управлению подразделениями будет зависеть от способа, с помощью которого компания сможет наиболее органично вписаться в динамично развивающуюся внешнюю среду. Такие взаимосвязи требуют децентрализованного предпринимательства, которое (и я в этом твердо уверен) является удобным предлогом для того, чтобы в компаниях было введено управление подразделениями. Поэтому преимущества, о которых мы говорили, следует рассматривать как дополнительные дивиденды, а недостатки — как задержки в развитии, которые должны быть со временем ликвидированы. Решение о введении управления подразделениями не следует принимать на основе этих временных "за" и "против".

Список литературы

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание. "Вильямс", 2007 г.

2. Платонов Д.И., Менеджмент (конспект лекций в схемах).-М.: Издательство ПРИОР, 2006 г.

3. Маслов Е.В., Управление персоналом предприятия под ред.Шеметова П.В.-М.: ИНФРА-М, 2001г.

4. З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин Менеджмент организации. Учебное пособие под редакцией - М.: Инфа-М, 2002г.

5. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие. - М. ГАУ, 2003 г.

6. Исаева Е.Д. проектирование организационной структуры управления.-СПБ.: Пранмевро, 2005

7. Моргунова Е.Б., Модели и методы управления персоналом-М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001г.

8. Румянцева З.П., Общее управление организацией теория и практика-М.:ИНФРА-М, 2007 г.

9. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С., Макиев З.Г., Обухов Д.В., Основы управления персоналом.-Ростов н/д: "Феникс", 2001 г.

10. Шекшня С.В., Управлением персоналом современной организации.-М., 1996 г.

11. Управление организацией, под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Соломатина Н.А.-М.: ИНФРА-М, 2000 г.

12. Менеджмент, под ред. Лукашевича В.В., Астаховой Н.И.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005 г

13. Бухалков М.И., Управление персоналом.-М.:ИНФРА-М, 2005 г.

14. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент.Учебник.,Третье издание.-М.:Гардарики, 2001 г.

15.Генри Минцберг, Альстрэнд Б., Лэмпел Дж., Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство "Питер", 2000.

16. Джон В. Ньюстром, Дэвис К., Организационное поведение / Перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Издательство "Питер", 2000.

17. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Спб: Издательство "Питер", 1999.

18.Мазур И.И., Шапиро В. Д., Реорганизация предприятий и компаний 2003 г.

19. Менеджмент. Теория и практика в Россиии. Под редакцией Поршнева А.Г., Разу М.Л., Тихомировой А.В. Издателсьство ФБК-ПРЕСС, 2003 г.

20. Ансофф И. Стратегическое управление.-М.: Экономика, 2001 г.

21. Волкова К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах. должностные инструкции.-М.: Экономика, 2002

22. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. Генри Минцберг, изд-во: "ПИТЕР",-2004 г.

23. Смирнов Э.А. Основы теории организации.-М.: ЮНИТИ, 1999 г.

24. Гагарский Г.Совершенствование организационной структуры в компании, журнал "Управление человеческим потенциалом", рубрика: Структура управления организацией. №4 2006 г.

25. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы.-М.: Бином,-1997 г

26. Г.Я. Гольдштейн, Основы менеджмента. Таганрог: Изд-во ТРТУ-2003

Приложение №1 Организационная структура компании ООО "ВТС Клима"

Приложение № 2. Положение об организационной структуре компании "ВТС Клима"

# Правление:

Директор

\* Управление фирмой

\* Представление интересов фирмы в сторонних организациях

\* Принятие решений о расходовании чистой прибыли

# Коммерческий директор

\* Управление отделом контрактов

\* Организация работы по возврату дебиторской задолженности

\* Обеспечение безопасности

# Служба управления офисом и делопроизводства

\* Административно-хозяйственная деятельность фирмы

\* Делопроизводство и документооборот

Офис - Менеджер

Секретарь - делопроизводитель

Специалист по снабжению

# Юридическая служба

\* Юридическая поддержка

\* Проверка и визирование договоров хозяйственной деятельности

\* Консультирование по вопросам законодательства

\* Представление интересов фирмы перед третьими лицами

Юрист

# Служба управления персоналом

\* Организация работы с персоналом

\* Подбор, найм и перемещение персонала

\* Организация обучения, аттестация персонала

\* Актуализация положения об организационной структуре фирмы

\* Ведение штатного расписания

\* Ведение графика отпусков

\* Визирование счетов кадровых агентств, на рекламу по подбору кадров, отнесение их по ЦФУ

Менеджер по персоналу

# Отдел обработки информации

\* Техническая поддержка

Начальник отдела обработки информации

Специалист по обработке информации

# Финансовая служба

\* Финансы

\* Экономика

\* Управленческий учет

Финансовый директор

Финансовый менеджер

# Бухгалтерия

\* Бухгалтерский учет

Главный бухгалтер

Заместитель главного бухгалтера

Бухгалтер - кассир

Бухгалтер

# Отдел маркетинга

\* Рекламная деятельность

Рекламный менеджер

# Отдела управления представительствами

Начальник отдела управления представительствами

Региональный управляющий сбытом

Управляющий представительством

Продавец

Диспетчер

Кладовщик представительства

Водитель представительства

# Логистическая служба

\* Управление логистической службой

\* Координация деятельности подразделений

Зам. директора по логистике

Менеджер по товарным запасам

Менеджер по товародвижению

Специалист логистической службы

Отдел закупок

\* Удовлетворение заказов клиентов

\* Закупка оборудования

Начальник отдела

Заместитель начальника отдела закупок

Специалист по закупке

Технический эксперт

Диспетчер отдела закупок

Отдел транспортной логистики

\* Управлять транспортными и информационными потоками

\* Управление товарными запасами

\* Транспортировать

Начальник отдела транспортной логистики

Специалист по автотранспортным перевозкам

Специалист по железнодорожным перевозкам

Механик

Водитель грузового автотранспорта

Производственно - складской комплекс

\* Сборка и ремонт

\* Складирование

Начальник ПСК

Заместитель начальника ПСК (товаровед)

Заместитель начальника ПСК по погрузочным работам

Старший кладовщик

Кладовщик - грузчик

Контролер

Диспетчер ПСК

Начальник участка сборки и ремонта

Сборщик

Специалист участка сборки и ремонта

# Подчиненность подразделений и специалистов фирмы:

Директору подчинены:

Коммерческий директор,

Финансовый директор,

Заместитель директора по логистике,

Начальник отдела управления представительствами,

Офис - менеджер,

Менеджер по персоналу,

Начальник отдела обработки информации,

Юрист.

Коммерческому директору подчинены:

Продавцы,

Диспетчер,

Специалисты временных рабочих групп.

Финансовому директору подчинены:

Главный бухгалтер, Финансовый менеджер.

Главному бухгалтеру подчинены:

Заместитель главного бухгалтера,

Бухгалтер - кассир,

Бухгалтер.

Заместителю директора по логистике подчинены:

Начальник отдела закупок,

Начальник отдела транспортной логистики,

Начальник ПСК,

Менеджер по товародвижению,

Менеджер по товарным запасам,

Секретарь-делопроизводитель.

Начальнику отдела управления представительствами подчинены:

Региональный управляющий сбытом, Менеджер по рекламе,

Старший диспетчер.

Начальнику отдела транспортной логистики подчинены:

Специалист по автотранспортным перевозкам,

Специалист по железнодорожному транспорту,

Механик,

Водитель грузового автотранспорта.

Офис - менеджеру подчинены:

Специалист по снабжению,

Секретарь - делопроизводитель, Уборщица.

Начальнику отдела обработки информации подчинен:

Специалист по обработке информации.

Региональному управляющему сбытом подчинен:

Управляющий представительством.

Управляющему представительством подчинены:

Продавцы,

Диспетчер,

Кладовщик представительства,

Водитель представительства.

Начальнику отдела закупок подчинены:

Заместитель начальника отдела закупок,

Специалист по закупкам,

Технический эксперт, Диспетчер.

Начальнику производственно - складским комплексом подчинены:

Заместитель начальника по погрузочно-разгрузочным работам,

Заместитель начальника - товаровед,

Начальник участка сборки и ремонта,

Старший кладовщик,

Кладовщик,

Диспетчер ПСК,

Контролер,

Технический работник.

Начальнику участка по сборке и ремонту оборудования подчинены:

Сборщик.

Приложение № 3. Образец анкеты для работников центрального офиса

1. Желательно ли передать в подразделения стратегическую политику для продуктово-рыночных комбинаций?

А) Да. Б) Нет.

Если на вопрос № 1 Вы ответили "Да", то переходите к вопросу № 2. Если же Вы ответили " Нет", переходите сразу к вопросу № 4.

2. Можно ли основные функции (маркетинг, сбыт и др.) передать подразделениям?

А) Да. Б) Нет. В) Частично.

Если на вопрос № 2 Вы ответили " Нет" или " Частично", на следующие вопросы не отвечайте, если Вы ответили " Да", переходите к вопросу № 3.

3. Есть ли значительная синергия между продуктами?

А) Да. Б) Нет. В) Частично.

4. Необходима ли продуктовая координация?

А) Да. Б) Нет В) Частично.

Спасибо за ответы

Приложение №4. Обработка результатов анкеты

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Количество ответов "ДА" | Количество ответов " НЕТ" | Количество ответов "ЧАСТИЧНО" | Всего отвечавших |
| 1 | 64 | 36 |  ----- | 100 |
| 2 | 10 | 14 | 40 | 64 |
| 3 | 8 | 0 | 2 | 10 |
| 4 | 36 | 0 |  ------ | 36 |

Приложение № 5. Продуктово - рыночная матрица (по данным по продажам за 2006г.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Регион | Приточно-вытяжное оборудование | Тепловые завесы | Воздушно отопит-е агрегаты |
| 1. Москва | + | + | + |
| 2. С.-Петербург | + | + | + |
| 3. Екатеринбург | + | - | + |
| 4. Челябинск | + | + | - |
| 5. Новосибирск | + | - | + |
| 6. Красноярск | + | + | + |
| 7. Ростов-на-Дону | + | - | - |
| 8. Краснодар | + | - | - |
| 9. Волгоград | - | + | + |
| 10. Казань | - | + | + |
| 11. Самара | + | - | - |
| 12. Уфа | - | + | + |
| 13. Нижний Новгород | + | - | + |
| 14.Астрахань | - | - | - |