

Самостоятельная работа №

3

Решение ситуаций

Ситуация 1

- Ежегодно штат компании «Малыш», выпускающей товары для детей, увеличивается почти в полтора раза. Это негативно сказывается на ситуации внутри фирмы. Раньше в компании была линейно-организационная структура, и никаких проблем не возникало. Однако расширение ассортиментного ряда и рост товарооборота привели к появлению дополнительных управленческих звеньев. Одно из них – продакт-менеджеры, отвечающие за продуктовые направления. В результате компании пришлось решать вопрос, как разграничить компетенции продакт-менеджеров и функциональных директоров. Главная задача продакт-менеджера – управление ассортиментом, а функциональный отдел отвечает за продажи, контроль качества и доставку.
- Компании необходимо организовать взаимодействие этих двух подразделений – в противном случае деятельность продакт-менеджеров оказывается малоэффективной. Сначала руководство компании попыталось перейти на матричную оргструктуру, которая подразумевает подчинение функциональных отделов продакт-менеджерам. Но эта система в компании не прижилась.

Вопросы:

- 1. Как выглядела матричная оргструктура компании «Малыш»?*
- 2. Почему эта структура не прижилась в компании?*
- 3. Выскажите ваши предположения и предложите свой вариант решения проблемы.*

Ситуация 2

- Сеть магазинов бытовой техники и электроники «Партия» появилась в 1992 году. Она быстро завоевала известность среди москвичей благодаря телерекламе, хорошему сервису и демонстративно высоким ценам. В 1996 году оборот группы составил \$580 млн. В тот период «Партия» задавала стандарты для сетей бытовой техники и электроники.
- Однако стандарт – вещь стабильная, а правила игры в отрасли становились все сложнее. Компания оказалась не готова к стремительному развитию рынка. Даже когда пришло время ценовой конкуренции, товар на полках «Партии» стоил существенно дороже, чем в среднем на рынке. Не хватало и менеджерской гибкости – новые технологии продаж, которые повсеместно внедрялись в других сетях, в «Партии» почти отсутствовали. Например, «Партия» позже конкурентов занялась кредитованием, да и то не во всех магазинах. Главной причиной, приведшей к развалу «Партии», стала недвижимость. В ней оказались заморожены крупные суммы из оборота компании.

Вопросы:

- 1. Проанализируйте данный кейс с точки зрения закона развития.*
- 2. Проанализируйте данный кейс с точки зрения закона самосохранения.*
- 3. Сформулируйте общесистемные причины краха фирмы «Партия».*