**Практическое занятие 1**

**Проектирование организационной структуры**

*Цель занятия:* приобрести начальные практические навыки проектирования элементов организационной структуры.

Практическое занятие выполняется студентами индивидуально. По результатам выполнения работы каждый студент представляет свой вариант проекта структуры организации.

**Задание 1.** Вы проектируете организацию. Определите, какая это будет организация по целям создания и функционирования, по сфере деятельности, по размерам, по организационно-правовой форме. Сформулируйте миссию проектируемой организации.

Какая будет выбрана правовая форма для проектируемой организации?

**Задание 2.** Продемонстрируйте на примерах, как будет осуществляться разделение труда в вашей организации?

**Задание 3.** Определите, из каких подразделений будет состоять проектируемая организация? По какому признаку вы будете создавать подразделения? Какие виды связей будут осуществляться между подразделениями? Что будет преобладать во взаимоотношениях между подразделениями: дифференциация или интеграция и почему?

**Задание 4.** Определите, какая вам необходима структура управления (линейная, функциональная, линейно-функциональная)? Какое количество иерархических уровней управления предполагается в проектируемой организации? Какой масштаб управляемости будет у вашего руководящего состава? Как будут распределяться полномочия, права и ответственность между руководящим составом в вашей организации? Что вы предпочтете: централизацию или децентрализацию полномочий и почему?

**Задание 5.** Постройте на графической модели структуру создаваемой организации и определите, к какому типу структур она относится.

**Задание 6.** Какие методы вы использовали при проектировании структуры организации?

**Примеры проектируемых организаций:**

* завод по производству сельскохозяйственной техники
* продуктовый магазин
* фирма по дизайну жилых и офисных помещений
* обувная фабрика
* логистическая компаний
* автотранспортная компания

можно взять любой другой пример

**Практическое занятие 2**

**Анализ действия законов организации в практике предприятий**

*Цель занятия:* получить представление о законах организации и приобрести практические навыки анализа их проявления в деятельности предприятий.

**Задание 1.** Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Поясните свой ответ.

Компания «Хеппиленд» столкнулась с проблемной ситуацией при выводе на рынок нового напитка. Была рецептура, был вкус, но не было достойной упаковки. В фирму пришел молодой дизайнер и выдал идею, равной которой, по словам представителей компании, на рынке до сих пор не было. К этому парню все прониклись колоссальным уважением. Этот специалист сплотил вокруг себя творческий коллектив. Иногда этой команде было достаточно получаса, чтобы сгенерировать несколько новых перспективных идей, в то время как раньше каждый из сотрудников вынашивал новые идеи месяцами.

**Задание 2.** Определите, действие какого из основополагающих законов наблюдается в описанной ниже ситуации. Обоснуйте свой ответ.

Одно оборонное научно-промышленное объединение (НПО), производящее «страшно секретное оружие», в частности зенитно-ракетные комплексы, в отсутствие военных заказов сдавало помещения под офисы, склады и т.п. Это позволило заводу поддерживать конструкторское бюро, разрабатывать новые производственные линии и спокойно искать покупателей на Ближнем Востоке. Идея заключалась в том, чтобы отдать часть, сохранив «ядро», но у нее нашлись противники. В частности, руководство одного из дочерних предприятий стояло на позиции: либо будем выпускать ракеты, либо ничего. Хотя само предприятие существовало исключительно на доходы от аренды площадей. Руководство «дочки» пришлось уволить, а НПО снизило издержки и получило передышку для подготовки к лучшим временам, когда вернутся заказы и вновь пойдет валюта.

**Практическое занятие 3**

**Диагностика этапов жизненного цикла**

*Цель занятия:* получить представление об основных этапах жизненного цикла организации и приобрести практические навыки их диагностики и анализа.

**Задание 1.** Ознакомьтесь с приведенными ниже историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний.
**Задание 2.** Постройте график жизненного цикла компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

**Задание 3.** Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив таблицу.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап жизненногоцикла | Продолжитель-ность этапа | Проблемы этапа | Действия менеджеров порешению проблем | Причины переходана следующийэтап |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Задание 4.** Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.

**История компании Prada**

Стиль, изящество, минимализм - именно эти качества объединяет каждое изделие, созданное Prada. Компания с мировой известностью, производящая сумки, одежду, аксессуары и косметику, является одной из ведущих на европейском и американском рынках.

Началось все в Милане в далеком 1913 г. Именно в этом году Марио Прада основал компанию Fratelli Prada («Братья Прада»), Компания специализировалась на производстве дорожных сумок из экзотической кожи моржей, чем и вызвала интерес состоятельных покупателей.

Спустя 45 лет руководство Prada перешло к дочери основателя - Луизе. К тому времени популярность компании распространилась да­леко за пределы Европы.

Дорожные сумки от Prada со вставками из ценных пород дерева и из панциря черепахи, украшенные стразами, пользовались спросом как среди европейской, так и среди американской аристократии. Однако непрактичность таких Моделей, отличавшихся большим весом, при­вела к тому, что интерес к продукции Prada постепенно угас, сократив прибыль компании до минимума.

В 1978 г. руководство компанией взяла на себя 29-летняя внучка Марио Прада - Миучча Прада. Она меньше всего подходила на роль наследницы: последние пять лет Миучча училась, участвовала в пан­томиме в миланском «Театре Пикколо», официально состояла в Ком­мунистической партии и была ведущей защитницей прав женщин Милана. Но вскоре Прада показала, чего она стоит.

Миучча встретила Патрицио Бертелли, своего мужа и делового парт­нера, в тот же год, когда возглавила семейное предприятие. Именно под руководством Бертелли дом моды начал превращаться в междуна­родный конгломерат.

А спустя еще шесть лет Prada представила совершенно новую кол­лекцию сумок, заставившую взглянуть на бренд совсем по-иному. Новые сумки Prada сильно отличались от изделий, созданных ком­панией ранее: сшитые из черного парашютного нейлона, они были гораздо легче и практичнее. Эти качества были быстро оценены по­купателями, которые приобретали сумки Prada, несмотря на их вы­сокую цену.

Розничная цена на сумочки начиналась с 250 фунтов, что повлекло появление целой индустрии подделок, отчего оригинальные вещи ста­ли даже более привлекательными. Болеё того, сумочки от Prada стали обязательным аксессуаром супермоделей и редакторов модных жур­налов во всем мире.

В 1990-х гг. Миучча выпускает одежду для мужчин, коллекцию бе­лья, а также линию солнцезащитных очков. Дизайн последних созда­вал мощный контраст с привычным всем стилем Prada. Несмотря на прогнозы критиков, «Безобразная Прада» - так прозвали очки в тол­стых, квадратных оправах - заинтересовала покупателей, став впоследствии одной из самых узнаваемых линий компании. Резонанс, вы­званный коллекцией очков, способствовал тому, что спустя короткое время Миучча получила награду на международном конкурсе дизай­неров в США в номинации «Лучшие аксессуары».

Выход одноименной коллекции готового платья от Prada сезона «осень/зима 1989 г.» вызвал волну критики. Прямые, почти строгие линии ее одежды сильно выделялись на фоне откровенно чувствен­ных работ других марок того времени. Один из журналистов охаракте­ризовал коллекцию Prada как «униформу для людей, лишенных части гражданских прав».

В 1992 г. Миучча представила линию недорогой одежды Miu Miu (псевдоним Миуччи), навеянную ее собственным гардеробом, состо­ящим из одежды в стиле «хиппи» простых цветов, сшитой из натураль­ных тканей. Благодаря четким и стильным фасонам, прекрасным ма­териалам и необыкновенному мастерству компания Prada в 1993 г. вы­играла международную награду американского Совета дизайнеров моды. Одежда Miu Miu всегда проста и создает впечатление класси­ческих вещей: За линией Miu Miu последовала коллекция обуви для тенниса Prada Sport.

Годом позже компания впервые показала свои работы в Нью-Йор­ке и открыла бутик в Лондоне. Теперь Миучча дважды в год организу­ет модные показы в Милане.

Естественно, что с течением времени внешний вид вещей от Prada постепенно менялся; сама Миучча приложила руку ко многим ново­введениям, связанным с тканями и дизайном. Она использовала все - от кусочков зеркала до украшенного бисером латекса, - а также экс­периментировала с новыми необычными сочетаниями материалов. Даже смелые эксперименты не смогли поколебать высочайший уро­вень конечной продукции.

С тех пор Prada стала открывать бутики по всему земному шару. Мужская и женская обувь стала основной деталью внешнего облика знаменитостей и поклонников моды, а дамские сумочки до сих пор пользуются невероятной популярностью. Эмблема Prada в виде треу­гольника является показателем статуса, как в Европе, так и в Север­ной Америке.

Как и у групп компаний Gucci и Christian Dior, у Prada-имелся соб­ственный портфель дизайнерских марок под корпоративным «зонти­ком».

Следуя примеру других компаний, которые приобретали макси­мально возможное количество других домов моды, Prada залезла в боль­шие долги, купив в начале 1990-х гг. римский дом моды Fendi, кото­рый еле держался на плаву. Prada приобрела акции Fendi совместно с компанией Moet Hennesy Louis Vuitton (LVMH), но не сумела обеспе­чить поддержку терпящей финансовое бедствие марке Fendi и прода­ла свою часть акций Fendi компании LVMH. Prada до сих пор выпла­чивает долги по этой сделке.

Миучче Прада удалось убедить покупателей, что сумки могут быть пластиковыми и при этом служить предметом вожделения всех, мало- мальски причастных к моде. Люди вдруг захотели капроновые рубашки в блеклый цветочек, близнецами которых были забиты сельпо от Москвы до самых до окраин, бабушкины растянутые кофты и спу­щенные носки. Иногда кажется, что она делает все для того, чтобы испытать публику на излом. Но «мода идет туда, куда смотрит Миучча Прада». Вероятно, поэтому это имя включено в список 100 самых вли­ятельных людей планеты.

Сегодня Prada - мощный мировой концерн, объединяющий шесть различных торговых марок и более 300 монобрендовых магазинов по всему миру. Продукция компании, представленная брендами Prada Donna, Prada Uomo, Miu Miu, Helmut Lang, Jil Sander, Graneilo, а до недавнего времени также Fendi и Byblos, отвечает запросам самых при­тязательных покупателей. Обувь от Prada выбирал даже Папа Рим­ский. Поскольку мультибрендовые магазины не позволяют передать всю атмосферу Prada, продукция компании распространяется в пер­вую очередь через сеть собственных бутиков. Prada является одной из наиболее часто подделываемых торговых марок в мире.

**Кейс «Теория на практике: История успеха одного предприятия»**

*Анатолий Ремизов, генеральный директор ГК «Витраж»*

*Автор статьи делиться реальным опытом управленческих ре­шений, которые были приняты и реализованы в период кризиса с 2008 по 2012 гг. Именно комплексный подход приносит положи­тельный результат:* ***реструктуризация затронула все сферы деятель­ности компании***- *производство, кадры, логистику, маркетинг. Многие решения были нестандартными, что и позволило выйти вперед в конкурентной борьбе, даже в условиях кризиса.*

***Предпосылки***

В этой статье я хотел бы поделиться опытом управленче­ских решений, которые были приняты и реализованы в реаль­ной ситуации на предприятии, работающем на рынке свето­прозрачных конструкций (далее СПК). Рынок СПК обладает высокой конкуренцией, что и в докризисный период являлось хорошим стимулом для постоянного развития и поиска нестан­дартных подходов. В 2008 году, когда экономический кризис откорректировал привычные рыночные условия, пришлось действовать еще более оперативно. Я хочу рассказать, какие шаги были предприняты в компании в период с 2008 по 2012 год и о результатах этих действий.

С приходом экономического кризиса на рынке СПК обо­значился ряд проблем, которые привели к спаду потребления оконных конструкций. Повысился уровень безработицы, рез­ко упали доходы населения, существенно снизился темп роста ввода жилой и нежилой недвижимости. Впервые за последние 15 лет отрасль СПК показала отрицательную динамику. В ре­зультате на рынке СПК произошло резкое сужение сегментов муниципального и нового коммерческого строительства. Ос­новная борьба развернулась вокруг частного клиента. Все это стало реальной угрозой не только для мелких компаний, но и для крупных производителей. Основной причиной проблем стало то, что многие не сумели вовремя принять новые усло­вия.

Большинству предпринимателей пришлось работать в усло­виях жесткой экономии. Рекламные бюджеты урезáлись, со­кращался штат квалифицированных специалистов, началась жесткая ценовая война, резко ухудшалось качество продук­ции. Прежние финансовые схемы перестали работать из-за ужесточения условий кредитования и снижения цен на рынке В2В. Чтобы выжить, многие компании пошли на такой шаг, как смещение позиционирования продукта в сторону эконом-сег­мента. Этому способствовало отсутствие четкого законодатель­ного регулирования и контроля в области энергосбережения. Другими словами, рынок наводнился дешевой низкокаче­ственной продукцией, что, несомненно, пагубно на него по­влияло и привело к снижению здоровой конкуренции среди производителей.

Наша компания, как и все остальные, в полной мере ощу­тила на себе все «прелести» экономического кризиса. Но мы поняли одну очень важную вещь - условия игры поменялись. Работать как раньше уже не получится. И все-таки кризис - это не тупик, а резкий поворот, новые возможности для раз­вития и выхода на новый качественный уровень.

Руководством компании был принят ряд управленческих решений, составлен долгосрочный план и работа началась. Мы понимали, что необходимо подходить к решению проблем комплексно. Изменения должны затронуть все сферы деятель­ности предприятия. Ключевым моментом стала реорганизация предприятия, которая изменила кадровую политику и отноше­ния внутри коллектива в целом. Также было необходимо вно­сить коррективы в производство, логистику, по-новому под­ходить к маркетингу. Так руководство пришло к идее реструктуризации.

***Реструктуризация***

Прежде всего, мы пришли к выводу, что управлять круп­ным многопрофильным предприятием в период кризиса будет довольно тяжело. Эта неповоротливая машина уже не отве­чала необходимому условию работы в экстраординарных ус­ловиях: быстро и чутко реагировать на все изменения рынка. Было принято решение о реструктуризации предприятия и вы­делении каждого направления в отдельный самостоятельный бизнес.

К 2010 году каждое направление стало отдельным юридиче­ским лицом, со своей управленческой, финансовой, производ­ственной и маркетинговой структурой. Это помогло каждому направлению не зависеть от других и идти своим уникальным путем. Кроме этого, реорганизация позволила выявить и бы­стро устранить все откровенно слабые бизнес-процессы. Суще­ственно повысилась прозрачность финансовой модели, появи­лась возможность отдельно оценивать эффективность работы каждого направления в разрезе краткосрочного и среднесроч­ного планирования.

Для повышения эффективности выполнения поставленных задач и соблюдения сроков исполнения внутри компании была разработана электронная система контроля исполнения управленческих поручений.

Разумеется, подобные перемены всегда сопряжены с проти­востоянием внутри коллектива. Чтобы избежать непонимания и агрессии, была создана внутренняя корпоративная газета, которая стала связующим звеном между всеми сотрудниками компании. Газета позволила отразить результаты перемен и свести к минимуму распространение ложной информации и не­допонимание между «верхом» и «низом». Каждый сотрудник видел свою сопричастность к общему делу.

***Производство***

Так случилось, что именно в 2008 году был дан старт но­вому направлению деятельности компании - производство оконного профиля. Никто не собирался привязывать его к наступлению кризиса, однако два этих события совпали. Чтобы запустить производство и вывести новый продукт на рынок, необходимо было действовать быстро и с минимальным коли­чеством ошибок.

Для этого было принято решение заключить контракт с ди­ректором аналогичного производства, которое находится в Германии. Этот шаг, несомненно, был правильным. В первую очередь потому, что этот человек построил систему бизнес­ процессов по западной схеме. Он помог привить признанную во всем мире немецкую культуру отношения к продукту и са­мому процессу производства.

Приглашенный директор в короткие сроки запустил лабора­торию по контролю качества готовой продукции. Мы из числа первых в России закупили уникальный сканер, который мгно­венно считывает срезки профиля максимально точно. Это дает возможность убедиться в соответствии продукта стандартам не только нам, как производителям, но и нашим партнерам, что, конечно, повышает доверие с их стороны.

Под руководством специалиста из Германии прошло обуче­ние наших специалистов работе на немецком оборудовании. Все это повысило имидж компании и положительно отразилось на ее репутации.

Одновременно произошли изменения и на уже действующем производстве. Компания инвестировала средства в автомати­зацию всех ручных операций внутри работающего цеха. Эту идею мы позаимствовали в Германии на крупном мебельном предприятии. Совместно с немецкой инжиниринговой компа­нией впервые был разработан масштабный проект автоматиза­ции производства конвейерного типа. Аналогов ему не суще­ствует до настоящего времени.

Этот шаг позволил сократить штат сотрудников со 158 че­ловек до 15. И это была не вынужденная экономия на кадрах, а вполне оправданное уменьшение затрат на обслуживание производства. Кроме этого, благодаря автоматизации мы све­ли к нулю весь брак, связанный перемещением, пересортом и упаковкой продукции. Скорость операций выросла в 5 раз. И еще одно важное улучшение: автоматический комплекс помог персонифицировать брак и собирать точную статистику в автоматическом режиме, а значит, максимально быстро принять меры к его устранению в будущем.

Наш бизнес является сезонным. Весомым плюсом в автома­тизации стало то, что в период с декабря по март, когда на­блюдается спад спроса на продукцию, у нас нет необходимо­сти содержать огромный штат, который, по сути, в это время, не работает.

Как показывает время, решение об автоматизации произ­водства было абсолютно правильным и своевременным, так как позже реализовать эту модель было бы уже невозможно по экономическим соображениям.

С появлением автоматической линии существенно вырос темп работы, а значит, появилась необходимость в расшире­нии производства. Однако, тот, кто уже занимался этим, знает, какая это головная боль и волокита. Помимо денежных затрат на строительство нового здания, возникают проблемы с его вводом в эксплуатацию, обеспечения достаточных энергетиче­ских мощностей и так далее.

Понимая, что такой путь не самый удачный, мы решили по­ступить по-другому. Вместо расширения производства тради­ционным путем, мы вложили средства в замену оборудо­вания десятилетней давности на новое, современное. Таким образом, на той же площади мы смогли увеличить производи­тельность линий в 2,5 раза.

Как и все производители, мы зависим от цен на первич­ное сырье. В период кризиса эта зависимость стала ощущаться особенно остро. Рынок ПВХ монопольный и трудно предсказу­емый. А в кризисные годы, когда курс валют лихорадило, обе­спечение предприятия сырьем стало действительно большой проблемой.

Чтобы свести риски к минимуму, было принято несколько решений. Одно из них - создание цеха по сбору и перера­ботки вторичного сырья. Рынок пластиковых отходов на мо­мент создания нашего завода, находился на нулевой отметке. В этом мы стали пионерами.

Создание цеха рециклирования позволило нам обеспечить некий запас прочности в области материальной себестоимости и обрести определенную независимость от поставщиков сырья.

***Кадры***

Основным шагом в изменении кадровой политики стало из­менение мотивации сотрудников. В первую очередь это за­тронуло отдел продаж. Ранее вся мотивация менеджеров по продажам была направлена только на повышение показателей оборачиваемости.

С приходом кризиса стало понятно, что компания, в которой нет тесной взаимосвязи между всеми структурными подраз­делениями, не сможет обеспечить высокий уровень сервиса и завоевать лояльность клиента. Материальная мотивация со­трудников отдела продаж и всех обслуживающих подразде­лений стала более сложной. Заработная плата стала состоять из постоянной и переменной части, которая в свою очередь включала 3-4 ключевых показателя эффективности.

В отделе продаж появилась система грейдов, которая опре­делила уровень квалификации продавца и его окладную часть. Позже появился департамент отдела продаж, который состо­ит из отдела по развитию клиентов и отдела по привлечению новых клиентов. Параллельно с этим стартовал проект CRM (Customer Relationship Management), который значительно упорядочил наши взаимоотношения с те­кущими и потенциальными клиентами.

Поскольку наша продукция представлена во всех регионах России, нам было очень важно в каждом регионе видеть ситу­ацию не через призму дистрибуторов, а своими глазами. Для четкого контроля над изменениями на рынке был создан штат региональных представителей.

Помимо материальной, наша компания стала активно ис­пользовать методы нематериальной мотивации. Была разрабо­тана система адаптации новых сотрудников, установлена доска почета. Появился публичный стенд, где публикуются основные производственные показатели с привязкой к каждой смене. Ор­ганизованы соревнования между сменами по достижению луч­ших производственных показателей. Лучшим сотрудникам ад­министративного аппарата раз в квартал вручались «золотые» визитные карточки с надписью «Лидер в …».

Стоит заметить, что благодаря реорганизации для квали­фицированных и инициативных сотрудников появилась возможность для карьерного роста. Это также явилось хорошим мотивирующим фактором.

***Логистика***

Я уже упоминал о проблемах, которые возникли с постав­щиками сырья. И говорил, что для их решения было предпри­нято несколько шагов.

Важные перемены произошли в системе логистики. Дело в том, что изначально мы работали с прямыми поставщиками, которые преимущественно находились в Европе и Северной Америке. С приходом кризиса при такой схеме резко возросли риски. Из-за задержек в поставках и резкого колебания курса валют, компания могла нести крупные финансовые потери.

Для минимизации рисков импортных поставок, особенно с длинной логистикой, компания перешла от прямых поставщи­ков к работе через российских дистрибьюторов сырья. Выигрыш был почти мгновенный. Во-первых, перестали замораживать и отвлекать денежные средства. Во-вторых, мы в меньшей сте­пени стали зависеть от валютных рисков. В-третьих, являясь крупным клиентом, мы почти сразу получили от дистрибуторов максимально выгодные условия по ценам и условиям финанси­рования. Далее мы отказались от крупных закупок сырья и пе­решли на работу по принципу «точно во время», делая закупку сырья небольшими партиями под конкретный запланированный объем производства. Это позволило резко поднять оборачивае­мость склада и существенно снизить финансовые потери из-за порчи сырья и содержания складских помещений.

***Маркетинг***

Еще одно направление, которое потребовало принятия важ­ных управленческих решений - это маркетинговая политика.

Как я уже говорил, кризис толкнул рынок СПК к массовому производству товаров эконом-сегмента. Для защиты интересов компании и наших партнеров под влиянием спроса мы так же ввели в ассортимент продукты эконом-класса, тем самым обеспе­чив себе тыл. Следом за этим нам необходимо было отстроится от конкурентов и мы совместно с нашими партнерами и по­ставщиками разработали целый ряд полезных и уникальных недорогих аксессуаров, которые качественно дополняли нашу продукцию или придавали ей новые свойства.

Однако, одновременно с этим, мы обратили внимание, что в кризис премиум-сегмент страдает в меньшей степени и в те­чение года разработали и вывели на рынок два продукта в премиум-сегменте. Помимо высокого качества, каждый из них обладал новыми уникальными потребительскими характери­стиками и не имел полных аналогов среди конкурентов. Учи­тывая, что внимание многих конкурентов было сосредоточено на ценовых войнах в среднем и эконом-классе, нам практи­чески никто не оказал противодействия по выводу своих новых продуктов.

Весьма интересной и плодотворной стала такая практика, как изготовление профильных изделий для крупных оконных компаний под их брендом. Для крупных розничных оконных компаний, которые годами осваивали огромные рекламные бюджеты, направленные на усиление своего бренда, появле­ние готовых окон с их брендом стало определенной фишкой и глотком свежего воздуха при отстройке от конкурентов.

В этот период мы активно использовали инструменты трейд­маркетинга\*. Т.е. одновременно с обучением менеджеров на­ших партнеров по продаже готовых оконных конструкций мы разработали и внедрили программу их стимулирования. Она направлена на продажу только дорогих продуктов нашей ли­нейки конечному потребителю. Так как программа стимулиро­вания была построена на базе соревнований отдельных компа­ний и менеджеров, работающих в них, она затронула не только материальную, но и моральную сторону участников. Поощре­ние происходит посредством бонусных карт или сертификатов на приобретение тех или иных товаров (Лэтуаль, М-Видео и т.д.) по итогам соревнования. Сам факт того, что менеджер стал лучшим среди своих коллег, продав максимальное коли­чество нашей продукции, получил грамоту и сертификат, дает ему не только материальное, но и моральное удовлетворение. Усиливающим фактором в части морального удовлетворения, являлось то, что сотрудник не мог получить деньги по этим картам, и вынужден был обменивать ее на материальные бла­га, например в виде микроволновой печи и приносил её домой, где получал дополнительное почтение от родных и близких.

***Подводя итоги***

Кризисный этап может настигнуть любую компанию. Миро­вой экономический кризис от локального отличает лишь мас­штабность и объемы последствий. Однако, любой кризис - это толчок к действиям, переменам в работе. Все те управленче­ские решения, о которых я рассказал, действительно имели ме­сто на практике и уже доказали свою эффективность. Каждое из них в отдельности не является чем-то новым. Но, как я уже сказал, именно комплексный подход приносит положительный результат. Задача предпринимателя создать свой, уникальный «набор», который будет успешен именно на его предприятии.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\* Трейд-маркетинг (торговый маркетинг, клиентский маркетинг) — одно из направлений [маркетинга](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3), позволяет увеличивать продажи за счет воздействия на товаропроводящую цепь. В товаропроводящую цепь входят все звенья в цепочке производитель - конечный потребитель (дистрибьютор, торговая точка, команда продаж):

* POS материалы (оформление мест продаж, реклама изделий, которая работает в местах продаж: воблеры, шелфтокеры, ценники, стопперы, постеры, бирки, календари, брелоки, и любые другие сувенирные предметы с логотипами товаров), которые информируют покупателя о товаре и служат для привлечения его внимания.
* мотивационные акции (стимулирование призами или денежным эквивалентом, сотрудников (закупщиков товара в оптовом канале, торговых команд, распространяющих продукцию в торговые точки, продавцов и закупщиков торговых точек) различных компаний, входящих в сбытовую цепочку, через который идёт продукт к конечному потребителю)
* акции, направленные на увеличение объёма закупки (купи Х единиц продукции - получи 1 единицу продукции бесплатно, в качестве стимулирования)
* акции, направленные на увеличение ширины продуктовой линейки определённого производителя в торговой точке (чем больший ассортимент продукции определённого производителя предлагает торговая точка, тем лучшие условия работы для торговой точки предоставляет производитель (скидки, увеличение дебиторской задолженности, бесплатный продукт, туристические путёвки, «подарочные сертификаты» сетевых магазинов и т. д.))
* акции, направленные на уменьшение просроченной дебиторской задолженности (если «продавец» вовремя платит «поставщику», то «поставщик» всевозможными способами «мотивирует» «продавца»)
* акции по увеличению активной клиентской базы (стимулируется торговая команда, распространяющая продукт производителя, за то, что продаёт его в как можно большее количество торговых точек)
* акции по увеличению валового объёма продаж или выручки («поставщик» мотивирует различными методиками «посредников» между собою и конечным потребителем, обычно «поставщик» - это одно коммерческое предприятие, а «посредники» — персонал других коммерческих предприятий)

*Вопросы и задания к кейсу:*

1. В чем отличие реструктуризации и реорганизации бизнеса?
2. В каком виде проведена реструктуризация компании в приведенном кейсе? Чем обоснован выбор данного варианта реструктуризации?
3. Какие управленческие мероприятия были реализованы при переходе к новой структуре бизнеса для обеспечения успешной реализации стратегии изменений?
4. Какие могут быть поставлены цели и применены подходы в изменении производственных бизнес-процессов?
5. Какие методы работы с персоналом применены для повышения успешности организационных изменений? Какие технологические инструменты персонал должен был освоить?
6. Каковы возможные направления изменений в партнерских отношениях в период реализации изменений?
7. Прокомментируйте системный характер организационных изменений на основе ситуации из кейса.