

Программа МВА

Дисциплина “Стратегический менеджмент – I”

Тема VIII.

**«Реализация стратегий:
А. Организационные условия»**

© д.э.н., профессор Евенко Л.И.

Москва 2011

8.1. Процесс стратегического планирования



8.2. Уровни стратегических решений



8.3. Корпоративная стратегия

- **Видение – миссия – стратегические цели (рубежи)**
- **Заинтересованные группы**
- **Диверсификация: отрасли, рынки, корпоративная конкуренция, портфель бизнесов**
- **Инвестиции**
- **Организационная структура**
- **Стратегические альянсы**
- **Корпоративная культура**
- **Социальная ответственность**

8.4. Стратегия бизнеса

- бизнес-единица
- внешняя среда
- ресурсы
- коренные и ключевые компетенции
- конкурентные преимущества (SWOT)
- эталонные стратегии
- стратегический план

8.5. Функциональные стратегии

- НИОКР
- Производство
- Маркетинг
- Финансы
- Человеческие ресурсы
- Организация

8.6. Операционные стратегии

- Руководящие правила (политика, модель поведения)
- Региональный разрез
- Бюджетирование
- Стимулирование
- Стратегический контроль
- Мониторинг, информационное обеспечение
- Поведение руководителей

8.7. Трансакционные издержки

1. Различного рода затраты по поиску выгодных деловых связей (партнеров, инвесторов, клиентов)
2. Затраты, связанные с преодолением негативного влияния конкуренции (преодоление ценового давления конкурентов, защита своего рыночного сегмента, борьба за нового потребителя)
3. Затраты, связанные с ошибками (например, в договорах) и нарушениями (например, договорных обязательств)
4. Расходы на оплату посредников
5. Затраты на отладку механизмов согласования интересов участников бизнес-отношений
6. Потери, связанные с утратой или невостребованностью определенной части вновь созданной стоимости из-за несовершенства механизмов производства

8.8. Способы интеграции организаций в бизнес-пространство

Инсорсинг – выполнение всех бизнес-процессов внутри организации

Аутсорсинг – привлечение сторонних организаций для выполнения части организационных бизнес-процессов

Виртуальная организация – 100% передача бизнес-процессов сторонним организациям

8.9. Инсорсинг

все процессы, связанные с созданием, производством и реализацией продукции выполняются внутри организации.

Внешняя среда – это источник ресурсов для внутриорганизационных процессов

8.10. Аутсорсинг

привлечение сторонних организаций для осуществления части процессов, необходимых для ведения организацией ее бизнеса:

- 1) прямой аутсорсинг – маркетинг, сервис, последующие фазы производственно-технологического цикла**
- 2) обратный аутсорсинг – передаются НИОКР, предыдущие фазы технологического цикла**
- 3) вспомогательный и обслуживающий аутсорсинг – передаются процессы, не относящиеся к основным операциям**

8.11. Виртуальная организация

генерирует бизнес-идею, получает от ее реализации прибыль, но собственно реализация бизнес-процессов как на стадии разработки, так и на стадии производства и сбыта на 100% осуществляется сторонними организациями.

Сохраняются некоторые финансовые, юридические, контрольные, координационные и управленческие функции

8.12. Стратегии кооперации

Стратегия	Содержание
Прямая контрактация	Временная передача на контрактной основе сторонним организациям или специалистам (их коллективам) выполнение отдельных функций маркетинга, дистрибьюции и сбыта товаров и услуг компании
Обратная контрактация	Временная передача на контрактной основе сторонним организациям или специалистам (их коллективам) выполнение отдельных производственных и обслуживающих функций компании
Совместное производство	Объединение с другой организацией для обеспечения выполнения отдельных производственных и обслуживающих функций

8.13. Организационные формы интеграции бизнес-процессов «производство / разработка»

Производство	Самостоятельное	Дочернее предприятие	Обратный аутсорсинг	Инсорсинг
	Частичное	Производственно-сбытовой контракт	Гиперорганизация (структура)	Прямой аутсорсинг
	Сторонняя	Виртуальная организация	Контракт на НИОКР	Генератор новых идей, НИОКР
		Сторонняя	Частичная	Самостоятельная
		Разработка		

8.14. Основания для решений об аутсорсинге функций

		Важность функции		
		низкая	средняя	высокая
Компетенция выполнения	высокая	Самостоятельное выполнение и/или аутсорсинг	Самостоятельное выполнение	Самостоятельное выполнение
	средняя	Аутсорсинг	Развитие у себя, выполнение с помощью	Развитие у себя, выполнение с помощью
	низкая	Аутсорсинг	Аутсорсинг	Аутсорсинг и развитие у себя

8.15. Архетипы управляющих

• **Лидер**

- ориентирован на людей
- вдохновляет на максимальную самоотдачу
- общителен
- формирует культуру

• **Администратор**

- ориентирован на эффективность системы
- полагается на логику и факты
- осуществляет контроль
- выявляет и устраняет сбои в работе

• **Плановик**

- ориентирован на эффективную деятельность
- рационален в выработке решений
- обладает аналитическим складом ума

• **Предприниматель**

- ориентирован на будущее
- меняет динамику развития
- ставит новые цели, ищет новые возможности
- склонен к риску

8.16. Роль высших менеджеров в прошлом и будущем

В прошлом	В будущем
<ul style="list-style-type: none">• Определяют стратегию• Администраторы• Специалисты• Неизвестность, замкнутость• Инструктируют• Изолированы от персонала• Далеки от конкретных проблем• Склонны к авторитаризму• Осуществляют тщательный сверхконтроль• Проводят политику «разделяй и властвуй»• Считают себя доминантной фигурой	<ul style="list-style-type: none">• Руководят процессом разработки стратегии• Предприниматели• Источники мотивации и воодушевления персонала• Открытое всеохватывающее управление• Делегируют полномочия• Способность к интеграции• Ближе к рынкам, людям, продуктам• Харизматичны• Проницательны • Способствуют созданию духа сплоченности • Являются социальной фигурой

8.17. Требования к менеджерам и работникам

- ◇ ориентированы на рынок, на внешнюю среду фирмы
- ◇ деловые и дисциплинированные
- ◇ готовы взять на себя предпринимательский риск и инициативу
- ◇ готовы учиться – для этого каждую ошибку надо рассматривать как возможность сделать из нее какие-то практические выводы и передать этот опыт дальше
- ◇ имеют конкурентное сознание, ведь «предпринимательство – это война»
- ◇ являются настоящей командой с истинным командным духом («Ничто не может разбить команду»)
- ◇ должны быть готовы к признанию сильного руководителя

8.18. Потенциал изменения

низкий	высокий
<ul style="list-style-type: none">• Нет доверия к руководству• Слабый внутренний контакт• Нечеткие корпоративные цели (или их отсутствие)• Расплывчатая стратегия• Оборонительная стратегия• Слабая корпоративная культура• Разрывы в уровне культуры• Неопределенная или сложная организационная структура• Организация является частью огромного целого• Организация старая• Организация большая• Текущие результаты средние или очень плохие	<ul style="list-style-type: none">• Большое доверие к руководству• Сильный внутренний контакт• Ясные, хорошо согласованные корпоративные цели• Четкая корпоративная стратегия• Наступательная стратегия• Самобытная, однородная культура • Открытая и четкая организационная структура• Организация независимая или децентрализованная• Организация молодая• Организация небольшая• Текущие результаты хорошие