

Программа МВА

Дисциплина “Стратегический менеджмент – I”

Тема VIII.

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

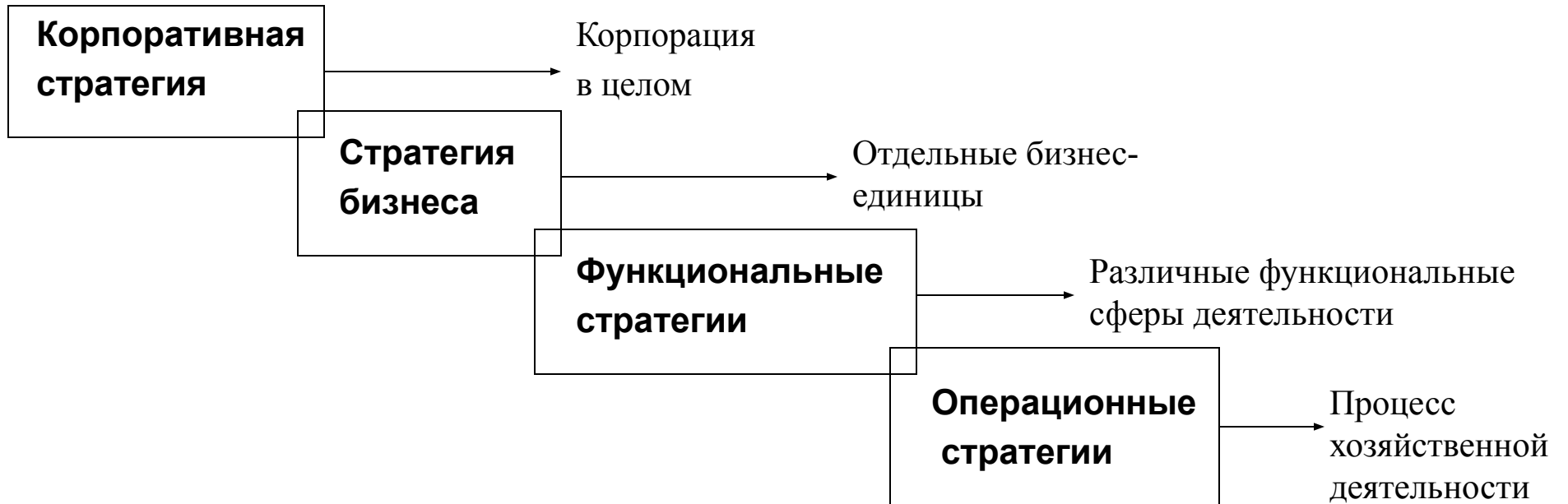
© д.э.н., профессор Евенко Л.И.

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

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