

**Программа МВА**

**Дисциплина «Стратегический менеджмент – I»**

**Тема VIII.**

**Б «Реализация стратегий:  
управление на основе бизнес-единиц.  
Построение организационной структуры»**

**© д.э.н., профессор Л.И. Евенко**

**Москва 2011**

## **8.19. Управление на основе бизнес-единиц («управление подразделениями фирмы», по Х. Виссемаа) -**

это стиль управления и организационная форма, направленная на децентрализацию предпринимательства внутри компании одновременно с оптимизацией корпоративной синергии.

## 8.20. Бизнес-единица

подразделение фирмы, несущее  
предпринимательскую  
ответственность за получение  
прибыли на определенном сегменте  
рынка объединяющем одну или  
несколько взаимосвязанных рыночно-  
продуктовых комбинаций.

## 8.21. Основные черты бизнес-единицы

- своя стратегия
- ответственность за результаты
- свои основные функции
- своя продукция
- свои рынки
- внутренний контроль
- один руководитель
- отчетность непосредственно перед руководством
- предпринимательский климат
- отождествление работников с подразделением
- своя организационная субкультура
- тесные узы и идентификация с родительской компанией

**8.22. Организация с системой бизнес-единиц – это фирма, структуризованная не в соответствии с логикой внутренней специализации ее деятельности, а в соответствии с логикой рынка, то есть:**

- ведомая спросом (demand-driven), а не предложением (supply-driven)
- призванная обеспечивать непосредственную связь (one-to-one-linkage) служащих данной фирмы с целевыми группами ее клиентов

## 8.23. Внутреннее предпринимательство (интрапренерство) менеджеров

- Формирование «внутрикорпоративного рынка» посредством выделения небольших автономных инновационных единиц
- Выработка навыков самостоятельных творческих, инновационных, решительных (иногда рискованных) действий
- Осознание себя как неотъемлемой части корпорации («детеныш сумчатого животного»), интересы которой превалируют
- Умение отбирать вопросы, которые необходимо согласовывать (важные для всей компании решения; решения, затрагивающие другие подразделения и т.п.)
- Возможность обогащения вследствие предпринимательского успеха
- Работа в «плоских организациях» (flatter organizations) с широким диапазоном контроля
- Карьера дженералиста в корпоративной структуре

## **8.24. Предпринимательские полномочия -**

предоставляемая руководителям бизнес-единиц очень большая свобода действий, если эти действия стабильно приносят достаточный доход (прибыль) для корпорации и не наносят ущерба ее имиджу

## **8.25. Интегральная предпринимательская ответственность распространяется на конкретную рыночно-продуктовую (РП) комбинацию и в ее рамках на:**

- Получение прибыли как разницы между валовым доходом от реализации и затратами
- Выбор между собственным производством чего-либо (добавленная стоимость) или его приобретением со стороны
- Расчет, суммирование и контроль внутрифирменных издержек с расходами (цена/качество) на поставки товаров и услуг со стороны
- Оценку и укрепление конкурентной позиции (стержневые компетенции, конкурентные преимущества) как условия стабильного получения прибыли в настоящем и будущем с учетом инвестиций
- Проработку и предоставление руководству для утверждения стратегии развития в своей области деятельности, а затем реализацию стратегии, принятой на уровне корпорации (включая мониторинг, уточнение и т.п.)

**Интегральная предпринимательская ответственность базируется на вознаграждении в прямой зависимости от полученной прибыли**



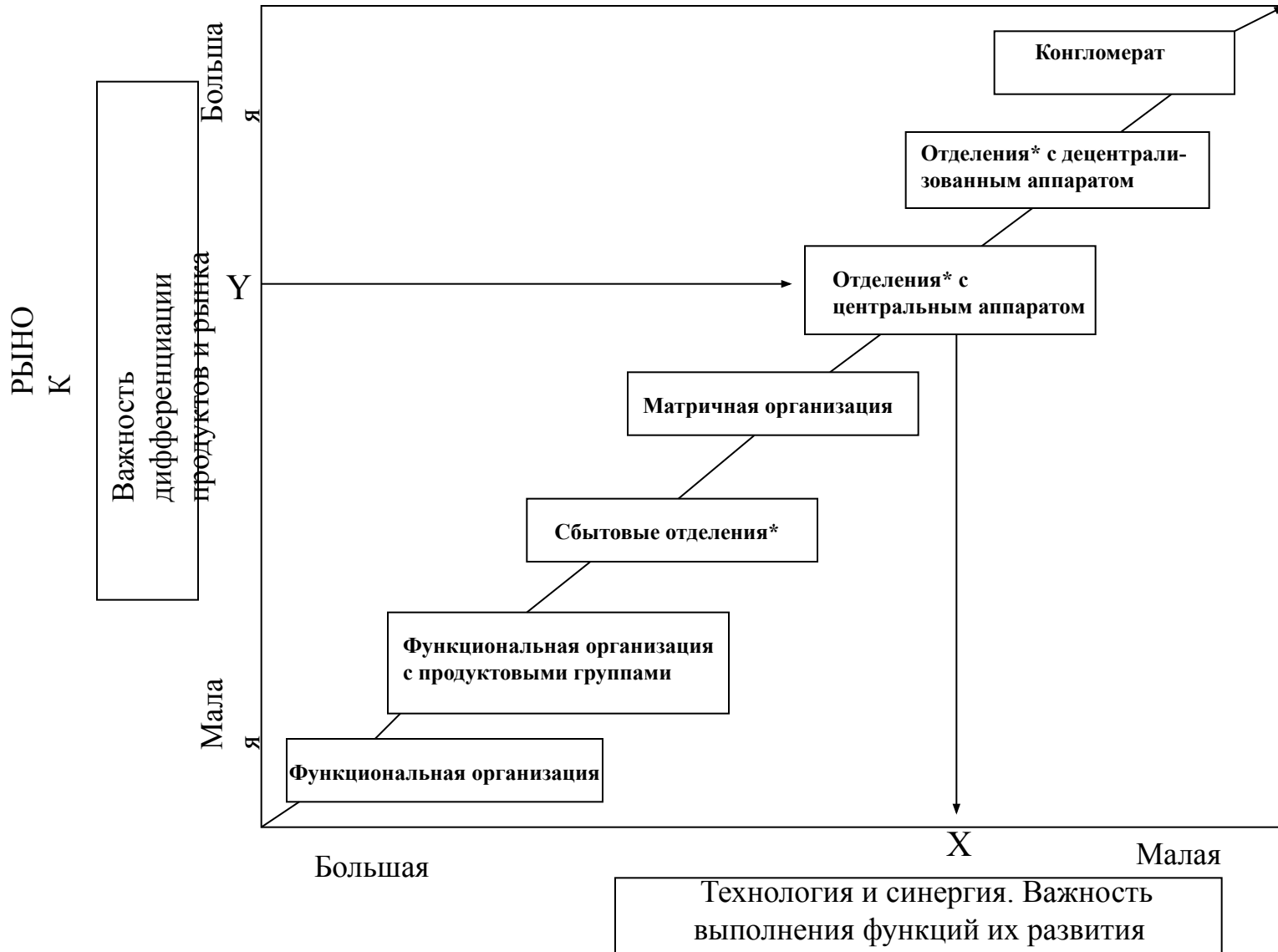
## **8.26. Организационные проекты, ориентированные на потребителя - это взаимосвязанные организационные меры, направленные на:**

- создание бизнес-единицы (предпринимательского подразделения), ответственного за работу с конкретными целевыми группами потребителей;
- создание бизнес-единицы с интегральной предпринимательской ответственностью за операции в отдельных группах;
- осуществление внутрифирменных проектов по ориентации на потребителя посредством выработки поведения, «мотивированного потребителем» (customer-motivated behavior) - которое вырабатывается, если поставщик ставит себя на место потребителя и старается предугадать и удовлетворить его желания.

## 8.27. Дивизион

крупное децентрализованное подразделение фирмы, являющееся «центром прибыли» (центром инвестиций, центром доходов), действующее на большом однородном сегменте рынка (по отрасли, продукту, региону, группе клиентов) и имеющее внутри себя иерархическую, как правило, линейно-функциональную (или матричную, или сетевую) структуру

# 8.28. Процесс выбора организационной формы



\* Отделения имеют статус бизнес-единиц, крупные отделения – статус дивизионов