

Тема 4. Контекстуальный подход: стратегия и структура

1. СИТУАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ, КОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ

• **Контекстуальный подход**

- Поход в Теории организации, отрицающий возможность выдвижения любых универсальных принципов управления деятельностью, вне контекста деятельности, специфики ситуации.

[Щербина В.В. Социальные теории организации.
Словарь. 2000]

Научный менеджмент

Высокая степень разделения труда

Иерархичность структуры

Стандартизация процессов

Планированием занимаются специалисты



Фредерик Тейлор (1856-1915)
Frederick Winslow Taylor



Фредерик Тейлор (1856-1915)
Frederick Winslow Taylor

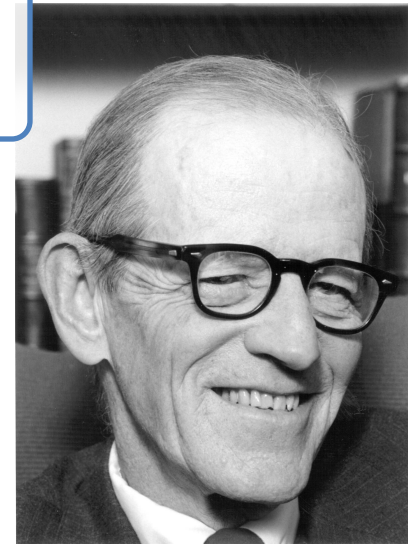


Анри Файоль (1841-1925)
Henri Fayol

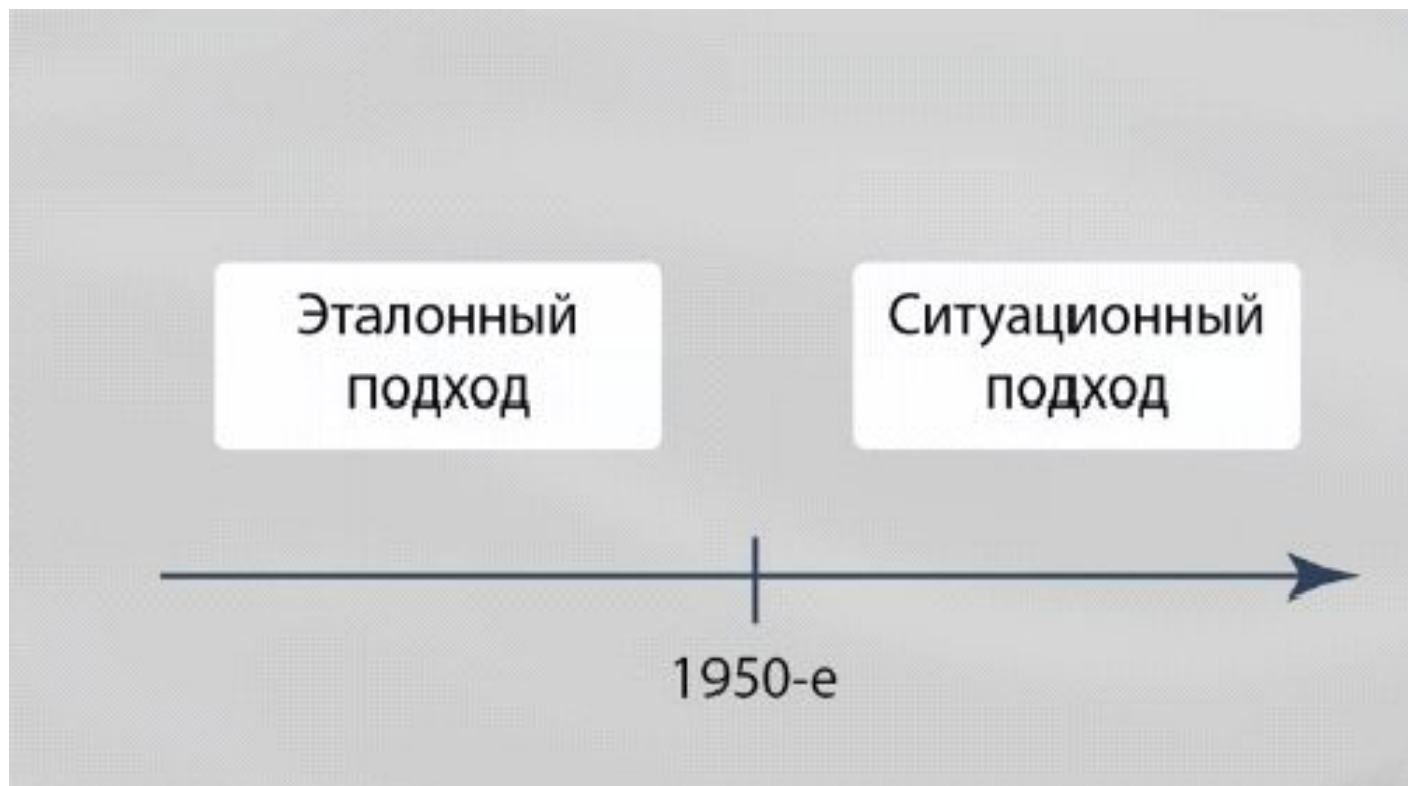
**Не рассматривается
ситуационность (контекст)**



Макс Вёбер (1864-1920)
Max Weber



Элтон Мэйо (1880-1949)
George Elton Mayo



Пять ситуационных переменных

Цели и стратегия

Технология

Размер, стадия
жизненного цикла

Культура

Внешняя среда

• **Стратегия организации**

- Разновидность долгосрочного плана развития коммерческой или производственной организации, которая строится с учетом перспектив взаимодействия организации с внешней средой в будущем.

[Щербина В.В. Социальные теории организации.
Словарь. 2000]

Стратегии появились существенно позже первых промышленных организаций. Их появление совпало с разделением функций владения и управления (Альфред Чандлер)



Когда собственник управляет, то нет и необходимости в стратегии

Ориентация собственника на долгосрочное развитие



Ориентация менеджера на прибыль в краткосрочном периоде

Конфликт интересов



Когда собственник управляет, то нет и необходимости в стратегии

Ориентация собственника на прибыль



Ориентация менеджера на развитие карьеры и компании

Конфликт интересов







2. ИСТОРИКО- СИТУАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ АЛЬФРЕДА ЧАНДЛЕРА

Подход Альфреда Чандлера к пониманию стратегии



Разновидности стратегий

Оборонительные

Позитивные

• **Оборонительная стратегия**

- Связана с консолидацией активов и направлена на удержание существующих позиций организации



- Иерархичная, централизованная, функционально специализированная структура

- Стандартизация организационных структур дочерних предприятий
- Централизация управленческих функций
- Построение общей иерархии
- **Пример показателен для любой крупной компании с множеством АКТИВОВ**

• **Позитивная стратегия**

- Направлена на активное расширение сферы деятельности организации



- Децентрализованная, многооблачная структура, высокая автономия бизнес-единиц

3. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ МАЙКЛА ПОРТЕРА, И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТРУКТУРУ ОРГАНИЗАЦИИ

Менеджеры отвечают на два вопроса:

1. Компания будет действовать посредством низкой цены или предлагая уникальные товары и услуги?
2. Поле деятельности компании будет широким (многие сегменты) или узким (определенные сегменты рынка)?

[Дафт Р. Л. Теория организации, 2009]











- Рыночная (конкурентная) стратегия свойственна только одному бизнесу (бизнес-единице)

Фокусированное ценовое лидерство




- Простая линейно-функциональная структура, высокая степень формализации и централизации

Ценовое лидерство при широком охвате рынков




- Линейно-функциональная структура с развитыми горизонтальными связями

Дифференциация при широком охвате рынков



- Дивизиональная структура (возможно матричная структура)

Фокусированная дифференциация



- Смешанная функциональная структура (линейно-функциональная структура с горизонтальными связями)

4. МОДЕЛЬ МАЙЛЗА И СНОУ



Менеджеры стремятся
сформулировать стратегии
соответствующие требованиям
внешней среды

Поиск

Реактор

Защита

Анализ

Поиск



Постоянный поиск новых продуктов, инновации, постоянное развитие и расширение доли рынка.
Уместна в динамично развивающейся окружающей среде, где творчество важнее производительности



Децентрализованные дивизиональные или гибкие матричные структуры, инновационный тип по Г.Минцбергу

Защита



Фокус на удержании существующих клиентов и совершенствование существующих товаров. Сокращение издержек и повышение рентабельности. Успешна в ситуациях спада рынка или, наоборот, в стабильном окружении



Централизованные линейно-функциональные структуры, высокая степень формализации и разделения труда, низкий профессионализм исполнительского персонала



Российские страховые компании в 2008-2009 гг.

Оптимизация издержек

Автоматизация

Стандартизация

Централизация

Полная централизация одного из видов
основной деятельности

Сокращение обязанностей специалистов
на местах

Жесткая стандартизированная процедура
принятия решений



Анализ



Синтез первых двух стратегий: стабильное ядро проверенных продуктов и ограниченные инновации по «периферии»



Комплексные сильно дифференцированные структуры по Лоуренсу и Лоршу: централизованное операционное ядро и децентрализованные «периферийные» подразделения

Реактор



Не стратегия в строгом смысле слова.
Заключается в наборе хаотичных реакций
на изменение внешней среды



Отсутствие явных приоритетов в структуре
организации

5. ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ (МИССИЙ) В.И.ГЕРЧИКОВА

Компании выбирают себе цель,
согласно которой они строят свою
стратегию и дальнейшую деятельность

Прибыль

Работники

Клиенты

Развитие

Дело

Территория

Прибыль

Главная цель и смысл деятельности любой бизнес-организации — прибыль. Именно размер текущей прибыли показывает, насколько успешна деятельность организации





Прибыль

Главная цель и смысл деятельности любой бизнес-организации — прибыль. Именно размер текущей прибыли показывает, насколько успешна деятельность организации



Индивидуальная организация, разделение труда, централизация, административный контроль. Механистическая структура (по Минцбергу)

Клиенты

Клиент в бизнесе важнее всего. Если у нас будут постоянные и надежные клиенты и мы будем хорошо удовлетворять их нужды, будет и все остальное — и прибыль, и развитие, и довольные своей работой и зарплатой люди



NORDSTROM

Правила компании:

1. Клиент всегда прав
2. Если клиент не прав, смотри пункт 1
3. Во всех остальных случаях руководствуйтесь здравым смыслом

Клиенты

Клиент в бизнесе важнее всего. Если у нас будут постоянные и надежные клиенты и мы будем хорошо удовлетворять их нужды, будет и все остальное — и прибыль, и развитие, и довольные своей работой и зарплатой люди



Дивизиональная или матричная структура (по типам клиентов).
Широкая специализация, письменные отчеты

Дело

Наше дело нужно людям, без него общество жить не может. И мы должны делать это дело на мировом уровне. И тогда все будет — и клиенты, и прибыль, и развитие, и удовлетворенные своей работой люди



Командная работа на высшем уровне. Высокий профессионализм персонала, децентрализация. Профессиональная бюрократия (по Минцбергу)

Работники

Работник - важнейший фактор любого бизнеса. Если он хочет работать, квалифицирован, предан фирме и активен, он все обеспечит — и клиентов, и высокое качество, и прибыль, и постоянное развитие нашего дела

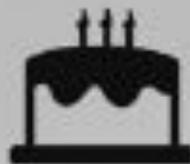




Домашняя атмосфера



Тесное общение



Совместные праздники



Решение проблем друг друга

Работники

Работник - важнейший фактор любого бизнеса. Если он хочет работать, квалифицирован, предан фирме и активен, он все обеспечит — и клиентов, и высокое качество, и прибыль, и постоянное развитие нашего дела



Слабая определенность функций, взаимозаменяемость, неформальные отношения. Миссионерский тип (по Минцбергу)

Развитие

Жизнь динамична, и чтобы долго оставаться на плаву нужно менять и клиентов, и дело, и работников. Поэтому развитие — единственная основа долговременного успеха для любой фирмы



Командная работа, ожидается активность. Матричные или проектные структуры, развитые горизонтальные связи. Инновационный тип (по Минцбергу)

Территория

Наш бизнес неотделим от данной территории (населенного пункта, микрорайона) — и жить, и развиваться, и погибать мы можем только вместе. Наша взаимная заинтересованность и взаимопомощь — залог наших общих успехов



Обычно линейно-функциональные структуры. Ограниченный уровень профессионализма персонала. Значительная доля вспомогательных работников

6. МОДЕЛЬ СТРУКТУРНОГО СООТВЕСТВИЯ





Нелиберальность рынков в России

Недостаточная насыщенность многих рынков

Государственные монополии на рынках



Можно быть неэффективным и успешным







Модель стратегического выбора

Не подтверждается эмпирическими данными

Структура организации определяется ее стратегией и степенью либеральности внешней среды

Стратегия не меняется в зависимости от структуры

**Внешняя среда — главный источник давления
и изменений**

Структура следует за стратегией