

ФОРМАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ БИЗНЕС ЕДИНИЦЫ КАК ПУТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕСА

Стратегическая единица бизнеса это – дочерняя структура бизнес-объединения, которая получила юридическую самостоятельность. На неё возложена ответственность за выполнение одного из видов деятельности, выполняемого таким объединением в целом. В силу получения такой самостоятельности, она принимает обязанность создавать и реализовывать свою стратегию бизнеса.

Её выработка и реализация осуществляется исходя из стратегических задач корпорации. Она имеет полную самостоятельность в рамках оперативного решения своих текущих задач. Но с позиций стратегического управления полностью зависит от высших структур управления компании. Идеология создания СБЕ состоит в необходимости децентрализации деятельности компании, чтоб определённому виду деятельности придать форму полной самостоятельности.

За любой СБЕ закрепляется ответственность за выполнение функций:

- разработки стратегического задания;
- ответственности за самостоятельное оперативное руководство всей деятельностью, закреплённой за СБЕ;
- ответственности за разработку бизнес-плана, если органы управления объединением приняли решение о необходимости инноваций в производстве.

Характеристика стратегических единиц бизнеса

Идея создания СБЕ возникла в 70-е годы прошлого столетия. Тогда возникла ситуация, что некоторые компании начали бурно расширяться за счёт расширения номенклатуры их производства. Методы управления компанией с ограниченной номенклатурой вступили в противоречие с её диверсификацией. Примером стала сегментация производства в компании

General Electric, которая приобрела форму создания первых в мире стратегических бизнес единиц (СБЕ).

Накануне их создания корпорация складывалась из двух сотен обособленных отделений. Они получили название «Центры прибыли», перед которыми ставилась единственная цель на обеспечение доходности персонально их отделения. Такое предпочтение в целях иногда вступало в противоречие с общими задачами компании. После преобразований все отделения превратились в несколько десятков самостоятельных единиц (СБЕ).

Стратегической единице вменяется в обязанность разработать деловую стратегию. В её состав включается, как правило: увеличение рентабельности своего производства путём снижения себестоимости и сокращения непроизводительных расходов; диверсификация своего производства; сегментирование структуры своего рынка; разработка и внедрение программ инвестиций и инноваций, направленных на удовлетворение потребностей рынка.

Критерии выделения стратегических единиц бизнеса

Бизнес единицы создаётся на основе концепции сегментации рынков. Она предполагает, что рынок продукции компании следует разделить на части, на которой предполагалось реализация продукции каждого выделенного самостоятельного производства. Объекты, из которых состоит каждый сегмент рынка, должны отличаться некоей общностью. Её мерой принимается удовлетворение потребности рынка в поставке на него определённых товаров либо услуг.

Критерия создания стратегических единиц бизнеса состоят в том, что при их учреждении перед ними выдвигаются определённые финансовые и организационно-правовые требования по осуществлению ими деятельности. Их соблюдение является своеобразной гарантией, что СБЕ в состоянии выполнить задачи, ради решения которых она была создана. Такими условиями является:

- 1) обязательное существование у СБЕ определённого круга конкурентов, противодействие которому может активизировать её деятельность;
- 2) обслуживание каждой единицей потребностей не своего внутреннего, смежного производства, а только ориентирование на потребители, расположенные за пределами компании;
- 3) разработка ценовой политики по всей номенклатуре, закреплённой за СБЕ;
- 4) самостоятельный выбор номенклатуры производства продукции, сроков и количества производства;
- 5) самостоятельная разработка и реализация программы материально-технического обеспечения;
- 6) верховенство интересов корпорации в целом над интересами каждой СБЕ.

Организационные условия создания стратегических бизнес единиц

Существуют определённые принципы деятельности этих единиц. Основным из них можно считать полную независимость своего менеджмента от воли руководства корпорации. Важным также является принцип автономности в создании стратегии сбытовой политики. Действует также принцип персональной ответственности руководства единицы за её прибыльность либо убыточность. За их менеджментом признавалось право самостоятельного формирования структуры производства (в составе производственных и сбытовых подразделений, научных центров).

Два фактора определяют целесообразность преобразования какого-либо из видов деятельности компании в СБЕ. Бизнес-процессы соответствующего вида деятельности должны отличаться сходством. С другой стороны, бизнес деятельность должна проводиться в оптимально разумных пределах. Если он недостаточен, то затраты на создание производственной единицы могут оказаться нецелесообразными. Если же объёмы слишком большие, то придётся думать о создании СБЕ в количестве большем, чем одна.