

**Учебно-методический комплекс дисциплины**

**Корпоративные стратегии: разработка и реализация**

Направление подготовки: 080200.68 - Менеджмент

Профиль подготовки: Общий и стратегический менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

**Конспект лекций**  
**По курсу**  
**Корпоративные стратегии: разработка и реализация**

**Лекция 1. Введение в Стратегии.**

Корпоративная стратегия - в отличие от конкурентной стратегии на уровне бизнес-единицы - это плохо понимаемая деятельность. Области стратегии, и это, конечно, попытки решить главный вопрос в бизнесе: почему некоторые фирмы превосходят другие фирмы? Эмпирически очевидно, что имеются существенные различия прибыльности между отраслями, имеются значительные различия прибыльности между фирмами и внутри отраслей.

Как такие компании, как Disney, создавать ценности через различных сферах бизнеса. Как компания может увеличить стоимость сверх того, что бизнес-единица сама по себе создает. Это требует корпорации инвестировать в ценные наборы ресурсов, ремесло бизнес-портфель, а также разработать организационную структуру, системы и корпоративные функции, чтобы поделить деятельности или передачи навыков во всех подразделениях.

Корпоративная стратегия может быть определена как способ корпорации стремиться создать ценность посредством конфигурации и координации своих мульти-рыночной деятельности - как она создает и сохраняет корпоративное преимущество. Корпоративное преимущество может быть определено как степень, в которой корпорация усиливает конкурентное преимущество своего бизнеса, сверх того, что из (в лучшую сторону) альтернативной структуры собственности.

В корпоративной стратегии, конечно, фокус смещается от бизнес-возможностей для корпоративных возможностей - то, что уникальный пучок ресурсов корпорации в состоянии принести его компонентов бизнеса, чтобы повысить их конкурентное преимущество.

Рассматриваются следующие темы:

- Анализ окружающей среды: это определяет, какие предприятия для входа и выхода, а степень вертикальной интеграции в фирме. В современном деловом мире большинство компаний оказались в сложной конкурентной среде, в которой разработка и выполнение корпоративной стратегии являются наиболее важными, чем когда-либо before. We научится понимать конкурентную структуру отрасли.

- Анализ ресурсов: Конечно определяет ценные ресурсы (в народе, но неправильно, названы основные компетенции), которые могут функционировать как "Микки Маус", что повышает ценность корпоративного портфеля.

- Создание (укрепление) конкурентное преимущество: роль стратегии бизнес-уровня и стратегии корпоративного уровня (распределение ресурсов и координации деятельности между подразделениями Оптимальные области применения фирмы с точки зрения диверсификации и вертикальной интеграции; Эффективная организация и управление несколькими -Unit компании), анализ стратегического выбора (стратегия диверсификации, технологической стратегии - Как использовать стратегию корпоративного уровня, чтобы понять формулировку стратегии и ее реализация в высокотехнологичных отраслях)

- Реализация стратегии: бизнес корпорация должна иметь соответствующие

структуры, системы и политики на самом деле реализовать значение. Отношения между конкурентной стратегией фирмы и организационной структурой и ресурсов, которые позволяют ей осуществить это strategyWe будет выглядеть на проектных решений, ориентируясь на размер и роли корпоративной штаб-квартиры в формировании и управлении стратегию бизнес-единицы и производительность, создание центров компетенции, и деятельность совместного использования.

### **Лекция 3. Анализ ресурсов и компетенций**

Большинство рынков, однако, не являются совершенно конкурентными; они имеют числа дефектов или асимметрии. Либо число продавцов и покупателей ограничено, продукты являются гетерогенными, информационные потоки недостаточны, или фирма благоприятно обладая собой вход, который поперво- водимые или в ограниченном количестве. Тщательно стратегия может помочь фирме экс-ploit рынка недостатки, которые существуют в этих условиях несовершенной конкуренции, условиях и, следовательно, может играть важную роль в максимизации прибыли.

Мы изучаем важность окружающей среды анализа и анализа конкурентов, в частности. Теперь мы можем перейти к анализу ресурсов. Этот подход основывается на экономике, и это объясняет, каким образом ресурсы компании диск, производительность в динамичной конкурентной среде, срок его как на основе представления ресурса фирмы (рибавирин).

Рибавирин сочетает в себе интервального анализа явлений в компаниях с анализом отрасли и конкурентной среды. Это черпает свою силу из своей способности объяснить в ясных управленческих терминах, почему некоторые конкуренты являются более прибыльными от других, как поставить идею основной компетенции на практике, и как развивать стратегии диверсификации, которые имеют смысл.

Компания будет позиционироваться на успех, если она имеет лучший и наиболее подходящий запас ресурсов для своего бизнеса и стратегии. Ценный ресурс может быть организационные возможности встроены в компании процедур, процессов и культуры. Каковы ресурсы?

Ресурсы поступают во многих формах, начиная от общих факторов производства, которые широко доступны и легко приобрести в рыночных сделках, в высокодифференцированных ресурсов, как торговых марок, которые были разработаны в течение многих лет и очень трудно повторить.

Ресурсы могут быть разделены на три основные категории: материальные активы, нематериальные активы, и организационные возможности. Материальные активы просты ценить и часто являются единственными ресурсами, которые появляются на балансе фирмы. Они включают в себя недвижимость, производственные мощности и сырье, среди других. Хотя материальные ресурсы могут иметь важное значение для стратегии фирмы, из-за своей стандартной природе они лишь изредка источником конкурентного преимущества.

Нематериальные активы включают в себя такие вещи, как репутация компании, торговые марки, культур, технических знаний, патентов и товарных знаков, и накопленного обучения и опыта. Эти активы часто играют важную роль в конкурентное преимущество (или недостаток) и стоимости фирмы (см "Gerber Products Co."). Нематериальные активы также имеют важным свойством не быть потребляемыми в использовании.

Организационные возможности не факторов производства, как материальных, так и ин- материальных активов; они представляют собой сложные комбинации активов, людей и процессов, которые организации используют для преобразования входов в выходы. Анализ пяти сил Портера является основой для анализа развития промышленности и бизнес-стратегии. Пять сил Портера включают - три силы из «горизонтальной» конкуренции: угроза товаров-заменителей или услуг, угроза, установленных конкурентами, и угрозы новых участников; и две силы из «вертикальной» конкуренции: рыночную власть поставщиков и рыночная власть клиентов.

Различают оперативной эффективности и стратегии. Операционная эффективность и стратегия обе необходимы для высокой производительности, но они работают совершенно по-разному.

Операционная эффективность означает, осуществляющие аналогичную деятельность, лучше, чем конкуренты. Компания должна обеспечить большую ценность для клиента, или зарегистрироваться сопоставимой ценности по более низкой стоимости. Различия между компаниями в стоимость / цена вытекают из многочисленных вещей, необходимых для создания, производить, продавать, поставлять продукцию или услуги. Операционная эффективность относится к любому числу методов, которые позволяют компании лучше использовать свои входы (за счет уменьшения дефектов в продукции, разработка лучшие продукты быстрее, устранить впустую усилий, использовать более передовые технологии).

Стратегическое позиционирование означает выполнение различных видов деятельности от конкурентов »или осуществляющие аналогичную деятельность, по-разному.

Пример: в 1980-х годах японцы так далеко вперед своих соперников в операционной эффективности, которые могли бы предложить более низкие цены и высокое качество.

Тем не менее, японский редко разработаны стратегические позиции (исключения: Sony, Canon). Большинство компаний подражать друг друга. Опасность конкуренции в японском стиле очевидно сегодня. Они росли в их растущей экономики, проникая мировой рынок, но были пойманы в ловушку взаимно разрушительных боев. Портер предлагает им учиться стратегии. А для этого они должны преодолеть сильные культурные барьеры (как правило, примирить разногласия лиц, став всем для всех клиентов).

За последние десятилетия руководители были озабочены повышение операционной эффективности.

Операционная эффективность является важным, но не достаточные конкуренты могут быстро копировать лучшие методы управления, новые технологии, улучшения ввода. Но абсолютное улучшение операционной эффективности приводит к относительно усовершенствования никому. Пример: печать США коммерческий промышленность.

## **Лекция 5. Стратегический выбор**

Корпоративная стратегия касается двух различных вопросов: какой бизнес корпорация должна быть, и как корпоративный офис должен управлять массивом бизнес-единиц.

Корпоративная стратегия является то, что делает корпоративный вся добавить до более, чем сумма его бизнес-единиц частей.

Дисней идеальным примером стратегии диверсификации. Другим хорошим

примером является GE под управлением Уэлча.

Чтобы быть успешным в долгосрочной перспективе, и, чтобы выжить, компании должны понимать, что хорошее корпоративное стратегия.

Бизнес стратегию относится к набору действий бизнес-организация намерена предпринять для того, чтобы улучшить свою конкурентоспособность, оказания услуг и взаимоотношений с клиентами. Она включает в себя идентификацию компетенций в ключевых областях для того, чтобы получить сравнительное преимущество по сравнению с другими фирмами.

Устойчивое стратегическое позиционирование требует компромиссов! Вы не можете быть как недорогой и полный спектр услуг авиакомпании. Пример: Neutrogena мыло.

Эти компромиссы защиты компаний от подделок, отличить их от других. Также, чтобы избежать несоответствия с имиджем и репутацией (должен доставить один вид ценностей, она теряет доверие, если пытается доставить противоречивые виды ценностей).

Различные должности требуют разных конфигураций продуктов, разного оборудования, различны поведение сотрудников, различные навыки, различные системы управления.

Позиционирование компромиссы широко распространены в конкурсе и важно, чтобы стратегии. Они создают необходимость выбора и целенаправленно ограничивают то, что компанияпредлагает.

## **Лекция 6. Реализация стратегии**

Учитывая эту важность ТНК там было много исследований относительно роли и функционирования как института. Во-первых, мы будем говорить о роли транснациональных корпораций штаб-квартире. MNC руководители пытались определить соответствующую роль для штаб-квартиры для эффективного создания ценности от международной деятельности. Частые масштабные реорганизации и Rightsizing (в любом направлении) в штаб-квартиру МНК иллюстрируют, как уверены многие, как добиться оптимальной структуры и влияния этого лица.

Первый исследовательской стратегии о роли корпоративной штаб-квартиры в разнообразных или многоканальные корпораций (Collis и др., 2007; Фосс, 1997; Маркидес, 2002). Это охватывает широкий набор фирм, чем просто МНК, но имеет прямое действие на более специфическое явление штаб-квартирой в компании, которые работают через границы, так как оба решения многомерных моделей рынка activity.3

Штаб-квартира компании.

Исследование корпоративной штаб-квартиры началось с пионерской работы Чендлера на появление М-формы корпорации (Chandler, 1962). Он определил штаб-квартиру, или "Главное управление", отдельно от оперативных подразделений, как отличительная черта М-формы корпорации, и в первую классифицировали два уникальных функций этого органа как "координировать, оценивать и цели и политика плана" и "распределять ресурсы". При этом он стал обращаться на фундаментальный вопрос для многих субъектов хозяйствования, как добавить значение за то, что линии бизнеса может генерировать сами по себе или с помощью рыночных контрактов. Чандлер позже реклассифицировала роли штаб-квартиры в "предпринимательский" (создания стоимости), и "административный" (убыток профилактических) (Chandler,

1991).

Коллис и др. объявление комплекс мероприятий, проведенных в штаб-квартире корпорации:

1. "обязательные функции" требуемого какой-либо юридического лица (налоговые и казначейство, финансовая отчетность, общее руководство)
2. "общие службы", которые используют эффект масштаба, но, помещенные в штаб-квартире, а не в разделении для удобства, а не экономическим причинам,
3. "Контроль" виды деятельности, которые необходимы для минимизации затрат Агентства делегировании принятия решений в операционных блоках
4. "создания стоимости" или координационные функции, которые разрабатывают, распределять и развертывать ценные ресурсы всей корпорации и так оправдать свое существование в качестве мульти-субъекта предпринимательской деятельности в (Collis и др., 2007).

Что касается выбора, относительно размера и роли функциональной деятельности, которые выполняются в штаб-квартире, это корпоративная стратегия, которая имеет наибольшее влияние на разработку корпоративной штаб-квартиры. Наиболее важным доказательством этого является различие между связанными и несвязанными стратегии диверсификации, которая первоначально была найдена Hill и др. И подтверждено другими (Hill и др., 1992) (Collis и др., 2007; Гулд и др., 1994; Маркидес и Уильямсон, 1996).

Не связанные diversifiers, как правило, имеют более простые отделов структуры с механизмами финансового контроля и гораздо меньшее влияние на производственных предприятиях, за исключением связанных diversifiers, а также меньше функциональной деятельности, представленные в штаб-квартире. В результате этих выборов, не связанные diversifiers имеют существенно меньшие штаб, чем их более тесно связанных аналогов. Хотя это трудно измерить непосредственно корпоративной стратегии, исследование показало, что размер и состав штаба зависит от ряда конструктивных решений, которые коррелируют с общей корпоративной стратегии и которые могут быть измерены непосредственно (Collis и др., 2007). Они включают в себя, среди прочего, связанность портфеля, организационной структуры, механизма управления и степени влияния, которое штаб-квартира оказывает на операционную бизнес-единиц. Так как выбор, сделанный для каждого из этих элементов совместно определены и вместе определяют корпоративную стратегию, измерения этих переменных определяет основные детерминанты размера и состава корпоративной штаб-квартиры.

## **Конспект лекций**

### **По курсу**

### **Корпоративные стратегии: разработка и реализация**

#### **Session 1. Introduction to Strategy.**

Corporate strategy – in contrast to competitive strategy at the business unit level – is a poorly understood activity. The field of strategy, and this course, attempts to address the central issue in business: why do some firms outperform other firms? It is empirically evident that there are significant profitability

differences between industries, and there are significant profitability differences between firms within industries.

How companies like Disney create value across different businesses. How the corporation can add value over and above that which a business unit creates by itself. This requires the corporation to invest in a valuable set of resources, craft the business portfolio, and design the organization structure, systems and corporate functions to share activities or transfer skills across businesses.

Corporate strategy can be defined as the way a corporation seeks to create value through the configuration and coordination of its multi-market activities – how it generates and preserves corporate advantage. Corporate advantage can be defined as the extent to which a corporation enhances the competitive advantage of its businesses, over and above that of (the best) alternative ownership structure.

In the Corporate Strategy course, the focus shifts from business capabilities to corporate capabilities – what unique bundle of resources is the corporation able to bring to its component businesses to enhance their competitive advantage.

Topics covered:

- Analysis of environment: this determines which businesses to enter and exit, and the extent of vertical integration in the firm. In today's business world most companies find themselves in a complex competitive environment in which the formulation and execution of corporate strategy are most critical than ever before. We will learn to understand the competitive structure of an industry.
- Analysis of resources: the course identifies valuable resources (popularly, but incorrectly, termed core competences) that can function as the "Mickey Mouse" that adds value to the corporate portfolio.
- Creating (enhancing) competitive advantage: role of business-level strategy and corporate-level strategy (Allocation of resources and coordination of activities between business units; Optimal scope of the firm in terms of diversification and vertical integration; Effective organization and management of multi-unit companies), analysis of strategic choices (diversification strategy, technology strategy - how to use corporate-level strategy to understand strategy formulation and implementation in high-technology industries)
  - Implementation of strategies: business a corporation must have the appropriate structures, systems, and policies to actually realize value. Relationship between a firm's competitive strategy and the organizational structure and resources that enable it to implement that strategy. We will look at design choices, focusing on the size and roles of corporate headquarters in shaping and controlling business unit strategy and performance, building centres of competence, and sharing activities.

### **Session 3. Analysis of Resources and Competences**

Most markets, however, are not perfectly competitive; they have a number of

imperfections or asymmetries. Either the number of sellers or buyers is limited, the products are heterogeneous, the information flows are flawed, or a firm is advantaged by possessing an input that is nonreproducible or in limited supply. A carefully crafted strategy can help a firm exploit the market inefficiencies that exist in these imperfectly competitive settings and, therefore, can play an essential role in maximizing its profits.

We study the importance of environment analysis and competitor analysis in particular. Now we can move to the analysis of resources.

This approach is grounded in economics, and it explains how a company's resources drive its performance in a dynamic competitive environment, term it as the resource based view of the firm (RBV).

The RBV combines the internal analysis of phenomena within companies with the analysis of industry and the competitive environment.

It derives its strength from its ability to explain in clear managerial terms why some competitors are more profitable from the others, how to put the idea of core competence in practice, and how to develop diversification strategy that make sense.

A company will be positioned to succeed if it has best and most appropriate stock of resources for its business and strategy. The valuable resource may be an organizational capability embedded in a company's routines, processes, and culture.

What are resources?

Resources come in many forms, from common factor inputs that are widely available and easily purchased in arms-length transactions, to highly differentiated resources, like brand names, that are developed over many years and are very difficult to replicate.

Resources can be classified into three broad categories: tangible assets, intangible assets, and organizational capabilities.

Tangible assets are the easiest to value and often are the only resources that appear on a firm's balance sheet. They include real estate, production facilities, and raw materials, among others. Although tangible resources may be essential to a firm's strategy, because of their standard nature they are only occasionally a source of competitive advantage.

Intangible assets include such things as company reputations, brand names, cultures, technological knowledge, patents and trademarks, and accumulated learning and experience. These assets often play important roles in competitive advantage (or disadvantage) and firm value (see "Gerber Products Co."). Intangible assets also have the important property of not being consumed in usage.

Organizational capabilities are not factor inputs like tangible and intangible assets; they are complex combinations of assets, people, and processes that



organizations use to transform inputs into outputs.

Porter five forces analysis is a framework for industry analysis and business strategy development. Porter's five forces include - three forces from 'horizontal' competition: the threat of substitute products or services, the threat of established rivals, and the threat of new entrants; and two forces from 'vertical' competition: the bargaining power of suppliers and the bargaining power of customers.

### Distinguish between Operational effectiveness and Strategy

Operational effectiveness and strategy are both essential to superior performance, but they work in very different ways.

Operational effectiveness means performing similar activities better than rivals. Company must deliver greater value to a customer, or create comparable value at a lower cost.

Differences between companies in cost/price derive from numerous things, required to create, produce, sell, deliver products or services. Operational effectiveness refers to any number of practices that allow a company to better utilize its inputs (by reducing defects in products, developing better products faster, eliminate wasted effort, employ more advance technology).

Strategic positioning means performing different activities from rivals' or performing similar activities in different way.

Example: in 1980s Japanese were so far ahead their rivals in operational effectiveness, that could offer lower prices and superior quality.

However, Japanese rarely developed strategic positions (exceptions: Sony, Canon). Most of the companies imitate one another. Danger of japanese-style competition is apparent today. They were growing in their expanding economy, by penetrating global market, but were trapped by mutually destructive battles. Porter suggests them to learn strategy. And to do so they have to overcome strong cultural barriers (tend to mediate differences of individuals, becoming all things to all customers).

For the last decades managers were preoccupied with improving operational effectiveness.

Operational effectiveness is important but not sufficient competitors can quickly imitate best management techniques, new technologies, input improvements. But absolute improvement in operational effectiveness leads to relative improvements to no one. Example: US commercial printing industry.

## **Session 5. Strategic choices**

Corporate strategy concerns two different questions: what businesses the corporation should be in and how the corporate office should manage the array of business units.

Corporate strategy is what makes the corporate whole add up to more than the sum of its business unit parts.

Disney is the perfect example of diversification strategy. Another good example is GE under Welch's management.

To be successful long-term, and to survive, companies must understand what good corporate strategy is.

A business level strategy refers to a set of actions a business organization intends to undertake in order to improve on its competitiveness, service delivery and customer relations. It involves identification of competencies in core areas in order to gain comparative advantage over other firms.

Sustainable strategic positioning requires trade-offs! You cannot be both low-cost and full-service airline. Example: Neutrogena soap.

Those trade-offs protect companies from imitations, differentiate them from others.

Also to avoid inconsistencies with image and reputation (should deliver one kind of values, it loses credibility if tries to deliver inconsistent kinds of values).

Different positions require different product configurations, different equipment, different employee behavior, different skills, and different management systems.

Positioning trade-offs are pervasive in competition and essential to strategy. They create the need for choice and purposefully limit what a company offers.

## **Session 6. Implementation of the strategy**

Given this importance of the multinational corporation there has been much research on its role and functioning as an institution. First we will talk about the role of multinational corporations headquarters. MNC executives have struggled to define an appropriate role for headquarters to effectively create value from international activities. The frequent large scale reorganizations and rightsizing (in either direction) of an MNC's headquarters illustrate how unsure many are as to the optimal structure and influence of that entity.

The first is strategy research on the role of corporate headquarters in diversified or multi-business corporations (Collis et al., 2007; Foss, 1997; Markides, 2002). This covers a broader set of firms than simply MNCs but has direct applicability to the more specific phenomenon of headquarters in companies that operate across borders since both address multi-market activity.<sup>3</sup>

Corporate headquarters.

Research on corporate headquarters began with Chandler's seminal work on the emergence of the M-form corporation (Chandler, 1962). He identified the corporate headquarters, or "general office", separate from the operating units as the distinguishing feature of the M-form corporation, and first classified the two unique functions of that entity as being "coordinate, appraise and plan goals and policies" and "allocate resources". In doing this he began to address the fundamental question for multi-business entities of how to add value beyond that which the lines of business could generate by themselves or through market contracts.

Chandler later reclassified the roles of headquarters into "entrepreneurial" (value creating), and "administrative" (loss preventive) (Chandler, 1991).

Collis et al. classified the set of activities performed at corporate headquarters:

1. "obligatory functions" required of any corporate entity (tax and treasury, financial reporting, general management )
2. "shared services" that exploit scale economies but that are placed at headquarters rather than in a division for convenience rather than economic reasons,
3. "control" activities that are required to minimize the agency costs of delegating decision-making to operating units
4. "value creating" or coordinative functions that develop, allocate, and deploy valuable resources throughout the corporation and so justify its existence as a multi-business entity (Collis et al., 2007).

With regard to the selection, relative size, and role of the functional activities that are performed at headquarters, it is the corporate strategy, which has the greatest influence on the design of corporate headquarters.

The most salient evidence for this is the distinction between related and unrelated diversification strategies that was originally found by Hill et al. (Hill et al., 1992), and confirmed by others (Collis et al., 2007; Goold et al., 1994; Markides and Williamson, 1996).

Unrelated diversifiers tend to have simpler divisional structures with financial control mechanisms and much less influence on the operating businesses than related diversifiers, as well as fewer functional activities represented at headquarters. As a result of these choices unrelated diversifiers have substantially smaller headquarters than their more closely related counterparts.

Although it is difficult to directly measure corporate strategy, the research found that the size and composition of headquarters is affected by a number of design choices that correlate with overall corporate strategy and which can be measured directly (Collis et al., 2007). These include, among others, the relatedness of the portfolio, organization structure, control mechanism, and the degree of influence that headquarters exerts over the operating business units. Since the choices made for each of these elements are co-determined and together define the corporate

strategy, measuring these variables identifies the underlying determinants of the size and composition of corporate headquarters.

## **Учебно-методические материалы для проведения семинарских и практических занятий**

### **Тема 2. Источники инноваций**

Вопросы для обсуждения:

Источники инноваций.

The Japanese case study is the development of the Mini Copier by Canon.

The U.S. case study is the development of the Macintosh Computer by Apple Computers.

### **Тема 3. Понятие инновационного процесса**

Вопросы для обсуждения:

Появление инновационной идеи.

Продвижение нового продукта на рынок.

### **Тема 4. Появление инновационной идеи.**

Разбор кейсов:

**Case:** Nintendo's Revolution? 1. What factors lead to generation of idea of the 'Revolution'? 2.

Describe what was essential in Nintendo's 'Revolution' idea generation process? 3. What environment was created by the company for Nintendo's innovation? 4. How would you characterize competitive trends in the gaming (console) industry?

**Case:** Corning Inc. innovation process

### **Тема 5. Управление инновационными проектами**

Разбор кейса:

Case: Innocent Case study: Launching ?innocent? into the growing Fruit Smoothie market.

### **Тема 6. Инновационные бизнес модели**

Вопросы для обсуждения:

From science to sales through business model innovation

The information/internet industries: changes in the business models.

Examples: Newspapers, DVD rentals (Netflix)

### **Тема 7. Окружающая среда и инновации**

Разбор кейсов:

Case: SunPower 1. Stefan Ambec, Mark A. Cohen, Stewart Elgie, and Paul Lanoie. The Porter Hypothesis at 20: Can Environmental Regulation Enhance Innovation and Competitiveness?

January 2011 RFF DP 11-01

3. Rebecca M. Henderson, Joel Conkling and Scott Roberts. SunPower: Focused on the Future of Solar Power. MIT Sloan Management. 07-042 July 25, 2007.

**Выполнение лабораторной работы:**

MIT Sloan Management simulation (game). Интерактивная игра, основанная на материалах Университета Массачусетс.

Рекомендуется ознакомиться с источниками:

MIT Sloan Management Review - <http://sloanreview.mit.edu>

Science business - <http://www.sciencebusiness.net>

### **Тема 8. Инновационная стратегия**

Разбор кейсов:

Case: Sony's Battle

1. What do you think was behind the collapse of the video game industry in 1983?

2. How would you describe Sony's innovation strategy? How was it different from Nintendo's?

3. Do you think video games consoles with their business model innovations can overshadow the role of the PC?

Support your answer with arguments.

### **Тема 9. Стратегия развития сотрудничества в сфере инноваций**

Разбор кейсов:

Case: University-industry collaboration

1. What benefits can university-industry collaboration bring? How it improves exploitation and explorations capabilities?

2. What in your opinion are the main motivations for university-industry collaboration?

3. What barriers of university-industry collaboration you consider the most difficult to overcome?

4. What were Deutsche Telecom Laboratories' solutions for barriers of UIC?

## **Тема 10. Глобализация инновационного процесса**

Разбор кейсов:

Case: i+MED Laboratories Case: BBC

1. How did technology strategy change due to the growth of on demand consumption?
2. What are the main factors/challenges BBC has to consider when developing its technology strategy?
3. How do you understand the following principle: 'Be open and leverage the market'?

### **Вопросов к зачету**

1. What is a strategy? What is the strategic process?
2. Analysis of the structure of the industry. Economic determinants of Porter's five forces.
3. Analysis of Resources and Competences
4. Corporate-level Strategy and Business-level Strategy.
5. Vertical Integration of the Firm  
Alliances, Joint Ventures, Mergers&Acquisitions .
6. Strategy and structure. Should follow the structure of the strategy? Key elements of the organizational structure. Managing Strategic Change.

### **Методические рекомендации для преподавателей, ведущих семинарские и практические занятия**

1. При изучении всех разделов курса для подготовки к занятиям необходимо ориентировать учащихся делать акцент на использовании нормативных источников, статистических данных, на монографической, периодической литературе и иных источниках.
2. Каждое занятие необходимо начинать с контроля присутствия студентов на занятии. Отмечать присутствие студентов, вести рейтинг успеваемости необходимо в соответствующих предусмотренных для этого формах документов (журналах).
3. В начале каждого занятия целесообразно проводить небольшие устные опросы для выявления уровня усвоения лекционного материала и выполнения заданий для самостоятельной работы по теме занятия, и только после этого целесообразно приступать к рассмотрению материалов занятия.

4. В соответствии с тематическим планом необходимо проводить запланированные дискуссии, стимулировать студентов к самостоятельному мышлению, критической оценке собранной информации.

5. В конце каждого занятия необходимо довести до сведения студентов оценки, полученные за устные ответы. Оценки, полученные за письменные расчетные работы, необходимо довести до сведения студентов в начале следующего занятия.

6. Занятия, проводимые в интерактивной форме, предполагают одновременную работу группы студентов (например, участие в обсуждении). Такие занятия требуют предварительной подготовки, поэтому целесообразно планировать распределение участников и довести это до сведения студентов. А также заранее определить какие аспекты будут оцениваться и по каким критериям. Эту информацию необходимо довести до сведения студентов с целью мотивации их участия в занятии.

### **Методические рекомендации для учащихся по изучению дисциплины «Корпоративные стратегии»**

Дисциплина «**Корпоративные стратегии**» считается освоенной учащимся, если он имеет положительные результаты **промежуточного и текущего контроля**. Это означает, что студент освоил необходимый уровень теоретических знаний в области региональных демографических процессов и получил достаточно практических навыков их оценки.

Для достижения вышеуказанного студент должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов Учебно-методического комплекса дисциплины с целью понимания его содержания и указаний, которые будут доведены до сведения студентов на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым студентом,
- распределением тем докладов и сроки их представления,
- критериями оценки текущей работы студента (контрольных работ, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях)

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а так же с последовательностью изучения тем и их объемом. С

целью оптимальной самоорганизации необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме **необходимо изучить до посещения соответствующего лекционного занятия**, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержатся в лекционном материале.

4. Семинар по дисциплине является аудиторным занятием, в процессе которого преимущественно осуществляется контроль знаний, полученных студентом самостоятельно. В связи с этим такое занятие начинается либо с устного опроса либо с контрольной работы, которая может проводиться по

лекционному материалу темы,  
литературным источникам, указанным по данной теме  
заданиям для самостоятельной работы.

В связи с этим подготовка к семинарскому занятию заключается в том, что бы **до семинарского занятия** изучить лекционный материал и указанные по теме литературные источники выполнить задания для самостоятельной работы.

5. В конце изучения каждой темы проводится тематическая контрольная работа, которая является средством промежуточного контроля оценки знаний.

Подготовка к ней заключается в повторении пройденного материала и повторном решении заданий, которые рассматривались на занятиях, а также в выполнении заданий для самостоятельной работы.

6. Подготовка к зачету является заключительным этапом изучения дисциплины и является средством текущего контроля. В процессе подготовки к зачету выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ студенту не ясен.

### Методические рекомендации студентам по подготовке к различным видам самостоятельных работ

#### 1. Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Введение в стратегию	3		Кейсы, направленные на анализ и понимание корректных стратегий компаний.	8	Разбор кейса
2.	Тема 2. Анализ внешнего окружения	3		Кейсы, направленные на анализ и понимание корректных	10	Разбор кейса



N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
				стратегий компаний.		
3.	Тема 3. Ресурсный подход к стратегии	3		Кейсы, направленные на анализ и понимание корректных стратегий компаний.	10	Разбор кейса
4.	Тема 4. Конкурентная и корпоративная стратегия	3		Кейсы, описывающие различные виды портфелей бизнесов и модели корпоративного центра.	8	Разбор кейса
5.	Тема 5. Принятие стратегических решений и стратегический выбор.	3		Кейсы, описывающие различные виды портфелей бизнесов и модели корпоративного центра.	8	Разбор кейса
6.	Тема 6. Реализация стратегии.	3		Кейсы, иллюстрирующие различные этапы консолидации отечественных и зарубежных отраслей.	10	Разбор кейса
	Итого				54	

***Рекомендации по планированию, организации, контролю и самоконтролю в процессе изучения дисциплины:***

Планирование и организация времени на освоение дисциплины осуществляется в соответствии с приведенным в рабочей программе для каждой специальности распределением часов на лекционные и практические занятия, а также на самостоятельную работу с указанием времени, отводимого на работу с литературой, освоение вопросов для самостоятельного изучения и выполнение аналитических заданий.

***Рекомендации по работе с рекомендуемой литературой:***

Наиболее предпочтительна потемная последовательность в работе с литературой. В ходе изучения рекомендованных по каждой теме дисциплины библиографических источников полезно, хотя и не обязательно, делать краткие конспекты прочитанного, выделять неясные, сложные для восприятия вопросы. В цепях прояснения последних

нужно обращаться к преподавателю.

При работе с учебной и научной литературой принципиально важно принимать во внимание особенности современного развития ситуации в области тенденций мирового развития. В условиях ускоряющегося старения информации учебные и научные издания не всегда успевают за новыми явлениями и тенденциями, порождаемыми процессом инновационного развития общества. Поэтому необходимым условием освоения дисциплины является работа с Internet-источниками, приведенными в списке рекомендуемой литературы, содержащими необходимую современную аналитическую и статистическую информацию, необходимую для качественного освоения изучаемого материала.

Студент обязан знать не только литературу, приведенную в библиографическом списке, но и новые, существенно важные издания по дисциплине, вышедшие в свет уже после публикации УМК и рекомендуемые преподавателем на занятиях.

**Вопросы, выносимые для обсуждения по теме 1 и ситуации для анализа**

**Домашнее задание. Подготовка к дискуссии на темы: Кейс:**

Nonaka I., Kenney M. Towards a new theory of innovation management: A case study comparing Canon, Inc. and Apple Computer, Inc. Journal of Engineering and Technology Management, 8 ( 1991 ) 67-83 Elsevier

**Вопросы, выносимые для обсуждения по теме 2 и ситуации для анализа**

**Домашнее задание. Подготовка к дискуссии на темы:**

Кейс:

Nonaka I., Kenney M. Towards a new theory of innovation management: A case study comparing Canon, Inc. and Apple Computer, Inc. Journal of Engineering and Technology Management, 8 ( 1991 ) 67-83 Elsevier

**Вопросы, выносимые для обсуждения по теме 3 и ситуации для анализа**

**Домашнее задание. Подготовка к дискуссии на темы:**

Кейс:

Rebecca M. Henderson and Cate Reavis. Corning Incorporated: The Growth and Strategy Council. MIT Sloan Management. 08-056 Rev. April 15, 2009.

**Вопросы, выносимые для обсуждения по теме 4 и ситуации для анализа**

**Домашнее задание. Подготовка к дискуссии на темы:**

Кейс:

Sangbeom Kim, Ian Lamont, Hiroshi Ogasawara, Mansoo Park, Hiroaki Takaoka. Nintendo's ?Revolution?. MIT Sloan Management. 11-124 October 18, 2011.

**Вопросы, выносимые для обсуждения по теме 5 и ситуации для анализа**

**Домашнее задание. Подготовка к дискуссии на темы:**

Кейс:

Case study: Launching Innocent into the growing Fruit Smoothie market.

контрольная работа , примерные вопросы:

1. Idea screening 2. Concept Development and Testing 3. Business Analysis 4. Market testing 5. Technical Implementation 6. Commercialization 7. New product pricing

**Вопросы, выносимые для обсуждения по теме 6 и ситуации для анализа**

**Домашнее задание. Подготовка к дискуссии на темы:**

Кейс:

D. J. Teece. (2010) Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43, 172-194.

**Вопросы, выносимые для обсуждения по теме 7 и ситуации для анализа**  
**Домашнее задание. Подготовка к дискуссии на темы:**

Кейс:

Stefan Ambec, Mark A. Cohen, Stewart Elgie, and Paul Lanoie. The Porter Hypothesis at 20: Can Environmental Regulation Enhance Innovation and Competitiveness? January 2011 RFF DP 11-01

**контрольная работа , примерные вопросы:**

Answer the following question using your analysis of the case: Can Environmental Regulation Enhance Innovation and Competitiveness?

**Вопросы, выносимые для обсуждения по теме 8 и ситуации для анализа**  
**Домашнее задание. Подготовка к дискуссии на темы:**

Кейс:

Loch C., 2000, Tailoring Product Development to Strategy: case of a European Technology Manufacturer, European Management Journal, vol. 18, no. 3 p. 246-258.

**Вопросы, выносимые для обсуждения по теме 9 и ситуации для анализа**  
**Домашнее задание. Подготовка к дискуссии на темы:**

Кейс:

Rene Rohrbeck and Heinrich M. Arnold. Making university-industry collaboration work - a case study on the Deutsche Telekom Laboratories contrasted with findings in literature. Online at <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/5470/> MPRA Paper No. 5470, posted 29. October 2007

**Вопросы, выносимые для обсуждения по теме 10 и ситуации для анализа**  
**Домашнее задание. Подготовка к дискуссии на темы:**

Кейс:

Zedtwitz M., Gassmann O., Boutellier R. Organizing global R&D: challenges and dilemmas. Journal of International Management 10 (2004) 21-49.

### **Схема начисления баллов**

Основу балльно-рейтинговой системы оценки знаний составляет условно принятая максимальная оценка в 100 баллов за дисциплину, означающая 100%-ое овладение студентом знаний по предмету. Условно один балл равен одному проценту освоения студентом программы курса.

Учебный материал дисциплины разбит на разделы, значимость которых в семестре имеет различный весовой коэффициент. Ниже в таблице представлены разделы дисциплины и весовые коэффициенты оценки (баллы) по каждому заданию. Каждый раздел (тема) формирует определенные знания студента в вопросах дисциплины и имеет определенные виды контроля (тесты, практические навыки, коллоквиумы). Студент аттестовывается по каждому виду учебной работы в семестре. Максимальный уровень освоения каждого вида учебной работы равен 100, минимальный – 27,5. Если студент по результатам текущего контроля знаний набрал менее 27,5 баллов,

он по этой дисциплине к промежуточной аттестации не допускается. Тем студентам, которым необходимо набрать баллы для допуска к зачету или экзамену, в конце семестра разрешается один раз переписать одну из выполненных контрольных работ по данной дисциплине (по выбору студента) с целью улучшения результата. При этом прежние баллы аннулируются, и работа оценивается заново. При наличии уважительной причины по письменному разрешению директора института любая пропущенная контрольная работа может быть сдана в дополнительный срок, определяемый преподавателем, ведущим предмет до начала зачетно-экзаменационной сессии

К набранным в течении изучения дисциплины баллам добавляется зачетная оценка в интервале от 0 до 50 баллов (см. «Положение об организации текущего и промежуточного контроля знаний студентов в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет» от 19.04.2012). Зачет считается пройденным при наборе баллов не менее 55. Неудовлетворительная оценка на зачете, независимо от количества набранных баллов за семестр, требует повторной его сдачи.

Наименование разделов дисциплины	Формы контроля усвоения материала	Начисляемые баллы
Тема 1. Введение в предмет		3
Тема 2. Источники инноваций	Работа на семинарском занятии	3
Тема 3. Понятие инновационного процесса	Работа на семинарском занятии	3
Тема 4. Появление инновационной идеи	Работа на семинарском занятии	3
Тема 5. Управление инновационными проектами	Работа на семинарском занятии	10
	Контрольная работа	3
Тема 6. Инновационные бизнес модели	Работа на семинарском занятии	3
Тема 7. Окружающая среда и инновации	Работа на семинарском занятии	10
	Контрольная работа	3
Тема 8. Инновационная стратегия	Работа на семинарском занятии	3
Тема 9. Стратегия развития сотрудничества в сфере инноваций	Работа на семинарском занятии	3
Тема 10. Глобализация инновационного процесса	Работа на семинарском занятии	3
Тема 11. Итоговая лекция	Работа на семинарском занятии	3
Итого баллов		50