

**Центральное конструкторское бюро машиностроения  
Государственная корпорация по атомной энергии  
«Росатом»**

18 – 19 января 2012

**«Стратегический менеджмент.  
Актуальные новые вопросы разработки стратегии  
для растущих компаний»**

*«Если бизнес не растёт – то он загнивает»*

**Руководитель Программ МВА «Стратегический менеджмент»  
профессор, д.т.н. Сазанович А.Н.**



# Цели семинара:

## 1. Попредметнее разобраться с вопросами:

- 1). Что такое Стратегия, какую управленческую роль в повышении экономической эффективности бизнеса она играет. Структура стратегии. Убеждены ли мы в том, что то, что нам преподносят является действительно стратегией? Какая стратегия является хорошей. Факторы, учитываемые при разработке стратегии.
- 2). Стратегические закономерности выигрыша в конкурентной борьбе (“модели прибыли”), лежащие глубже «здорового смысла»; создание результативных «моделей прибылей» (помимо традиционного первенства в копировании западных технологий и интенсивных маркетинговых зазываний).
  - источники истинной конкурентной силы бизнеса
- 3). Организационная инфраструктура в поддержку стратегии

## 2. Повысить свою управленческую профпригодность и значит капитализацию каждого из нас.

## 3. Сформулировать некоторые фрагменты стратегии ЦКБМ



## Блок 1. Понятие стратегия и сущность СМ

«Организация без стратегии подобна кораблю, без руля».  
Джоэл Росс и Майкл Ками Из дипломной работы Г.С.Погиблова

Солдат воюет лучше, когда знает, что он должен делать А.В.Суворов

### 1. Причина повышения актуальности разработки стратегии как документа

- тенденция ухода собственника от оперативного управления
- отсутствие у компании опыта постановки бизнес-целей на срок более 1 года;

### 2. Понятие стратегии (как позиции) в стратегическом менеджменте, а не в маркетинге

### 3. «Внешний вид» формулировки стратегии

### 4. Финансовая «заноза» в стратегическом менеджменте

### 5. Обзор литературы. Экзамен. Оргвопросы



# «Системная карта сферы/инструменты» управления компанией ©

4 сферы (предмета) управления в  
бизнес- организации:

Главные инструменты  
управления:

## 1. Управление Целями и Задачами

- перспективными и текущими
- деревьями целей

## 2. Управление ресурсами

- какие по типам нужны,
- сколько нужно
- в каком месте и в какое время
- с какой регулярностью

## 3. Управление людьми и коллективами людей

- составом людей
- действиями и их интенсивностью,
- настроением и желанием трудиться,
- ценностями (убеждениями)
- компетенциями

## 4. Управление самим собой

- Форсайт- проекты, «Стратегия развития», «портфельная стратегия» и «конкурентная стратегия»
- BSC (ССП)

- Планы ресурсов
- Инвестиционные и фин. планы
- Планы слияний и поглощений

- Организационная структура
- Бизнес- процессы (системы)
- Стратегические инициативы
- Проекты
- Корпоративная культура
- Управление знаниями
- Коммуникационные планы

- Само менеджмент

Цель  
доклада:



# Определение стратегии:

*«Всякий раз, когда вы видите успешный бизнес, это свидетельствует о том, что в свое время кто-то принял смелое решение»*

*Питер Ф. Друкер*

Стратегия – это план перспективного развития бизнеса с горизонтом планирования 3,4,5 лет, который должен привести фирму к *серьезному успеху* (к ее *качественно* новому будущему состоянию относительно ее роли и места в расстановке отраслевых сил)

Стратегия – это плановый документ, определяющий направление «главного удара» в развитии организации и формирующий рубежи ее качественно нового будущего состояния (в горизонте планирования 3,4,5 лет) относительно ее роли и места в расстановке отраслевых сил и создания ее новой рыночной стоимости. Данный документ определяет выбранный на перспективу диапазон и границы видов деятельности, которые будет вести организация, ее конкурентные отличия, структуру бизнеса, реализуемую модель прибыли, внутренний уклад жизни, а также реалистичные механизмы, этапы и темпы достижения стратегических рубежей за доступные организации средства



# С какой «формы» нужно начать проектировать облик Будущего Компании?

(«содержание» без «формы» не бывает)

## Видение перспектив BL-Trade к 2015 году это:

Доминирующая на Российском рынке городских светильников по объемам продаж производственная компания, являющаяся также лидирующей в стране во всех крупных сегментах «промышленных» светильников, которая обладает в отрасли надежным значимым себестоимостным конкурентным преимуществом (за счет эффекта масштаба и реализации лучших производственных решений) и демонстрирующая систематически опережающее рынок инновационное первенство в создании и в выпуске наиболее сложного вида продукции - интеллектуальных светильников.

## Реализация данного облика компании позволит повысить ее рыночную стоимость примерно в 2 раза:

- за счет большей прибыльности вследствие эффекта масштаба
- за счет отсутствия опасений у клиентов в качестве продукта, как крупного производителя
- за счет большего доверия к качеству и надежности продукции, как инновационной компании



# Структура стратегического плана

(предписывающая часть стратегии)



## Генеральные целевые планы

- Материально-вещественные цели: производимые товары и оказываемые услуги (отрасли, подотрасли, концепции продуктов)
  - Видение, целевая картина деятельности предприятия
  - Миссия
  - Системообразующие параметры видения и миссии
- Финансовые и стоимостные цели: цели результата, оборота, ликвидности.
- Социальные цели.
- Целевые ценности: стандарты поведения по отношению к персоналу, инвесторам, партнерам по рынку, общественности.

## Стратегические планы

1. Стратегические планы полей бизнеса, функциональные и региональные стратегии.
  - 1.1. Общефирменный сводный (корпоративный) стратегический план:
    - общефирменный бизнес-портфель;
    - стратегии взаимодействия и ключевые показатели;
    - план стратегических объектов (приобретение и продажа участия в других предприятиях, стратегические альянсы, объекты инфраструктуры).
  - 1.2. Планы по полям бизнеса:
    - конкурентные стратегии и ключевые показатели;
    - планы новых продуктов и технологий.
  - 1.3. Стратегические планы развития функциональных сфер деятельности предприятия:
    - стратегический план развития сбыта;
    - стратегический план развития производства;
    - стратегический план развития материально-технического снабжения;
    - стратегический план НИОКР;
    - стратегический план развития комплексных функциональных сфер деятельности (маркетинг, персонал и др.).
  - 1.4. Региональные стратегии. (сл. 45, 46)
  - 1.5. Стратегические инициативы.
2. План совершенствования организационной структуры и правовой формы предприятия.
3. План совершенствования системы управления (руководства):
  - 3.1. План расстановки руководящих кадров:
    - план резерва руководящих кадров;
    - план перемещения руководящих кадров и индивидуального развития руководителей
  - 3.2. План совершенствования системы стимулирования руководителей.



# Структура стратегии ( в части системы стратегических целей)

## Стратегические цели

### Главные Вопросы:

- 1.Куда идем (в горизонте 3,4,5 лет)?
- 2.До куда нужно успеть дойти?
- 3.К какому сроку нужно успеть дойти?

## Замысел реализации стратегических целей

## Формат представления

Материальные цели («видение перспектив бизнеса на 2015», «миссия», их системообразующие параметры; количественные и качественные индикаторы реализации видения и миссии)

Стоимостные финансовые цели

Социальные цели

Система Ценностей менеджмента и персонала

### Главные Вопросы:

- 1.На каких факторах будем обходить конкурентов в
  - в качестве (себестоимости)?
  - в скорости?
2. Какие частные подцели необходимо будет решить для обеспечения конкурентного преимуществ и роста
3. Какие стратегические инициативы потребуются реализовать?
4. Какие нужны инвестиции?

Перечень конкурентных отличий (и их количественных и качественных индикаторов),  
«Модели прибыли» (получения большей прибыли )

Дерево подцелей; Стратегическая карта ССП

Портфель инициатив





## Стратегическая цель развития 2015:

### 1. Качественная цель 2015

“AS to BE 2015”: Видение: Главная, доминирующая, хорошо известная в Москве специализированная клиника имплантологии в среднем и среднем верхнем ценовом потребительском сегменте

Миссия: Имплантология индивидуального подбора (эстетика, функциональность, цена, качество) с безболезненным проведением операций и удобным для клиента графиком и периодом обслуживания; с долговременной гарантией качества, соответствующего мировым стандартам

“AS IS, 2011”: Мало известная клиника, выполняющая широкий круг стоматологических услуг, без какой-либо специализации, имеющая долю 1-2% московского рынка в среднем ценовом сегменте и падающий спрос

### 2. Количественные цели 2015

Доля рынка - 25%; Узнаваемость в целевых сегментах – 40%; Имеющееся временное окно – 5 лет  
Количество жалоб по остаточной болезненности менее - 1%;  
Количество выявленных отклонений от мирового стандарта - 0%

## Стратегия темпов роста 2015: (сл. 14 ресурсы)

Рост числа стоматологических кресел в год - 5 шт.; Рост выручки – 9% в год; Рост числа филиалов – 1 в 2 года

### Финансовая перспектива 2015: (сл. 19, 20)

Показатели результата:  
Годовая чистая прибыль –  
Годовая выручка –  
Рыночная стоимость бизнеса – 200%

Необходимые инвестиции: (сл. 15)  
Расширение активов - 50%; ~10% в год  
Годовая прибыль к активам – 7%  
Расширение Заемных средств к активам - 2%

Рост годовой прибыли на 1%; Что соответствует росту рентабельности продаж услуг – на 4%

Клиентская перспектива 2015: Введение дополнительных услуг в объеме 10%. Расслоение цены–5%



# Этапы реализации Стратегии 2015

**Этап создания  
дополнительных  
Конкурентных преимуществ  
и заделов роста**



2010

**Этап создания  
новых  
Конкурентных преимуществ  
и активного роста**



2012

**Этап создания  
видения  
2015**



2015



# Стратегическая карта «стратегии МИРБИС 2015» (на 2011/2012г)



Реализация концепции Бизнес- университета

Удержание совокупной доходности Программ МИРБИС при сокращающемся спросе на рынке и росте стоимости ресурсов, достаточной для инвестирования Стратегии МИРБИС

Рост дохода от мероприятий: 26,5%

Падение спроса: 22%

Резерв развития: 4,5%

4,5%

Клиентская перспектива

Рост выручки от реализации услуг

Сокращение потерь клиентов: рассрочка платежей; кредитование

Снижение себестоимости и услуги

Увеличение цены услуги

Увеличение количества программ, специальностей и специализаций

Повышение интенсивности маркетинговых коммуникаций

Продажа отдельных модулей и дисциплин из программ MBA

- Использование ИТ (видеоконференций, вебинаров, скайпа в регионах)
- Объединение групп разных форм обучения по программам MBA
- Нормирование трудозатрат ППС в ВК
- Снижение неоперационных расходов
- Приобретение нематериальных активов у ППС

- Путем введения новой программы Executive Education
- Путем введения дополнительных платных опций
- Путем повышения ценности за международность программы MBA, EMBA

- Открытие новых программ: бакалавриата по направлению «Экономика», специализаций по программе 2 Высшего «Управление продажами», «Управление проектами», магистратуры по направлению «Менеджмент»
- Увеличение количества программ MBA, проводимых в регионах на базе учебных заведений- партнеров МИРБИС
- Открытие новых программ специалитета очной формы обучения и программ доп. образования в Перми и в Орехово-Зуево

- Вовлечение в учебный процесс «звездных» ППС и известных компаний слушателей к МИРБИС
- Повышение лояльности и патриотизма слушателей к МИРБИС
- Подготовка цикла статей и блогов о преимуществах программ МИРБИС
- Подписание соглашений о сотрудничестве с предприятиями
- Продвижение программ бакалавриата в колледжах

- Участие в социальных проектах в г. Перми
- Участие в проведении регионального конкурса «Молодые Топ-менеджеры Урала» в Уральском федеральном округе
- Дни открытых дверей, семинары, мастер-классы, конференции в регионах
- Проведение в регионах совместных мероприятий с научным сообществом, бизнес-сообществом, гос. органами власти, общественными организациями («Селигер»)

Кадры

Деканы, Руководители программ, заведующие кафедрами, ППС

Отдел Маркетинга

Научный центр

Международный отдел

Региональные Филиалы

Ресурсы

Материальные и финансовые ресурсы

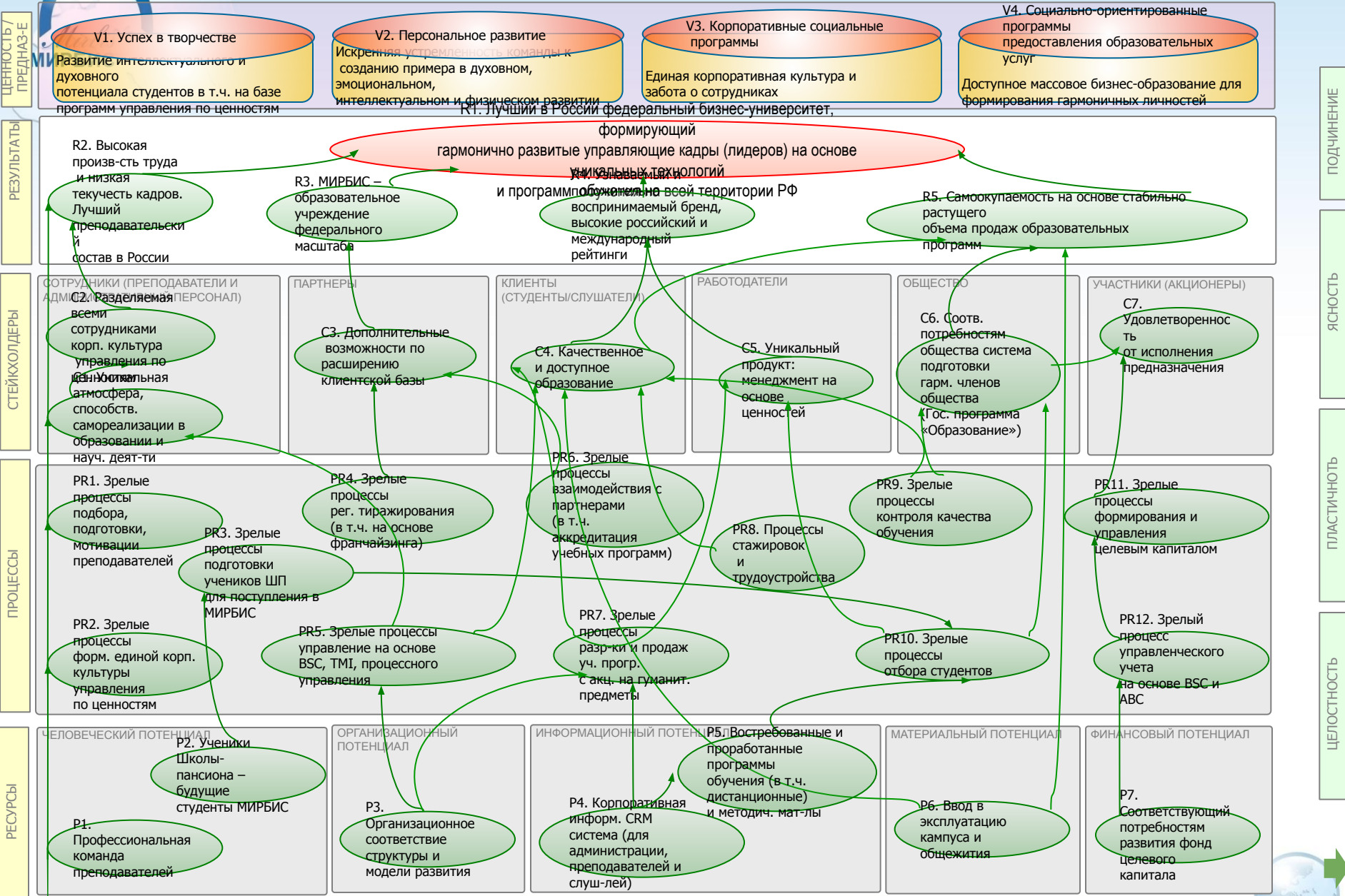
Площадь и оборудование помещений здания МИРБИС

Учебно-методические материалы МИРБИС

Отдельные Целевые Гранты



# Стратегическая карта верхнего уровня : целостность



УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ: Персональное развитие и корпоративная культура

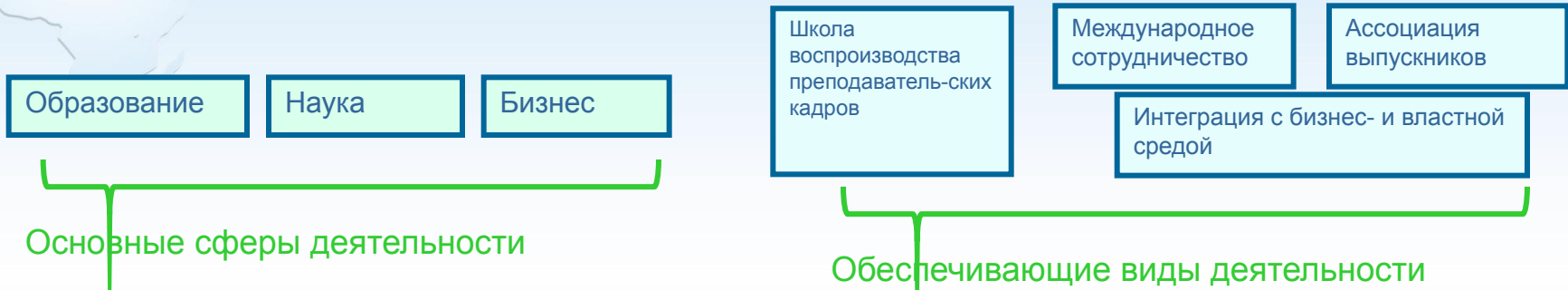
КАЧЕСТВО БИЗНЕСА: Управление процессами с целью снижения затрат

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ





## Критерии Бизнес- Университета и состав его системообразующих параметров по ключевым сферам деятельности



Сферы деятельности	Системообразующий параметр	Критерий соответствующий именно Бизнес- Университету
Образова- ние	1. Диапазон, глубина и масштаб учебной деятельности, отличительные особенности обучения	<p>«Все охватывающая» реализация образовательных программ высшего, послевузовского и дополнительного профессионального образования, направленная на подготовку специалистов и руководящих кадров для сферы бизнеса (и смежных государственных экономических программ), передающая большой объем знаний и навыков нужных бизнесу по сравнению с другими профильными вузами; Наличие системы непрерывного образования</p> <p>Имеющий уникальные инновационные учебные программы, обладающие высокой значимостью для страны, участвующий в подготовке кадров для приоритетных отраслей</p> <p>Активное участие на международном рынке образовательных услуг</p> <p>Формирующий собственные стандарты образования по ряду учебных программ для бизнеса</p> <p>Методический центр по духовно-нравственной составляющей в образовании</p>



## Этапы исторического развития и накопления конкурентных преимуществ ММВШБ МИРБИС



## По долгосрочности (1)

- Среднесрочная (выгодное позиционирование на существующих рынках)
- Долгосрочная (выгодное позиционирование на рынках завтрашнего дня)
- Комбинированная (выгодное позиционирование на существующих рынках с учетом рынков завтрашнего дня)

## По амбициозности (2)

- Роста (экспансии и захвата; темпы значительно выше среднеотраслевых)
- Ограниченного роста (темпы роста не выше среднеотраслевых; сохранение позиции)
- Оборонительная стратегия (сохранение рыночного положения в условиях давления сильных или ограниченности амбиций)
- Стратегия отступления (сознательное сокращение рыночного положения)
- Комбинированная (по различным ассортиментным направлениям диверсифицированного бизнеса)

## По охвату подразделений компаний (3)

- Корпоративная стратегия
- Бизнес-стратегии
- Функциональные стратегии
- Операционные стратегии

## По способу развития (4)

- Органический рост
- Через слияния и поглощения или продажи долей
- Через стратегические альянсы

## По охвату рынков (5)

- Глобальная
- Мультинациональная
- Страновая
- Локальная

## По характеру сильных сторон компании (6)

- Стратегия основанная на более выгодной позиции
- Стратегия основанная на более продвинутых ресурсах

## По рыночной позиции (7)

- Первопроходец рынка
- Лидер рынка
- Следующий за лидером
- Нишевая компания

## По конкурентной позиции (8)

- Лидер по масштабу
- Дифференциатор
  - Лидер в инновациях
- Фокусировщик
- Лидер по издержкам
- Стратегия голубого океана

## По модели прибыли (9)

1. На основе потребительских решений
2. На основе пирамиды продукции
- .....
22. На основе кривой накопленного опыта

## По форме виду развития (10)

- Интенсивный рост
  - через стимулирование
  - через совершенствование продукта
  - через развитие рынка
- Интеграционный рост
  - Вертикальная интеграция
  - Горизонтальная интеграция
- Автофинансирование
- Диверсификационный рост
  - концентрированный
  - горизонтальный
  - конгломератный

## Чтобы применить:

- Нужны «мотивы» (ощущение неизбежности)
- Понимание «стартового момента»



# Исходя из чего выбирается направление и «итог» развития?





## Стратегическое сердце компании Honda



Томпсон А. Стрикленд А. Стратегический менеджмент. 2008

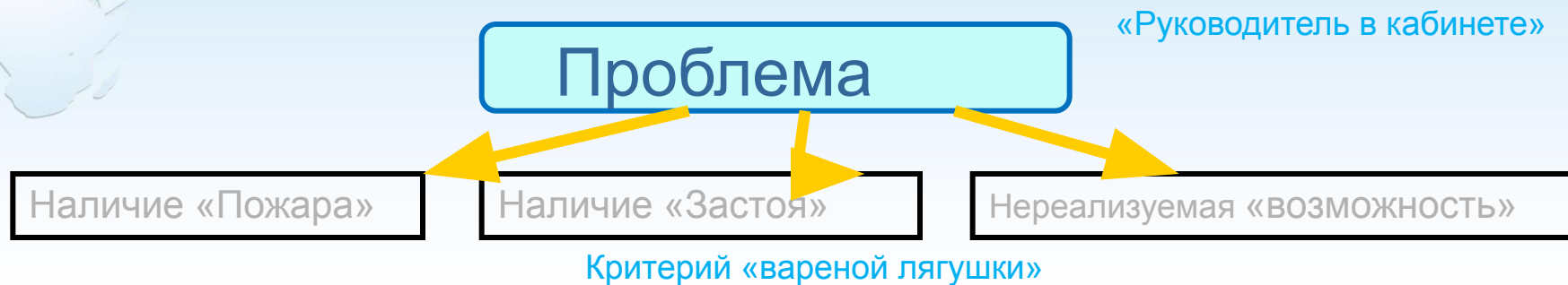


## АЭМ будет развиваться, используя ключевые компетенции и единую технологическую базу на всех рынках энерготехнологий

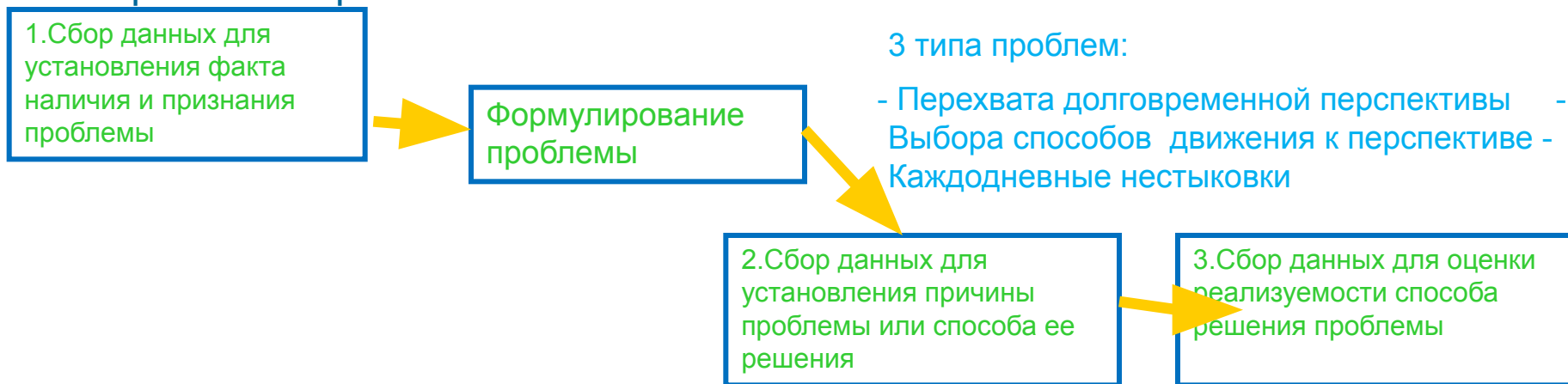
Рынок ветроэнергетики по приоритетным регионам, установленная мощность [ГВт]



# Неочевиден начальный повод (стимул или толчок) к очередному акту творчества?



Тройной, а не одинарный, цикл «сбора данных» при идентификации и решении проблемы



Что мешает развитию бизнеса?


-Век коротких сообщений

Какие же данные собирать?





# Стартовые условия разработки стратегии в зависимости от уровня исходной осведомленности ТОРов о ключевых факторах отрасли и рынка

1. Озарение уже было и идея имеется  

2. Идеи нет, но осведомленность ТОРов такова, что позволяет разработать стратегию без привлечения дополнительной информации  

3. Без дополнительно привлекаемой информации разработать стратегию не представляется возможным



## Содержательные элементы анализа

### Анализ внешней среды

#### Анализ макро-факторов:

- Изменения в политике, экономике, технологиях, социально культурной сфере;
- Анализ характеристик отрасли;
- Анализ «движущих сил отрасли»

#### Анализ микро-факторов:

- Анализ ключевых конкурентных сил;
- Анализ спроса и сегментации потребителей;
- Анализ стратегических групп конкурентов;
- Анализ действий конкурентов за последние 3 года и динамики их развития

## Формализованные модели (инструменты) анализа

Форсайт-прогнозы

PEST - анализ

Решетка отраслевых факторов

Модель движущих факторов отрасли

Модель ключевых факторов успеха

Модель 5-ти сил конкуренции

Карта стратегических групп конкурентов

**Конкурентный профиль**



# Стратегический ситуационный анализ

## Содержательные элементы анализа

### Анализ внутренней среды

Анализ сильных, нейтральных и слабых сторон:

- С точки зрения ресурсов: кадровых, технологических, производственных, финансовых, информационных, знаниевых;
- С точки зрения *цепочки ценностей* и места компании в межотраслевой цепочке создания стоимости;
- С точки зрения конструктивных элементов организации и наличия управленческих технологий: Lean Manufacturing, «6 сигма», и др.

### Анализ альтернатив стратегического выбора

## Формализованные модели анализа

SWOT – анализ,  
SNW-анализ

VRIO - анализ

Решетка потенциалов

**Цепочка создания стоимости**

Модель “7S”

Модель поля возможных стратегий

Карта «моделей прибыли»

Модель эволюции компании

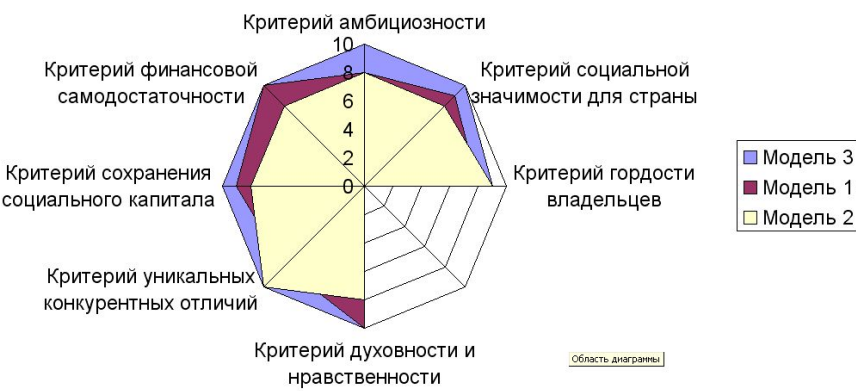
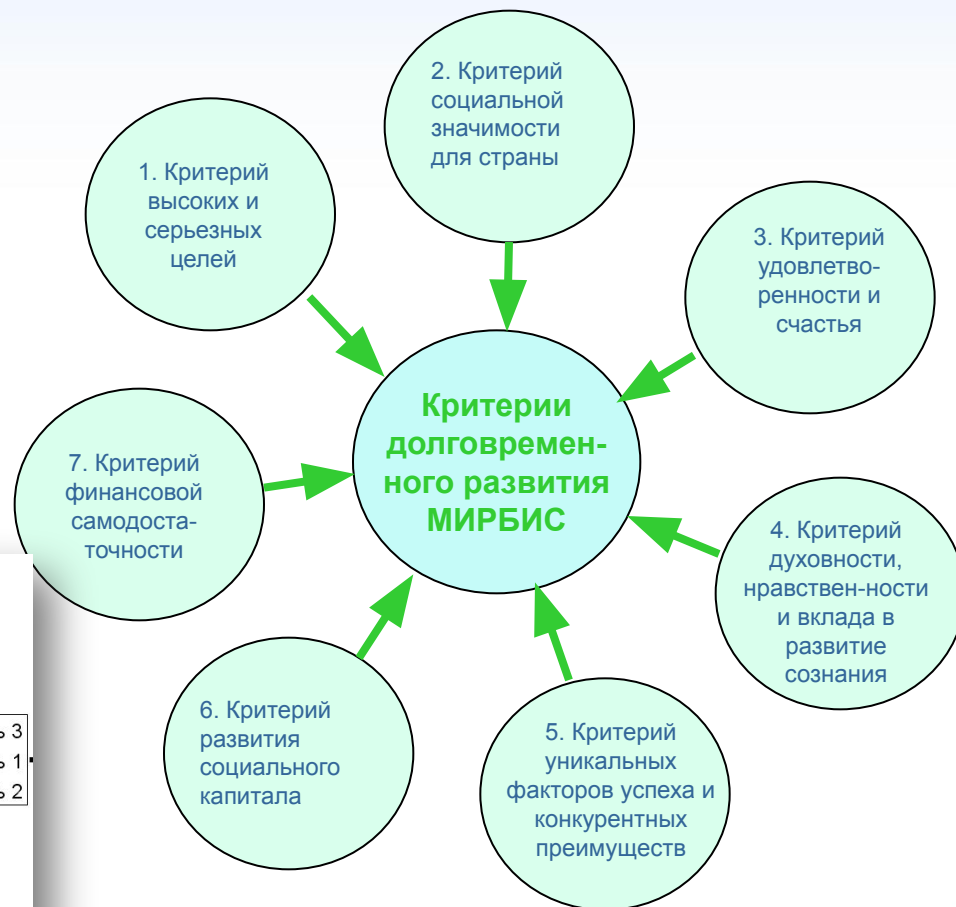
Портфельные матрицы: БКГ, М/GE



# Критерии «Хорошей стратегии» с позиции предпочтений собственника

## Основными стейкхолдерами Клиники являются:

- акционер (собственник) клиники,
- региональные власти,
- отраслевые власти (минздравсоцразвития, ассоциация стоматологов),
- ключевые сотрудники- популярные и успешные врачи.



# Критерии «Хорошей стратегии»

по итоговому результату



## По структуре:

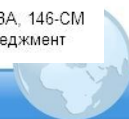
Имеются:

- Стратегия развития
- Портфельная стратегия
- Конкурентная стратегия
- Стратегия наращивания ресурсов и системы управления

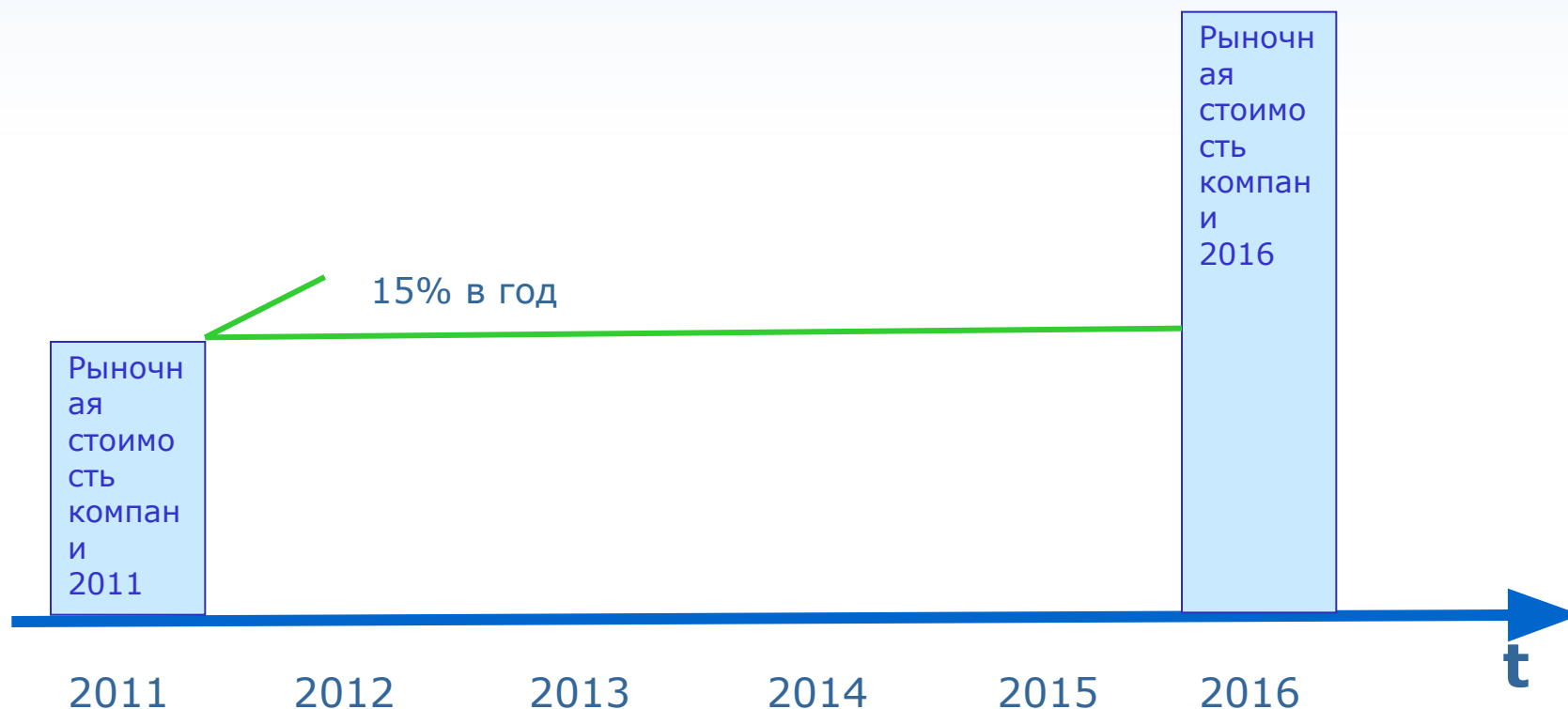




# Финансовый критерий «успешной стратегии»



# Финансовый критерий успешности стратегии (EVA)



## 12 «Стратегических коридоров» развития МИРБИС

(1...6)

МИРБИС  
2015

Российский  
Бизнес-  
Университет

МИРБИС  
2009

Ведущая  
бизнес-  
школа  
России

1. Разработка и реализация Программы «Национальный лидер»

2. Разработка технологии и системы Управления по ценностям

3. Разработка концепции развития научной деятельности, соответствующей критериям Бизнес- Университета

4. Разработка нового научного направления, создание соответствующих учебных материалов и консалтинговых технологий – «Конструкции бизнес-организаций, обеспечивающие повышенную производительность труда в общеорганизационном масштабе в условиях постоянного потока изменений»

5. Разработка нового научного направления «Технологии предвидения и создания рынков «завтрашнего дня» (начиная от упреждающего предвосхищения бизнес-идей, создания рынков ожиданий, их коммерциализации и до создания и управления бизнесами и проектами в этих отраслях)

6. Реализация организационного проекта «Опережающий российский рынок трансфер и внедрение западных учебных технологий менеджмента через более тесное партнерское (альянсное) сотрудничество с западными университетами и совместные программы»



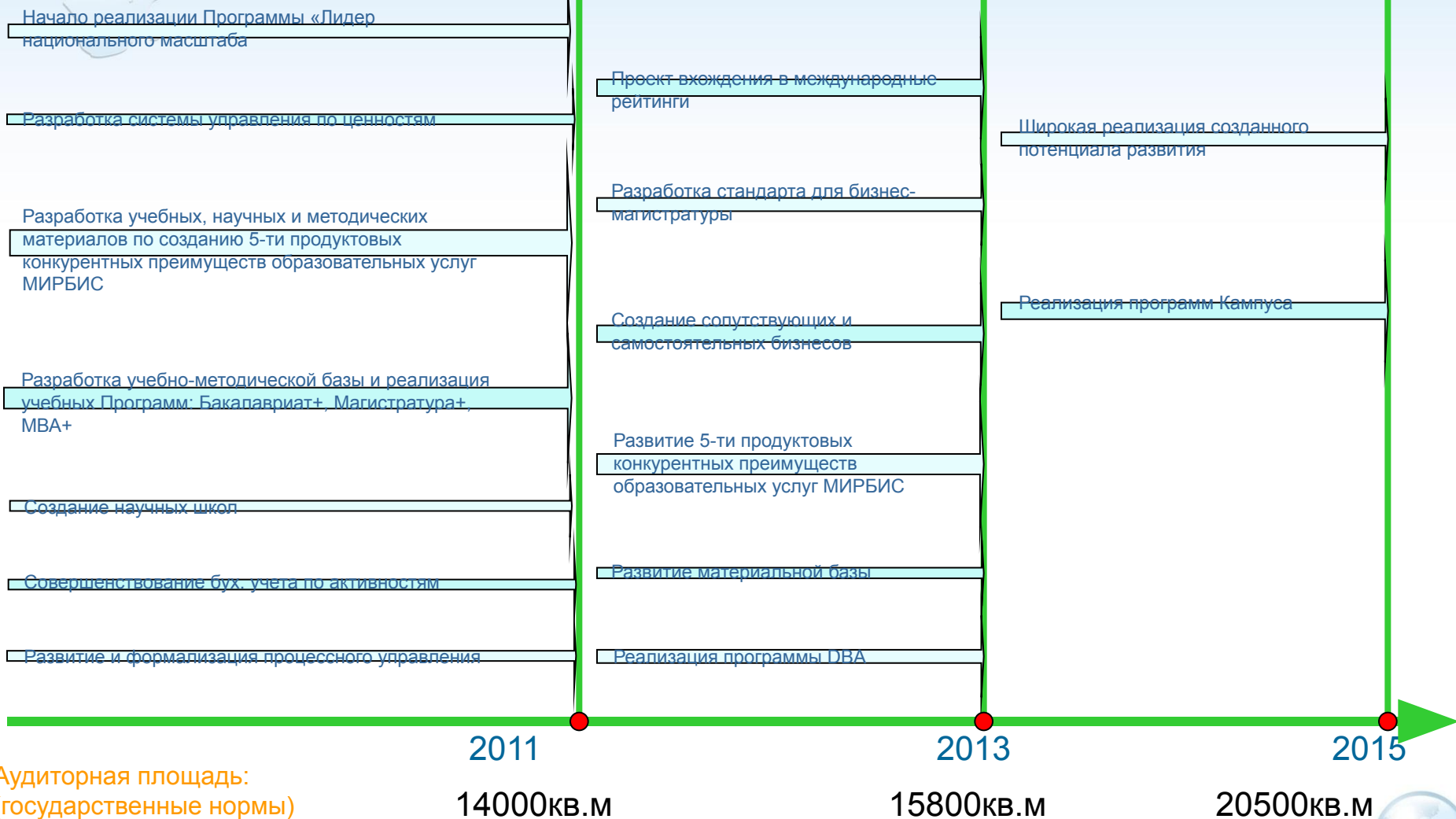
# Этапы реализации Стратегии 2015 (реализации стратегических инициатив) ©



Этап создания новых конкурентных преимуществ и заделов роста

Этап активного роста путем использования новых конкурентных преимуществ

Этап реализации Видения 2015



Стратегический приоритет	Инициативе (мероприятие)	KPIs		Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Необходимый ресурс	
		Качественные	Количественные			Финансовый	Организационный
Рост репутации и перспективный Ф-Э результат	Разработка и реализация Программы «Национальный лидер»	Разработанный учебный план Проведенный набор на программу	Одна группа в год	Поэтапно Первая группа 2010 год	Попков Н.Н.		Центр Executive MBA
Управление по ценностям	Разработка технологии и системы Управления по ценностям	Созданные: Система ценностей КК МИРБИС и Система мероприятий в ее поддержку	100% ключевых сотрудников аттестованы на знание ценностей	2011 год	Пирогов С.В.	Гранд	Центр Проректора по науке
Рост репутации и развитие Б-П	Разработка концепции развития научной деятельности, соответствующей критериям Бизнес- Университета	Концепции и вытекающие из нее частные проекты развития		2010	Пирогов С.В. Сазанович А.Н.		Центр Проректора по науке
Рост репутации, развитие Б-П и перспективный Ф-Э результат	Разработка нового научного направления: «Конструкции бизнес-организаций, обеспечивающие повышенную производительность труда в общеорганизационном масштабе в условиях постоянного потока изменений»	Созданные комплект учебных материалов и консалтинговая технология; Научная школа	Повышение привлекательности программ МИРБИС на 10%	Поэтапно Первый результат 2010 год	Сазанович А.Н.	Гранд	Центр Программы MBA «Стратегический менеджмент»
Рост репутации, развитие Б-П и перспективный Ф-Э результат	Разработка нового научного направления «Технологии предвидения и создания рынков «завтрашнего дня»	Созданные комплект учебных материалов и консалтинговая технология; Научная школа	Повышение привлекательности программ МИРБИС на 10%	Поэтапно Первый результат 2010 год	Отсутствует	Гранд	Отсутствует



# Взаимосвязь «стратегии компании» и «инвестиционной стратегии» ©



## Сбор информации



# Структура стратегического плана

(предписывающая часть стратегии)

МирБИС  
МИРБИС

## Генеральные целевые планы

- Материально-вещественные цели: производимые товары и оказываемые услуги (отрасли, подотрасли, концепции продуктов)
  - Видение, целевая картина деятельности предприятия
  - Миссия
  - Системообразующие параметры видения и миссии
- Финансовые и стоимостные цели: цели результата, оборота, ликвидности.
- Социальные цели.
- Целевые ценности: стандарты поведения по отношению к персоналу, инвесторам, партнерам по рынку, общественности.

## Стратегические планы

1. Стратегические планы полей бизнеса, функциональные и региональные стратегии.
  - 1.1. Общефирменный сводный (корпоративный) стратегический план:
    - общефирменный бизнес-портфель;
    - стратегии взаимодействия и ключевые показатели;
    - план стратегических объектов (приобретение и продажа участия в других предприятиях, стратегические альянсы, объекты инфраструктуры).
  - 1.2. Планы по полям бизнеса:
    - конкурентные стратегии и ключевые показатели;
    - планы новых продуктов и технологий.
  - 1.3. Стратегические планы развития функциональных сфер деятельности предприятия:
    - стратегический план развития сбыта;
    - стратегический план развития производства;
    - стратегический план развития материально-технического снабжения;
    - стратегический план НИОКР;
    - стратегический план развития комплексных функциональных сфер деятельности (маркетинг, персонал и др.).
  - 1.4. Региональные стратегии. (сл. 45, 46)
  - 1.5. Стратегические инициативы.
2. План совершенствования организационной структуры и правовой формы предприятия.
3. План совершенствования системы управления (руководства):
  - 3.1. План расстановки руководящих кадров:
    - план резерва руководящих кадров;
    - план перемещения руководящих кадров и индивидуального развития руководителей
  - 3.2. План совершенствования системы стимулирования руководителей.



# Ключевые вопросы в части «стратегического результата»

Редакция 1	Редакция 2
Куда компания собирается идти (и куда соответственно не идти)?	На каком поле будет играть компания
До куда компания собирается идти?	В чем она видит свою победу на этом поле
К какому сроку компания собирается успеть дойти?	Как компания собирается добиться победы
На каких факторах планирует «сыграть» компания, чтобы ее «поход» в целевую точку оказался успешнее, чем у конкурентов	Нужно указать в чем компания будет <b>более весомой</b> чем конкуренты, в чем <b>более сфокусированной</b> или <b>более ресурсно обеспеченной</b> в дефицитной составляющей относительно конкурентов.







# Определения Видения и Миссии

**Видение** – перспективный облик бизнеса (в горизонте стратегического планирования) с точки зрения его сравнительного (относительно конкурентов) масштаба, охвата и плотности деятельности, состава ключевых присущих именно ему компетенций; отличающих его ресурсного наполнения и характерного для него внутреннего ценностного уклада жизни (бизнес среды).

Видение (одной фразой) дает сущностный ответ на вопрос: кем именно организация хочет стать на конкретный (перспективный) год планового периода.

**Миссия** – предназначение компании: словесная формулировка диапазона деятельности и той специфики, с которой именно данная компания реализует (удовлетворяет) некоторую рыночную и общественную потребность и которая является сущностной основой для формирования ее устойчивых и долговременных конкурентных преимуществ (на товарных и инвестиционных рынках, а также на рынке трудовых ресурсов). Миссия дает ответ на вопрос: каким образом компания планирует стать более успешной относительно конкурентов по отношению к клиентам, инвесторам и персоналу, а также в чем состоит именно ее вклад в страновое или мировое общественное развитие



## Ценностное управление



**«Ценности – это убеждения, формирующие наше поведение»**

Бланшар Кеннет, Миллер Марк

«Секрет. Что знают и делают великие лидеры»



**Секрет успеха компании ИКЕА** – ее сотрудники, люди, разделяющие идеи ИКЕА и готовые к продуктивной совместной работе для воплощения мечты компании в реальность

Название ценности	Пояснение сущности ценности	Объяснение простым языком
<b>1.Принимать и делегировать ответственность.</b>	В ИКЕА менеджеры доверяют нам и уважают наше право принимать на себя ответственность за порученные нам задачи.	Это помогает нам расти профессионально. Не надо бояться совершать ошибки, если конечно, мы на них учимся.
<b>2.Уважение &amp; Сила воли.</b>	В ИКЕА работают очень сильные и увлеченные сотрудники. Мы поддерживаем идеи друг друга и благодарим коллег за их участие	
<b>3.Никогда не останавливаться на достигнутом</b>	Когда найден новый метод работы, который подтвердил свою эффективность, мы начинаем задумываться о возможном дальнейшем развитии этого метода. В ИКЕА нет таких вещей, которые нельзя было бы улучшить	
<b>4.Единство &amp; Увлеченность.</b>	В ИКЕА работают замечательные сотрудники. Мы понимаем и разделяем цели компании..	Мы используем способности друг друга для достижения этих целей
<b>5.Бережливость \ понимание затрат.</b>	Когда нужно решить проблему, мы прилагаем все усилия, чтобы решить ее с наименьшими затратами	
<b>6.Постоянное стремление к обновлению.</b>	Изменения в нашей организации происходят часто. Это не всегда легко, но очень интересно - каждый может внести свой вклад.	
....		
<b>9. Смелость отличаться от других.</b>	В нашей организации нет ограничений в развитии, приветствуются любые предложения, даже если не все из них можно воплотить в жизнь	



# Управление на основе «Ценностей»



## Стандарты торгового этикета "Самсонайт"

1. Даже если Вы заняты, Вы должны поприветствовать каждого входящего в салон клиента
2. Вы должны знакомить клиентов с программой «Мир Samsonite» во время каждой торговой презентации, рассказать о текущих акциях и скидках
3. Во время презентации вы должны передать товар клиенту в руки для ознакомления
4. Вы должны предложить каждому покупателю приобрести дополнительные товары
5. Вы должны поблагодарить каждого клиента (даже если он ничего не купил) и пригласить его посетить наш салон еще раз.



# Управление на основе «Ценностей»



## Стандарты компаний Gazelles:

1. Делать то, во что мы верим
2. *Все время надо хотеть большего*
3. Восторженные клиенты
4. Первокласное качество по более низкой цене
5. Уважение к интеллектуальным капиталистам
6. Каждый человек – предприниматель
7. Никогда и ни за что не сдаваться (We can do it)



# Источники конкурентных преимуществ

## Конкурентные преимущества

Внутренние  
(опережение в себестоимости продукции)

Внешние  
(опережение в привлекательности продукции)

Эффект масштаба

Эффект опыта

Эффект синергии

Эффект вертикальной интеграции (аутсорсинга)

Борьба с браком

Повышение производительности труда

Расширенная концепция товара

Расширенная концепция услуги

Совершенствование сегментирования и позиционирования

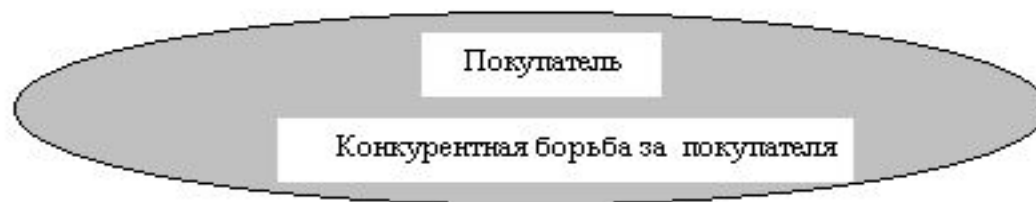
Шкала дифференциации

Цепочка ценностей М. Портера



# В каких же срезях конкурирует фирма ?

## Две сферы конкуренции фирм



Конкурентные преимущества



Товары

Товары

Борьба за конкурентоспособность товаров

Источники конкурентных преимуществ



Потенциалы бизнеса

Потенциалы бизнеса

Борьба за конкурентоспособность потенциалов

Фирма 1

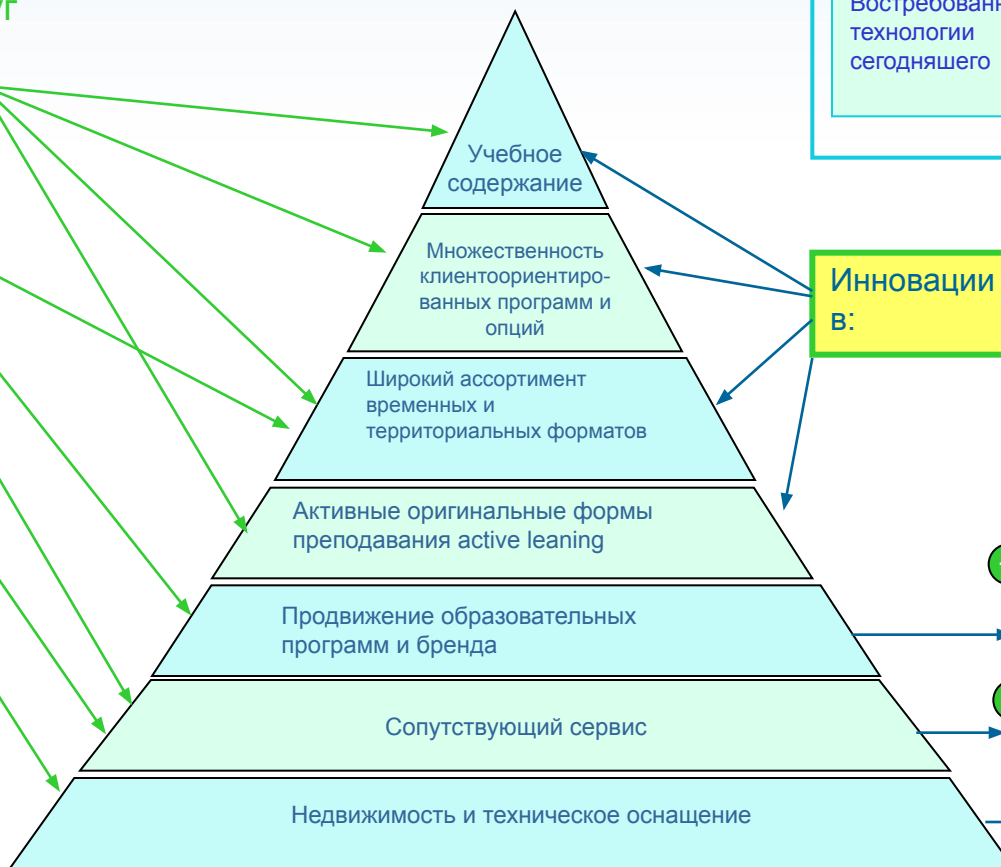
Фирма 2

Конкурентные возможности

# Модель тотальных маркетинговых конкурентных преимуществ МИРБИС

Составные части  
Маркетинга-микс "7P"  
для сферы услуг

- 1.Product
- 2.Price
- 3.Place
- 4.Promotion
- 5.Peoples
- 6.Process
- 7.Physical evidence



Конкурентные преимущества **сразу** после выпуска

Востребованные технологии сегодняшнего дня

Конкурентные преимущества **в** перспективе 5-15 лет

Широкий кругозор; ценностные ориентиры результативности и нравственности

**Иновации в:**

- + Более содержательное и интенсивное реклам. продвижение; бизнес альянсы; EM; формирование программ с/лояльности
- + Клиенто- и процессно- ориетированность; ценностное управление
- + Чистота, удобство, эстетика, внешний вид персонала, современность оборудования





# Перечень «моделей прибылей»:



Модель прибыли	Компании, успешно практикующие их
1. Модели прибыли на основе предлагаемых потребительских <b>решений</b>	GE, USAA, Nordstrom, ABB, «Nalco», HP
2. Модели прибыли на основе <b>пирамиды продукции</b>	SMH («Swatch»), Mattel
3. Модели прибыли на основе <b>мультикомпонентной системы</b>	Coca-Cola, Mirage Resorts
4. Модели прибыли <b>коммутирующего</b> типа	Schwab, USAA, Auto-by-Tel, CAA
5. Модели прибыли <b>временного</b> типа	Intel, Bankers Trust, Sony
6. Модель прибыли <b>блокбастерного</b> типа	Merck, Disney, NBC
7. Модель <b>многослойной</b> прибыли	Disney, Virgin, Honda
8. Модель прибыли предпринимательского типа	Thermo Electron, ABB, 3M
9. Модель прибыли от общей специализации	ABB, EDS, Wallace
10. Модель прибыли на основе первоначально созданной базы потребителей	Microsoft, Otis Elevator, Gillette, GE
11. Модель прибыли от <b>установления фактического стандарта</b>	Microsoft, Oracle
12. Модель прибыли на основе <b>бренда</b>	Intel, Coca-Cola, Nike
13. Модель прибыли на основе выпуска специализированной продукции	Hercules, Merck, 3M, Great Lakes Chemical
14. Модель прибыли на основе местного лидерства	Starbuck's, Wal-Mart
15. Модель прибыли на основе транзакционных масштабов	Morgan Stanley, British Airways
16. Модель прибыли на основе занятия <b>ведущей позиции в цепочке ценности</b>	Intel, Blockbuster Video, Republic Industries
17. Модель прибыли на основе цикличности спроса и предложения	Toyota, Dow Chemical
18. Модель прибыли на основе послепродажных услуг	GE, Softbank (Kingston)
19. Модель прибыли на основе <b>новых продуктов</b>	Compaq, Chrysler
20. Модель прибыли на основе относительной рыночной доли	Procter & Gamble, Philip Morris
21. Модель прибыли на основе кривой накопления опыта	Milliken, Emerson Electric
22. Модель прибыли на основе структуры бизнеса с низкими издержками	Nucor, Southwest Air, Dell



# Как добиться роста КРІ (ядро усилий, «областей внимания») ?

*На что обычно направлены усилия и что упускается из виду?*

- **Обычно (почти все):** 1) способ борьбы с конкурентом и 2) способ опережения конкурента в распиле «государственных средств и ресурсов»;

- **Гораздо реже (только более успешные компании):** не «конкурентный выбор», а выбор «варианта развития компании и формирования ее нового перспективного облика» в горизонте 4-5 лет (учитывающий желания акционеров и персонала, а также требования рынка);

- повышенная конкурентоспособность – ведет к расширенному воспроизводству

- «лучник выпустил стрелу из лука»

- **Совсем редко (только лидеры рынка):** внутрифирменный «уклад жизни» и особый вариант «конструктивного построения» организации; «организационной инфраструктуры»

- апатия, вялость, рассеянность, аморфность - ценности

- сотрудники годами ходят со своими предложениями к руководству - организационная инфраструктура



# Почему важны долговременные цели?: Принципы концептуально мыслящего управленца

1. Лучше просить денег не многократно, но по чуть-чуть, а один раз много и на долго, но тогда уже под широкую, обстоятельную, доказательную и завораживающую концепцию развития с четко обозначенным измеримым конечным результатом (часто представленной уже в виде бизнес-плана).

Проблема: Собственники не дают деньги под развитие; их каждый раз нужно просить, а каждая частность вне общей системы не кажется ЛПР убедительной и денег не дают. И «корабль» медленно идет ко дну.

2. Лучник выпустил стрелу не потому, что была понятна цель, а потому, что руки устали держать сильно натянутую тетиву.
3. Восстание не вооруженное целью (июль 1917) всколыхнулось и быстро иссякло

*Л.Д.Троцкий*



# «Знание о том, что нужно делать в каждую минуту времени» – для Генерального директора предполагает

Типовой год ----- (что нельзя не сделать хотя бы один раз в году)

Типовой месяц ----- (что нельзя не сделать хотя бы один раз в месяц)

Типовая неделя----- (что нельзя не сделать хотя бы один раз в неделю)

Типовой год (что нельзя не сделать хотя бы один раз в году)

-Подготовка к сезонному спросу; подготовка сезонному провалу

- Подготовка к Зиме

- Чествование и поздравление лидеров участков

- Осмотреться, что вокруг происходит на рынках и в отрасли

- Сформулировать приоритеты в действиях компании на год

-.....

-Оказывается, что тогда и года не хватает чтобы это сделать

## Цикл ежегодно проводимых мероприятий в Клинике



Календарный период	Отраслевые и общероссийские мероприятия	Общепитутские мероприятия	Ответственное подразделение/ответственный
<b>январь</b>			
1-ая декада			
2-ая декада			
3-ья декада			
<b>февраль</b>			



# «Узкие проблемные места» в процессе осуществления изменений

Главная проблема:

Низкая скорость осуществления изменений, несоответствующая требованиям по перехвату инициативы и упреждению конкурентов

- бизнес концентрируется, происходят слияния, сокращается дублирование, уменьшаются рынки труда

Главные «узкие места»

1. Нелюбовь бизнеса к разработке всяческих концепций и планов (реализации новых начинаний или совершенствований); нет таких ожиданий среди руководителей (а соответственно подчиненные – “не делай то, что тебя не просят”)  
- век «коротких сообщений»
2. Несовершенство организационных конструкций и организационных практик, из которых строятся бизнес-организации; игнорирование и непонимание полезности «мягких» структурных элементов (отсюда трудность достижения поддержки руководства и основательного привлечения людей из других подразделений)  
- люди хотят что-то дополнительное сделать и эти же люди друг другу мешают  
- «ресурсы» наверху, а «идеи» внизу



# «Узкие проблемные места» в процессе осуществления изменений

1. Нелюбовь бизнеса к разработке всяческих концепций и планов (реализации новых начинаний или совершенствований); нет таких ожиданий среди руководителей (а соответственно подчиненные – “не делай то, что тебя не просят”)
  - Привычка в век «коротких сообщений» все коротко
  - Недопонимание руководством, что «план» повышает скорость работы бизнес-организации:
    - 1) что движение в осознанную на горизонте единственно верную точку гораздо быстрее чем слепое блуждание в тумане в надежде найти ее (но обоснование этой точки не может быть достигнуто на пустом месте)
    - 2) план позволяет работать без простоев подчиненным
    - 3) план экономит время руководителя
    - 4) комплексный план позволяет скоординировать и узаконить совместную работу людей, напрямую не подчиненных друг другу и относящихся к разным департаментам
  - Нежелание брать ответственность за новые задачи, несущие как правило риски и неочевидность выделения нужного ресурса (как только появляется разумная вменяемая концепция, сразу ищут ответственного)



# Принципы концептуально мыслящего управленца

1. Лучше просить денег не многократно, но по чуть-чуть, а один раз много и на долго, но тогда уже под широкую, обстоятельную, доказательную и завораживающую концепцию развития с четко обозначенным измеримым конечным результатом (часто представленной уже в виде бизнес-плана).

Проблема: Собственники не дают деньги под развитие; их каждый раз нужно просить, а каждая частность вне общей системы не кажется ЛПР убедительной и денег не дают. И «корабль» медленно идет ко дну.

2. Лучник выпустил стрелу не потому, что была понятна цель, а потому, что руки устали держать сильно натянутую тетиву.
3. Восстание не вооруженное целью (июль 1917) всколыхнулось и быстро иссякло

*Л.Д.Троцкий*



# «Узкие проблемные места» в процессе осуществления изменений

2. **Несовершенство организационных конструкций и организационных практик, из которых строятся бизнес-организации; игнорирование и непонимание полезности «мягких» структурных элементов (отсюда трудность достижения «поддержки руководства» и основательного привлечения людей из других подразделений)**
  - Все идеи, которые являются стратегическими, одновременно носят и кросс-функциональный или междепартаментный характер
    - «логистик»
    - «надо просить исполнителей из других подразделений»
    - «проситель снизу» ходит ко всем по очереди
  - Чем более сложная задача решается, тем и организационные формы ее решения должны быть более сложными (по идеи, но не по факту)
  - Комитеты, советы, комиссии, постоянно действующие совещания, рабочие группы, конференции

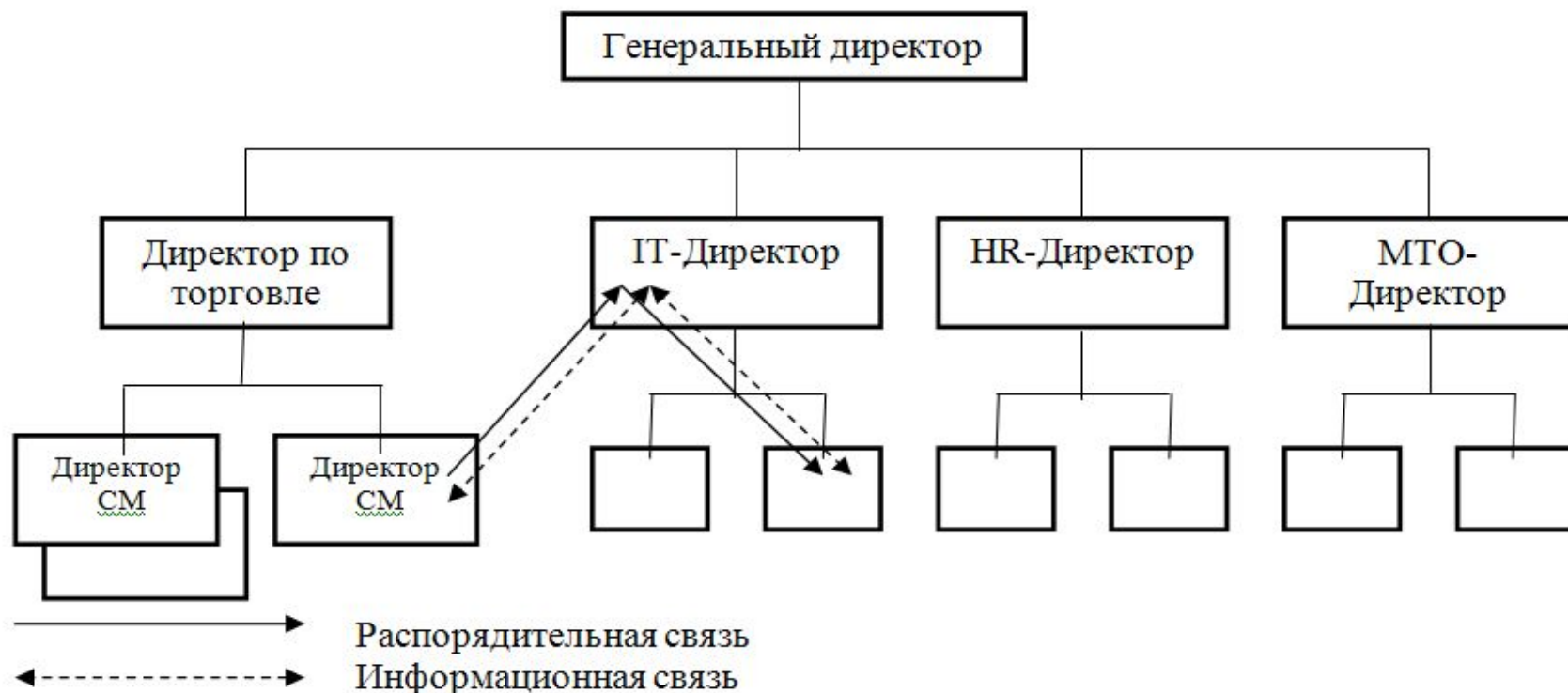




# Подмена понятий на практике: «комитет» и «рабочая группа»

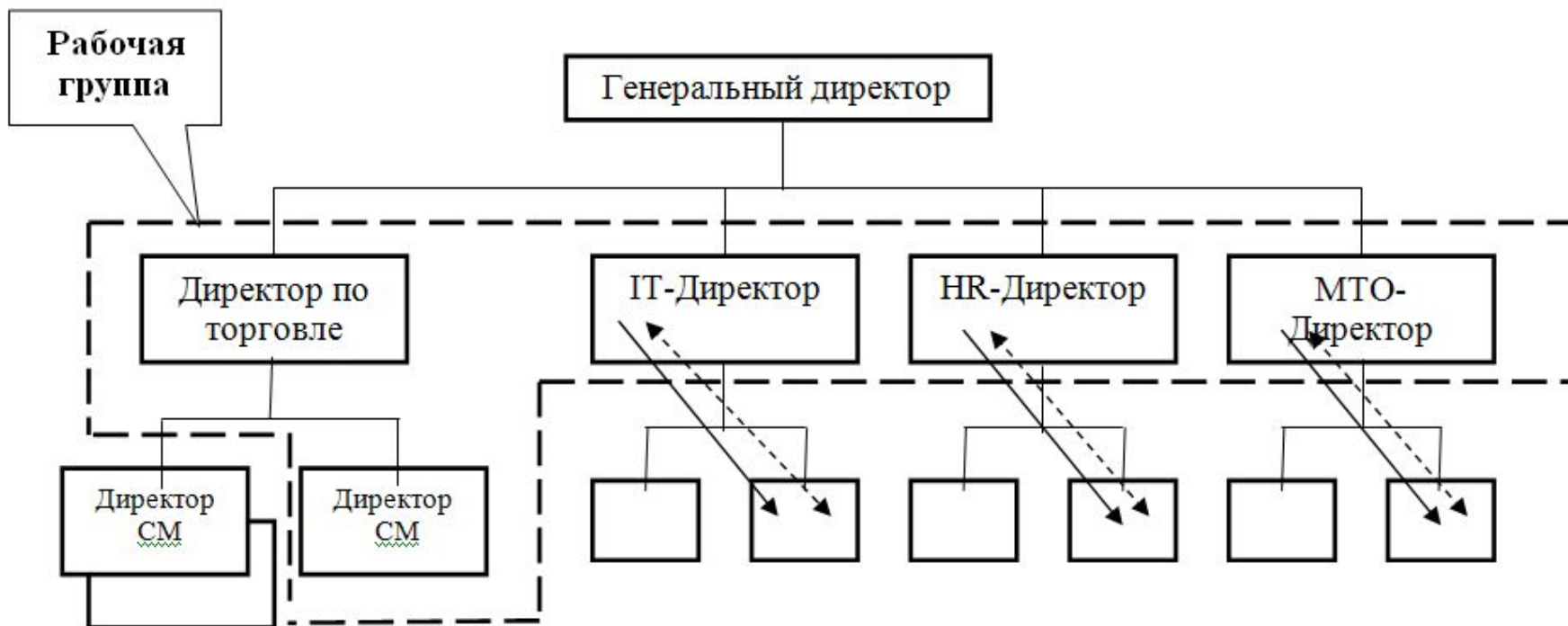
Зачем нужна рабочая группа,  
состоящая именно из рядовых сотрудников департаментов

## 1. Случай работы вовсе без рабочей группы



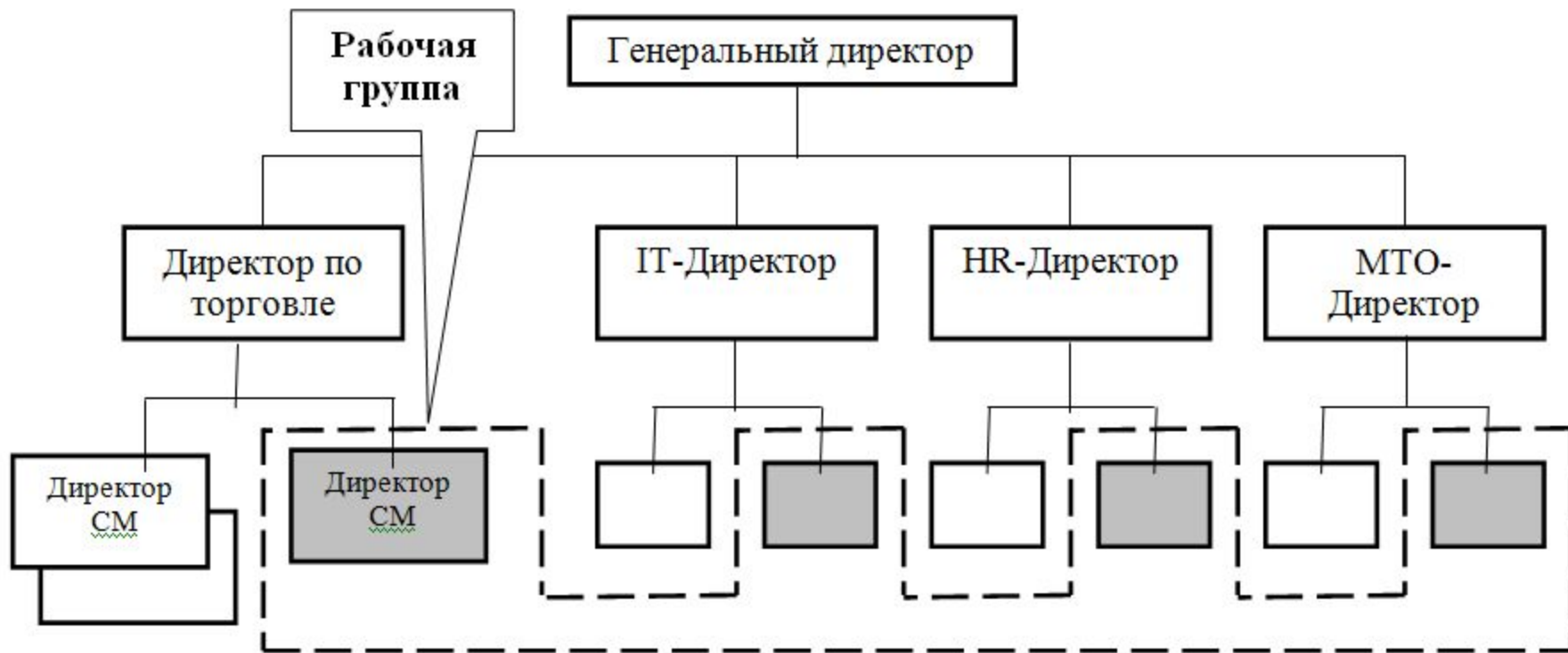
# Подмена понятий на практике: «комитет» и «рабочая группа»

## 2. Случай работы в составе рабочей группы из руководителей департаментов



# Подмена понятий на практике: «комитет» и «рабочая группа»

## 3. Рабочая группа из рядовых сотрудников департаментов, вовлеченных в решение кроссфункциональной проблемы

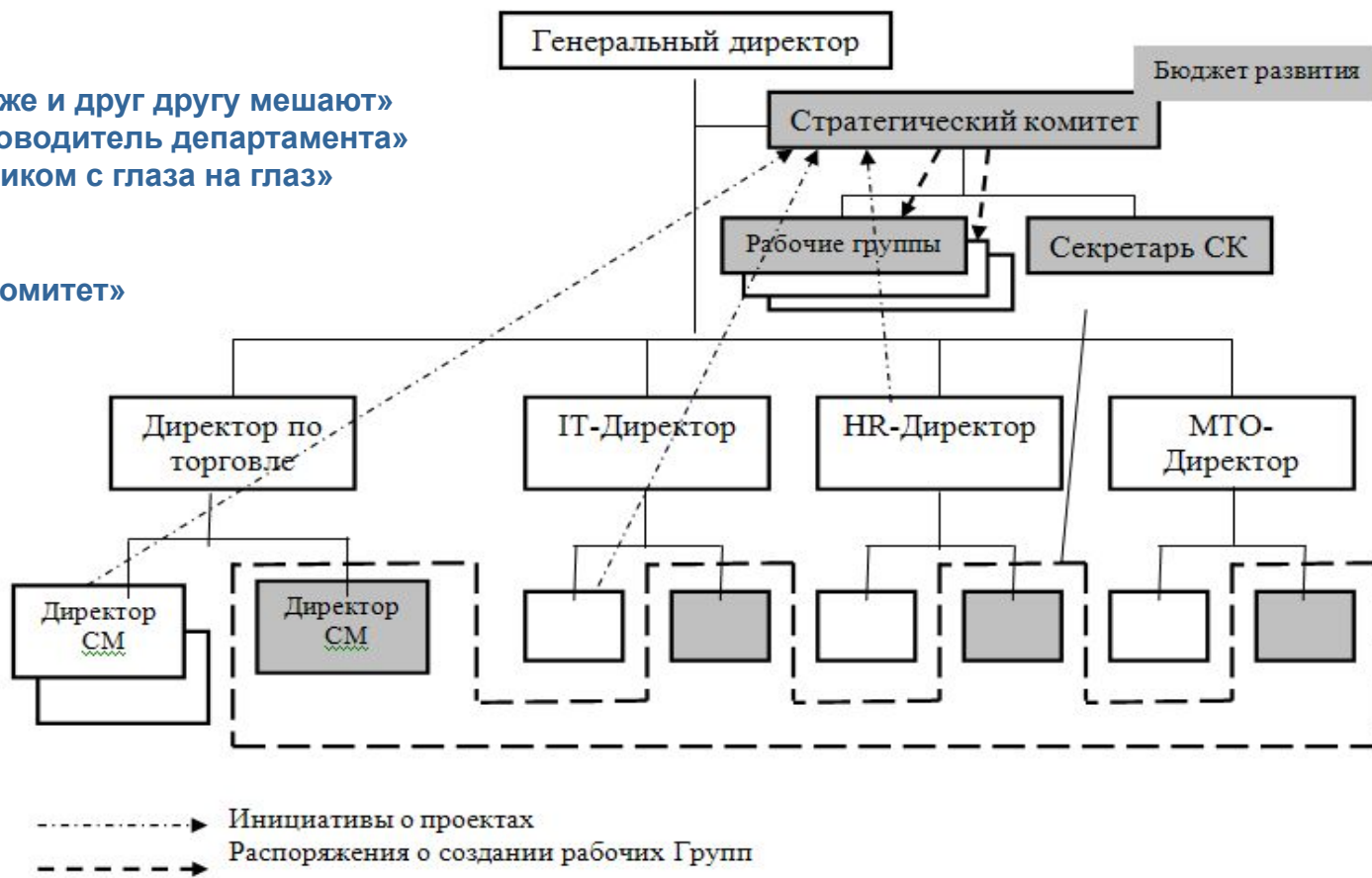


# Организационная структура, дополненная «мягкими» элементами

- «что внутри, то и с наружи» (пример «конвейерного производства» и «ремесленников»)

Ресурсами организации распоряжается «верх», конкретные знания и идеи порождает «низ», между ними пропасть в «статусности» и из «языковых барьеров»

## Архитектурный дизайн организации, ориентированный на постоянные изменения



### «Желание»:

- «Люди хотят, но они же и друг другу мешают»
- «Ответственный руководитель департамента»
- «Решение с начальником с глаза на глаз»
- «Логистик»

Способ решения - «Комитет»

# Модель “3-х векторов повышения результативности” деятельности людей

