

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Кто я? Где я? Зачем я? Почему я? С кем я?
Кто вы? Где Вы? Почему Вы? Зачем Вы?



ШКУРАТОВ СЕРГЕЙ ЕГОРОВИЧ,

К.Э.Н.,

советник ректора, преподаватель и консультант Бизнес-школы ИМИСП (Санкт-Петербург),
преподаватель Высшей школы международного бизнеса (Самара)

эксперт в стратегического и корпоративного управления,

партнер АНД и НАКД, член советов директоров,

shkuratov@imisp.ru, sshkuratov@mail.ru,

+79112071274

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

«Когда дела идут скверно, нелегко сосредоточиться на долгосрочной программе. Если ты попал в болото с крокодилами, трудно постоянно помнить о том, что твоя задача - осушить это болото».



Фрэнк Пипп
CEO компании Xerox

Обожаю рептилии...ненавижу рептилии



Обожаю рептилии...
~~ненавижу рептилии~~

Постоянство - это МИФ: мир МЕНЯЕТСЯ.

Кто не
адаптировался...



Обожаю рептилии...
ненавижу рептилии

**ТОТ ИСЧЕЗНЕТ...
сам или ему помогут**



Постоянство - это МИФ!



Постоянство - это МИФ: мир МЕНЯЕТСЯ.

Вы, конечно, можете попробовать
не меняться **ВМЕСТЕ** с ним.
МУМИЯМ, например, это иногда удается.

Том Питерс

Открытие «окон возможностей».

Прошлая формула вашего успеха
может стать настоящей
формулой вашего провала

Прошлые заслуги —
только право на вход казино
под названием «БИЗНЕС».

СОРЕВНОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ, новых
типов МЫШЛЕНИЯ, стилей управления,
стройности бизнес-ПРОЦЕССОВ и
организационных СТРУКТУР.



CTRL-ALT-DEL: созидательные разрушения необходимы!

Значительно проще убить организацию,
чем существенно её изменить.

Кевин Кэлли,
гуру в управлении изменениями

Внешний контекст

А что среда управления говорит?

Пару слов о современных условиях

Тренды как источник возможностей (шансов) и катализатор созидательного разрушений



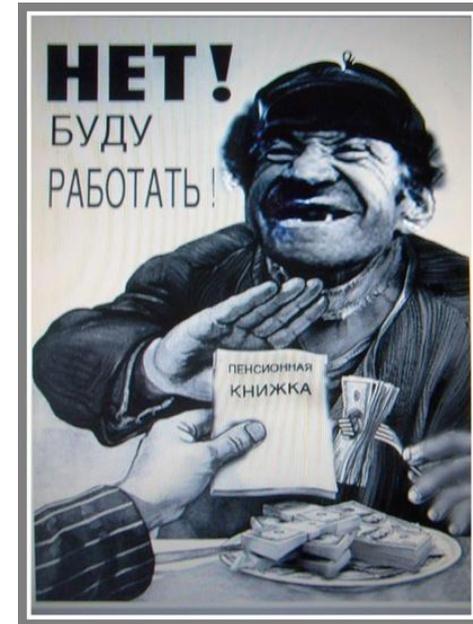
Тренд-пример (1): поколения «будущих» потребителей ... или потребителей будущего

- **Поколение 8–10 лет**
 - У этого поколения прекрасно развита «блокировка рекламы», потому что они выросли в рекламном окружении и среди рекламных образов, и решения свои они принимают, исходя из совсем других факторов. Для них, например, BTL гораздо актуальнее – они знают его через различные промоакции «пришли и получи» или через всяких аниматоров, которые развлекают их в кафе или торговых центрах по выходным.
- **Mall rats (магазинные крысы)**
 - Поколение 90-х, которое входит в активную потребительскую пору. Это новый тип подростков, чье детство прошло в магазинах и торговых центрах. После школы или в выходные, предоставленные сами себе, они тусуются, по мелочи подворовывают или кланчат деньги, рассматривая новые вещи, играют в автоматы. Они, как правило, ничего не покупают, но интересуются всеми новинками.
- **R&B, rich & beautiful (богатые и красивые).**
 - Они выросли уже после перестройки. Сейчас их также называют «новыми белыми воротничками». Они больше ориентированы на такую карьеру, которая позволит им спокойно, не спеша тратить, потреблять и получать удовольствие от потребления.
- **«Новые пенсионеры»**
 - На заслуженный отдых отправятся люди, которые были успешны в 90-е годы. Естественно, пенсию они будут получать не от государства, а жить за счет ренты, реализуя и перераспределяя свои бизнесы или активы.

Тренд-пример (2): «Новые пенсионеры» - золотое дно!

- Выйдите из плена «фетиша юности» в стратегии.
- Если группа контролирует подавляющую часть благосостояния и собственного дохода, тогда...это и есть рынок! А эта группа потребителей точно много чего контролирует!

- А еще им одиноко, может быть по другому, но одиноко...дети выросли...
- Главный принцип не «оттянуть время», а «оттянуться вовремя», «Я несу ответственность», «Я активен», «многое нужно сделать...и «Я могу позволить себе это сделать».
- «Стареть изящно!»
- «Вам столько лет, насколько вы выглядите»



Тренд-ответ

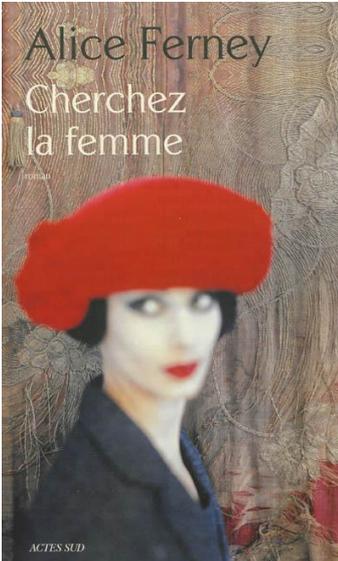
или контрасты созидательного разрушения

«Новые пенсионеры» - золотое дно!

БЫЛО	ЕСТЬ
Пенсионный возраст	Омоложение
«Занимающий время»	Живут десятилетиями
Старый = немощный	Старый = активны и свободный
«от 18 до 44, тупица».	Примите «от 18 до 44 – это тупо, тупица!»
Фонтан «молодости»	Свобода старости
«Оттянуть время»	«Поддать газу»
Не могут зарабатывать	Есть возможность тратить
«Я начинаю стричь купоны»	«Я еще и не начал тратить!»

Тренд-пример (3): Евалюция: шерше ля фам...

Женщины не покупают бренды –
они к ним присоединяются!
Фейт Попкорн, Лиз Мэриголд



- Именно женщины принимают решения по поводу большинства покупок...как на работе, так и дома
- Его интересует совершение сделки. Её интересует установление отношений.
- Женщины – не ниша. Это рынок и забег на длинную дистанцию.

Старая экономика

=

базовые товары и услуги.
Мужской образ мышления.

Новая экономика

=

решения и переживания.
Женский образ мышления.

**Мужественный вид нужен, если вы идете охотиться на динозавров.
Чтобы выжить вам нужен ум, а не агрессия, интуиция, а не сила.**

Тренд-ответ

или контрасты созидательного разрушения

Евалюция: шерше ля фам...

БЫЛО	ЕСТЬ
Сделка	Отношения
«Покупка» брендов	«Присоединение» к бренду
Равенство женщин: вопрос морали	Равенство женщин: возможность
Снисходительное отношение к женщинам	Прислуживание женщинам
Женщины тратят деньги мужчин	Женщины тратят свои деньги
Женщины – особый рынок	Женщины и есть рынок!
Разрабатывают товары мужчины и, разумеется, для мужчин	Разрабатывают мужчины и женщины, при этом думая о женщине

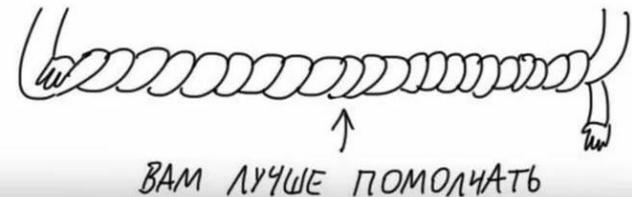
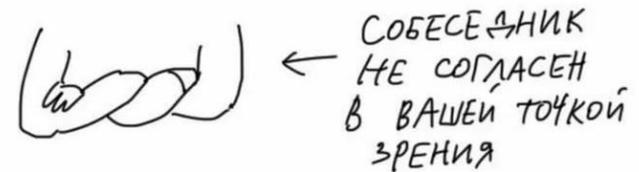
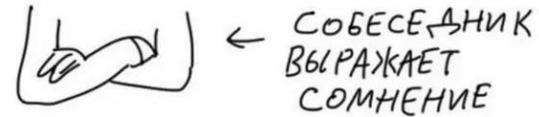
Внутренний контекст

А что управление (как теория) в ответ...?

- Ну, какая стратегия в этом динамичном мире...?
- Именно Стратегия! Может не получалось со Стратегией, потому что не ту или не так брали? Проблема не в лопате – просто была нужна отвертка!

Остановитесь на секунду – задумайтесь о Стратегии, о её типе... именно не о «рептилиях», а о «болоте»

ЗАКРЫТАЯ ПОЗА:



Что с нашей стратегией? ...и инновациями

*Скудная инновационная деятельность, как правило,
не вызвана отсутствием идей или отсутствия стремлений.
Чаще всего это вызвано отсутствием воли
к разработке стратегии, которая может
сбалансировать сегодняшние потребности с завтрашними.*

**Сома Сомасундарам,
исполнительный вице-президент
Dover Corporation**

Что с нашей стратегией?

шкала ситуаций/уровней
стратегического корпоративного настроения

	У меня есть грандиозные идея, продукт и рынок – конкурентам за мной не угнаться
	Дела идут хорошо – можно спокойно придумать что-то новенькое
	Проблемы нарастают – нужно срочно осваивать новые возможности
	Конкуренты поджимают – пора отрываться
	У нас остался последний шанс – все силы на прорыв

Что с нашей стратегией?

шкала ситуаций/уровней
стратегического корпоративного настроения

**Играть
«не проиграть»**



**Играть
«выиграть»**



**Защита и
поддержка**

**Управление
маржей**

**Узнать и
доказать**

**Создание
решений с
значимым
потенциалом**

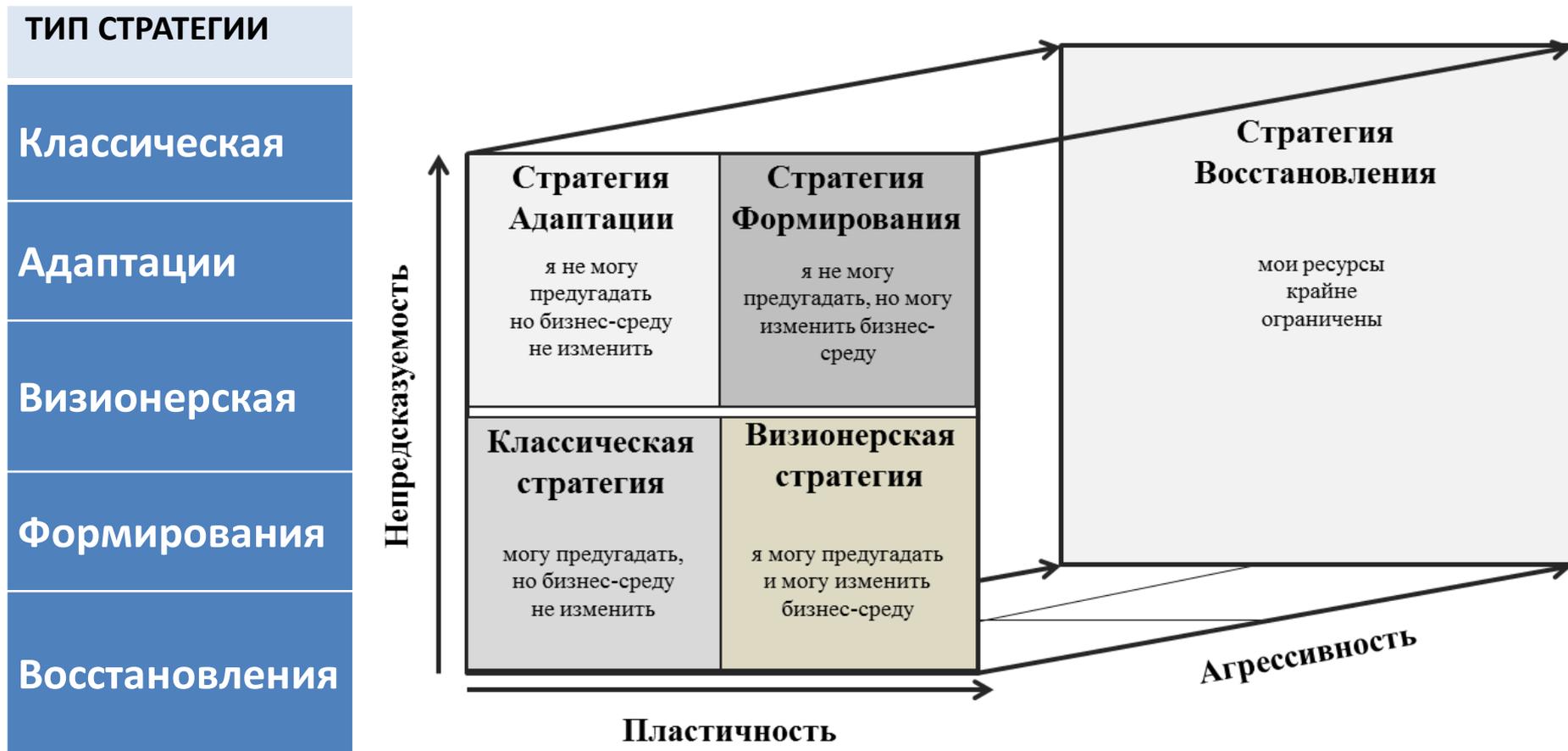
**Создание
платформ
роста и
бизнес-
моделей**

Безопасная стратегия с опорой на инкрементальные инновации, чтобы бизнес оставался в игре.

Рискованная и амбициозная стратегия лидера, основанная на существенной или радикальной инновации.

Проблема не в лопате – просто нужна отвертка!

Стратегии бывают разные



Непредсказуемость среды – насколько ключевые характеристики в своем поведении внешней среды непредсказуемы для организации

Пластичность среды – насколько организация своими действиями (может быть в партнерстве) может повлиять на развитие ситуации, насколько среда может поддаться изменениям со стороны организации

Стратегии бывают разные

ТИП СТРАТЕГИИ	КЛЮЧЕВЫЕ ДЕЙСТВИЯ
Классическая	Анализ Планирование Выполнение
Адаптации	Изменение Выбор Масштабирование
Визионерская	Прогнозирование Формулирование Упорство в реализации
Формирования	Привлечение Организация Модификация
Восстановления	Реагирование Предвидение Рационализация Рост

Стратегии бывают разные

ТИП СТРАТЕГИИ	КЛЮЧЕВЫЕ ДЕЙСТВИЯ	ИНДИКАТОРЫ УСПЕХА
Классическая	Анализ Планирование Выполнение	Масштаб Доля рынка
Адаптации	Изменение Выбор Масштабирование	Скорость цикла Жизнеспособность продукта
Визионерская	Прогнозирование Формулирование Упорство в реализации	Первенство на рынке Удовлетворенность клиента
Формирования	Привлечение Организация Модификация	Рост и прибыльность экосистемы
Восстановления	Реагирование Предвидение Рационализация Рост	Сокращение затрат Денежный поток

Стратегии бывают разные

ТИП СТРАТЕГИИ	КЛЮЧЕВЫЕ ДЕЙСТВИЯ	ИНДИКАТОРЫ УСПЕХА	ГЛАВНЫЕ ЛОВУШКИ
Классическая	Анализ Планирование Выполнение	Масштаб Доля рынка	Чрезмерное использование
Адаптации	Изменение Выбор Масштабирование	Скорость цикла Жизнеспособность продукта	Планировать то, что не поддается планированию
Визионерская	Прогнозирование Формулирование Упорство в реализации	Первенство на рынке Удовлетворенность клиента	Неправильное видение
Формирования	Привлечение Организация Модификация	Рост и прибыльность экосистемы	Чрезмерный контроль экосистемы
Восстановления	Реагирование Предвидение Рационализация Рост	Сокращение затрат Денежный поток	Отсутствие второго этапа (выжили, а дальше-то что?)

В ту самую «секунду» поймите какого типа ваша Стратегия...и исходя из этого, четко выполняйте её ключевые действия и избегайте её ловушек

Стратеги тоже бывают разные...но об этом позже

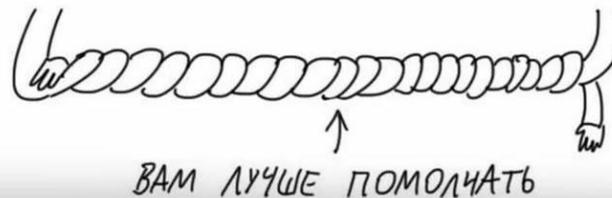
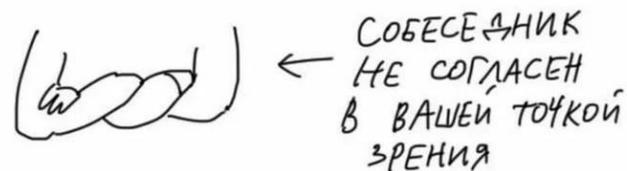
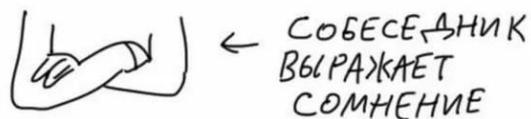
- Ну, какая стратегия в этом динамичном мире...? Да и команду менеджеров я как-никак собрал...

- Это похвально! Однако не так страшно от чего «главный» откажется (что он «делегировать») - важно что он себе оставит!

**Если у «главного» (у вас!)
«забрать» Стратегию,
то что он собирается себе «оставить»!?**

**Только честно скажите: что – он –
собирается – себе – оставить?
Рептилии!?**

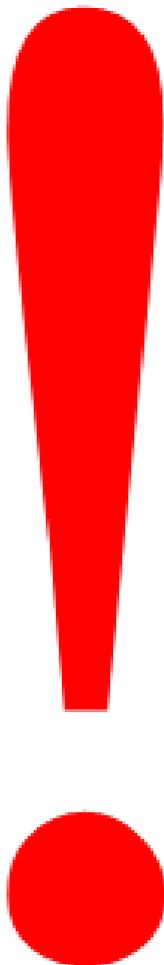
ЗАКРЫТАЯ ПОЗА:



Внутренний контекст

А что управление (как практика) в ответ...?

(У)БИТЫЕ СТАВКИ! (У)БИТЫЕ ПРАВИЛА! ХВАТИТ НОСТАЛЬГИРОВАТЬ: ПОРА УНОСИТЬ!



- 1. Ритуалы систематического планирования**
 - От стратегического плана на 5 лет до стратегии на ближайшие 5 недель! Но что-то должно быть на 500 лет вперед!
- 2. Устойчивое конкурентное преимущество**
 - Разрушь status quo раньше чем это сделают за тебя другие...век обнесенных рвами замков прошел...проворство и еще раз проворство!
 - Великий результат...и быстрый уход: корпорации будут возникать для создания какой-либо ценности, но как только её потенциал будет истощаться, они будут исчезать.
- 3. Качество: TQM, 6 Сигм, Kaizen, то бишь «непрерывное совершенствование»**
 - Все это хорошо...как подрезка ветвей, но только при наличии японских традиций, в том числе пожизненного найма и соответствующей карьеры, продвижении по службе по принципу старшинства, веры в консенсус!
 - **Не надо наводить глянец** на последних участках кожуры гнивающего яблока - **пора начинать новую игру «Представить заново»**, в которой принцип «лучше» больше не действует!
 - **Постепенность – враг инноваций. Нет – не враг, а злейший враг!**
- 4. Стены...стены...стены...**
 - Пора знакомить правую руку с левой...или ампутировать обе!!!
 - Уничтожить «отделы» - каждый – это фирма профессиональных услуг (BPS)!



CTRL-ALT-DEL: созидательные разрушения необходимы!

Значительно проще убить организацию,
чем существенно её изменить.

Кевин Кэлли,
гуру в управлении изменениями

Тренд-ответ

или контрасты созидательного разрушения

БЫЛО	ЕСТЬ
Все производить внутри компании	Покупать больше вне компании (внешние источники и связи)
Разделять работу между разными отделами	Решать возникающие проблемы при помощи целевых команд
Усовершенствования вносить самостоятельно	Совершенствоваться, опираясь на опыт других компаний
Управлять сверху	Управлять сверху, снизу и по горизонтали
Работать независимо от остальных	Сотрудничать с другими фирмами
Ставить на первое место цену товара	Обращать особое внимание на ценность товара
Практиковать массовый маркетинг	Практиковать целевой маркетинг
Создавать большие запасы	«Работать с колес»
Производить стандартные товары	Производить адаптированные товары по индивидуальным заказам
Развивать новые товары медленно и тщательно	Ускорять появление новых товаров и производственный цикл
Найти длительное преимущество в конкурентной борьбе	Постоянно находить новые пути, дающие преимущество над конкурентами
Обращать все внимание на производство товара	Сосредоточивать внимание на рынке и потребителе



Тренд-ответ

или контрасты созидательного разрушения

БЫЛО	ЕСТЬ
«Барьеры» и «удельные княжества»	Единое бесшовное предприятие
Противостояние	Обсуждение
Вознаграждаемое соперничество	Вознаграждение сотрудничества
Мужчины у руля	Женщины у руля
Нанимаем «соперничающих»	Увольняют некоммуникабельных
Каждый знает свое место	Вся работа – кросс-функциональная
Функциональная чистота	Кросс-функциональное единение
Босс – фантазер, оставляющий детали для подчиненных	Босс-микро-менеджер суперпроцессов и системы стимулирования
Лояльность к подразделению	Лояльность относительно решений
Карьера = множество задач по одной специальности	Карьера = череда пересекающихся между собой проектов



Тренд-ответ

или контрасты созидательного разрушения

БЫЛО	ЕСТЬ
Сокращаем затраты-штаты...и нанимаем когда потребуется. Конторские рабы	Приглашаем звезд...и платим соответственно. Гордые профессионалы
Повышаем «эффективность»	Подгоняем «преобразования»
Иерархическая, бюрократическая	Плоская, децентрализованная, сетевая
Медленно, но надежно	Быстро и надежно
Тяжелое и поэтому смертельное	Легкое, но не менее смертельное
Власть бухгалтеров	Власть изобретателей
Осязаемые активы	Неосязаемые активы
Жизненный цикл за десятилетия	Жизненный цикл за месяцы (недели)
Технология поддержания изменения	Технология движет изменения
Планирование	Действие
Анализируй потребителя	Сливаемся с потребителем
«Рабочие» сменные детали	Таланты (незаменимые партнеры)
Не останавливайся ни перед чем	Занимайся своим делом
Мир белых воротничков	Мир без воротничков
Реальная (собственность)	Виртуальные (возможности)
Медленно и верно	Быстро и еще быстрее
Мантра лидера: «Мне ли не знать»	Мантра лидера: я не знаю



Тренд-ответ

или контрасты созидательного разрушения



От сырья и товара к сервису и впечатлениям

Выдающаяся и инженерная компания заявила:

Сегодня недостаточно создать лучший сервер.

Это – лишь плата за вход.

Мы не можем оставаться инженерной и производственной компанией, отгружающей оборудование для серверных.

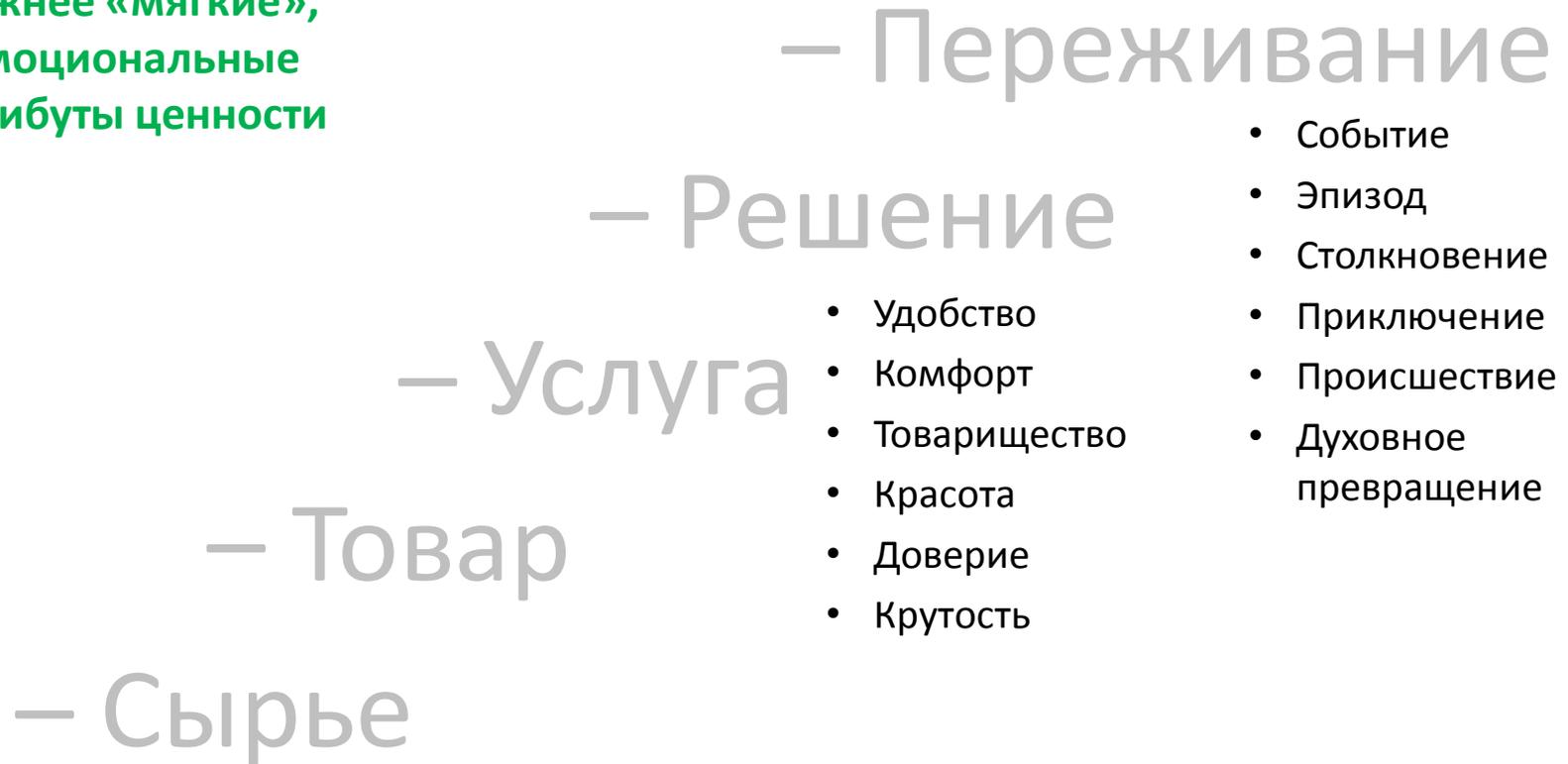
Мы намерены подскочить вверх по цепочке добавленной стоимости и заняться интегрированными консультационными услугами.

Мы намерены использовать стратегический консалтинг для ИТ-преобразований компаний, орг-ре-дизайна и полного перевоплощения.

И возможно, мы выделим на это десяток серверов HP.

Лестница предлагаемой ценности

В ценности все
важнее «мягкие»,
эмоциональные
атрибуты ценности



Тренд-ответ

или контрасты созидательного разрушения

БЫЛО	ЕСТЬ
«Товары»	«Впечатления», «Решения», «Переживания»
Акцент на материале	Акцент на информации, коммуникации
Он работает	Он оставляет воспоминания
«Я рад что купил его»	«Я хочу еще!»
Удовлетворенный клиент	Член клуба, успешный клиент
Постоянный клиент	Маркетинг из уст в уста
Удовлетворите вашу потребность	Помогает вам самоидентифицироваться
«Это чертовски хорошо»	«Вы можете это сделать?»
Удивлен и довольный	Потрясен и ликует
Продавать клиентам	Соблазнить клиентов
Выполняет функцию	Рассказывает историю
Удовлетворяет потребность	Исполняет мечту
Вы получаете то, что видите	Вы получаете то, что воображаете



Внутренний контекст

А что управление (как субъект) в ответ...?



CTRL-ALT-DEL: созидательные разрушения необходимы!

Значительно проще убить организацию,
чем существенно её изменить.

Кевин Кэлли,
гуру в управлении изменениями

Я тебя породил, я тебя и убью

Николай Васильевич Гоголь

*С этими словами казак Тарас Бульба
обратился к своему сыну Андрею*



Созидательное разрушение –

это не управленческое решение - **это решение владельческое!**

Это точно из области corporate governance (корпоративного управления)

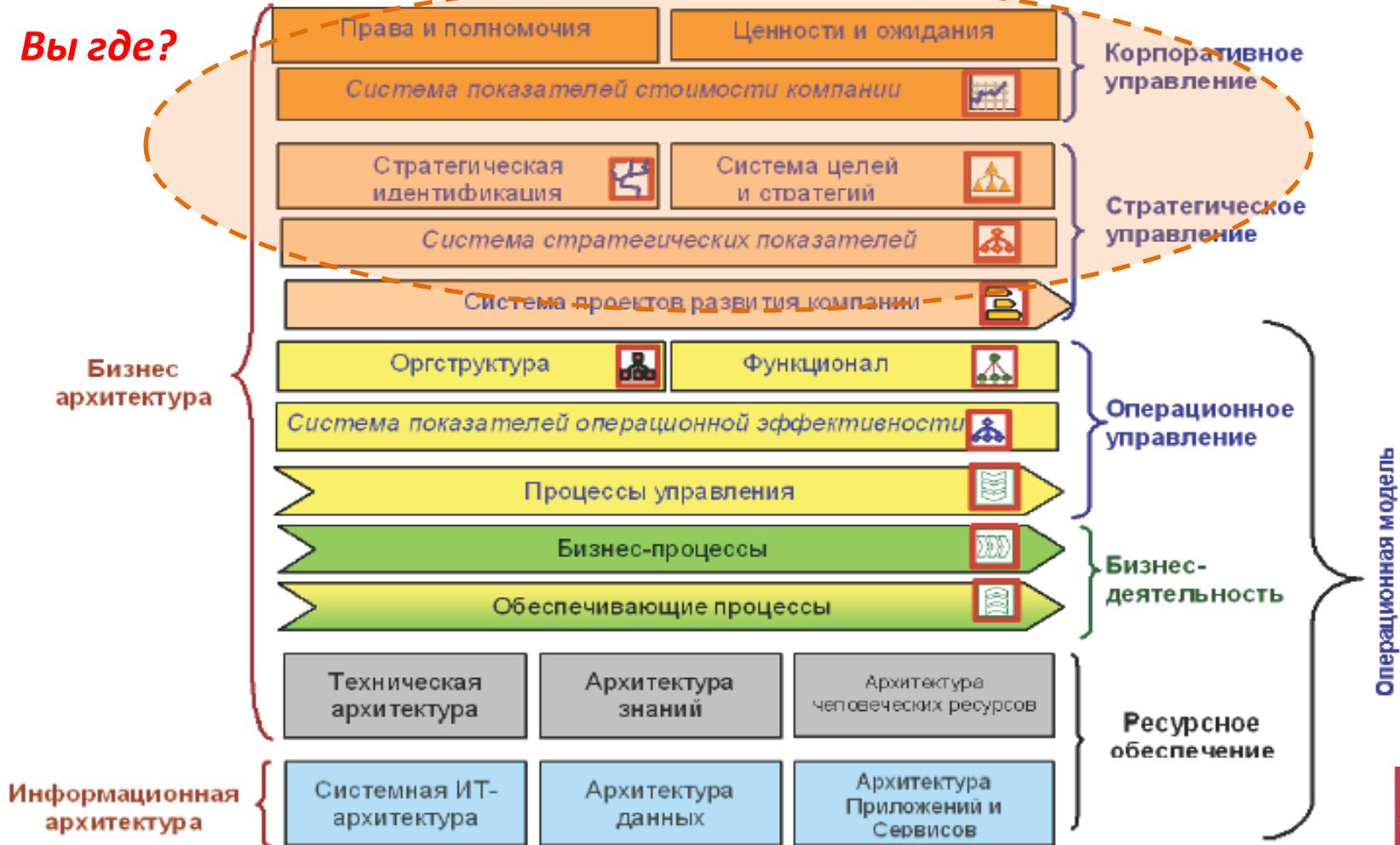
Значительно проще убить организацию,
чем существенно её изменить.

Кевин Кэлли,
гуру в управлении изменениями

Компоненты архитектуры бизнеса

модель Григорьева («Ноты бизнеса»)

Вы где?



Уровни проблем и рисков

Вы где?

У
р
о
в
н
и

р
и
с
к
о
в

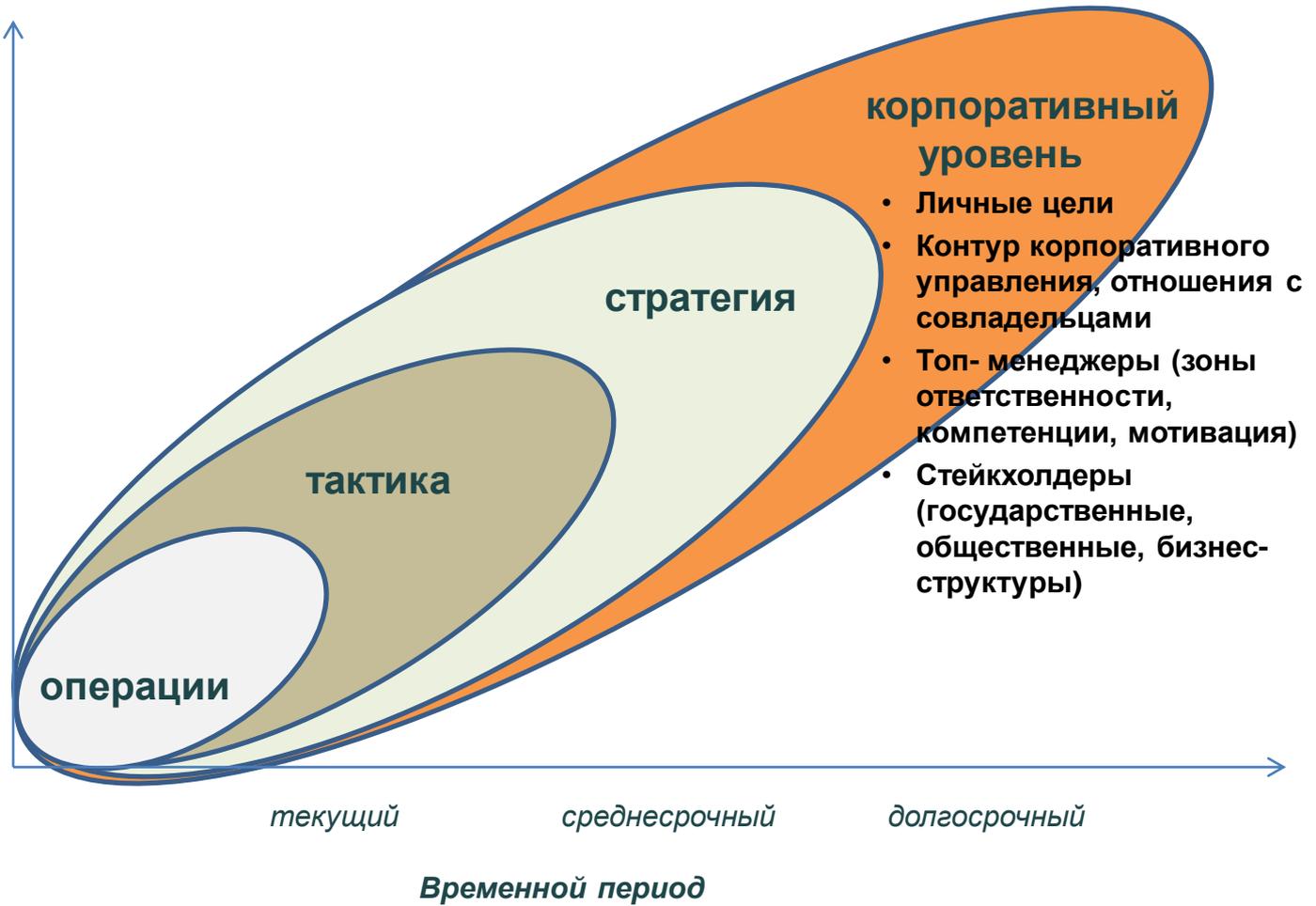
Потеря

...

Потеря
стоимости

Потеря
ресурсов

Потеря
эффективности



Уровни рисков и шансов

РИСКИ (ВОЗМОЖНОСТИ) КОРПОРАТИВНОГО УРОВНЯ

БИЗНЕС И ВНЕШНЯЯ СРЕДА. ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ
ЛИЧНЫЕ ИНТЕРЕСЫ И ПРИОРИТЕТЫ
ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ СОБСТВЕННИКАМИ
АГЕНТСКАЯ ПРОБЛЕМА
СООТВЕТСТВИЕ СТРАТЕГИИ ДОСТУПНЫМ РЕСУРСАМ

Выявляются
методом
экспертных
оценок

РИСКИ (ВОЗМОЖНОСТИ) СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ

СПРОС, МОДЕЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ
РЫНКИ И КОНКУРЕНЦИЯ
ДОСТУП К КАНАЛАМ ДИСТРИБУЦИИ
ПОДУКТОВЫЙ ПОРТФЕЛЬ
СТРУКТУРА КАПИТАЛА И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Выявляются
системами
KPI/BSC

РИСКИ (ВОЗМОЖНОСТИ) ТАКТИЧЕСКОГО УРОВНЯ

ПЕРСОНАЛ
СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
ИНФРАСТРУКТУРНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БИЗНЕСА
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ БАЛАНС

Выявляются
учетными
системами

РИСКИ (ВОЗМОЖНОСТИ) ОПЕРАЦИОННОГО УРОВНЯ

НАЛИЧИЕ И ИСПОЛНЕНИЕ РЕГЛАМЕНТОВ
ЛИНЕЙНЫЙ ПЕРСОНАЛ
ФОРС – МАЖОР ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА

Выявляются
визуально

Собственник: ключевая обязанность

Контрольный пакет собственника дает ему право *(или обязанность(?))* как высшему органу управления сказать **публично и ответственно «я хочу»**, после чего **принять соответствующее решение.**



Система корпоративного управления должна быть **направлена на помощь собственнику**

- в высказывании «хочу»,
- в контроле выполнения этого «хочу»,
- в регулировании ЕГО отношений с ЕГО (!) стейкхолдерами.



Если он ничего не хочет или не знает чего хочет, то и решения нет.
Таким образом, компания останется без решения высшего органа управления.

Если в компании кто-то начнет «хотеть» вместо собственника, то, вероятно, вскоре компания сменит владельца.

Решение о конфигурации системы СГ это НЕ про «зачем она компании»,
А про «зачем она собственнику».

А не будет собственника,
то и СГ не будет!

Пожалуйста, задумайте (-сь), замечтайте, захотите!!!

Владельческие решения:

важные и, кажется, еще не срочные...пока не срочные и пока еще важные, кажется

Помните про крокодилов и болото? Эйзенхауэр тоже помнит

Вы где?

	МЕНЕЕ СРОЧНО	СРОЧНО
ВАЖНО	<p>Работа на перспективу: запланировать эти дела</p> <ul style="list-style-type: none"> Действия по развитию бизнеса Поиск возможностей и перспектив Построение отношений Обучение 	<p>Кризисные ситуации: сделать прямо сейчас</p> <ul style="list-style-type: none"> Неотложные проблемы и кризисы Проекты на грани срыва Срочные встречи Важные отчеты
МЕНЕЕ ВАЖНО	<p>Мелочи, отнимающие время: исключить</p> <ul style="list-style-type: none"> Ожидание Некоторые звонки, посетители «Пожиратели» времени Праздное времяпрепровождение 	<p>Помехи, чужие дела: делегировать</p> <ul style="list-style-type: none"> Некоторые звонки, письма, встречи Ненужная отчетность Заказ билетов и обедов Чужие проблемы

Пожалуйста, задумайте (-сь), замечтайте, захотите!!!

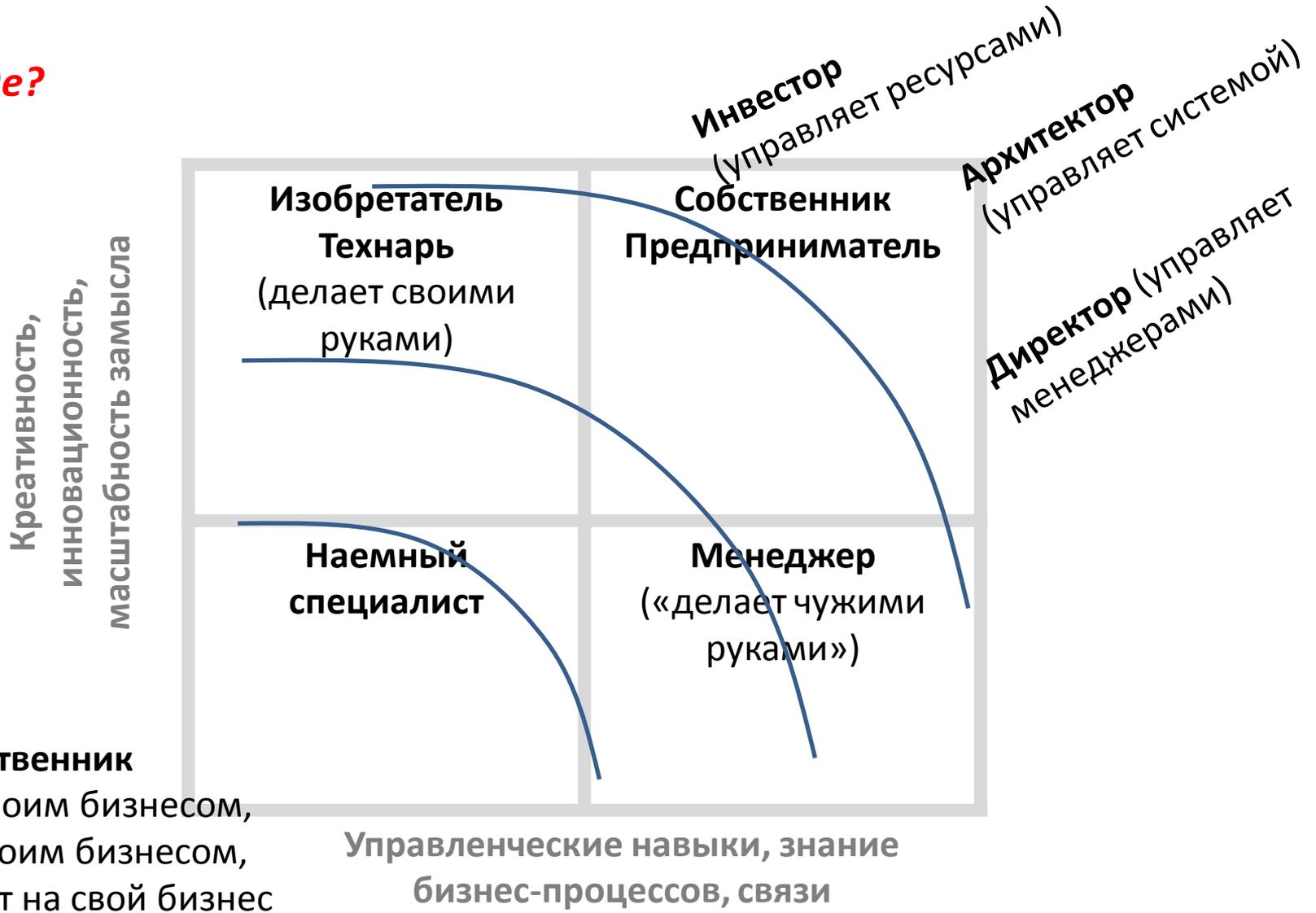
Владельческие решения:

важные и, кажется, еще не срочные...пока не срочные и пока еще важные, кажется

Задумайтесь о дилеммах, созидательно разрушая

- **№0_Дилемма субъекта («Вы для бизнеса кто»?)**
 - Вы кто? Владелец, генеральный директор, технарь, функционер?
 - Вы и бизнес зачем друг другу?
 - Вы как строитель, что строите?
 - Вы как инноватор кто?
 - Вы как владелец какого типа (коллекционер, инвестор...; оператор, контроллер...)
 - Вы как субъект с каким механизмом (по заданиям, по инструкциям)?
 - Вы как стратег-лидер кто?
- **№1_Дилемма профессионала**
- **№2_Дилемма владельца**
- **№3_Дилемма инвестора**

Вы где?



Собственник, Вы как строитель, что строите?

	Value chain (цепочка создания стоимости)	Value shop (мастерская создания стоимости)	Value network (сеть создания стоимости)
Ориентация	На конечный продукт	На уникальное решение (продукт) и на способ его достижения	На обслуживание (услуга), IT-продукты
Стремление к	Эффективности	Эффективности Результативности	Высокому качеству обслуживания, высокой репутации
Конкурентное преимущество	1. Экономия от масштаба, 2. экономия за счёт специализации	1. Экономия от совмещения: решаем разные проблемы за счет комбинации одних и тех же ресурсов 2. Способность каждый раз по-новому компоновать портфель ресурсов для решения очередной проблемы	Полнота реализации сетевых эффектов - повышение ценности, извлекаемой всеми членами сети от подключения каждого нового участника, а также от качества участников
Применяется на предприятиях	Производственные и сбытовые компании	Профессиональные услуги, здравоохранение, освоение земель, разработка и добыча ресурсов, дизайнерская фирма	Авиакомпания, страхование, служба доставки, фондовая биржа, телефония, электронная коммерция
Особенности процесса	Координация последовательных действий (линейный производственный процесс)	Кооперация циклична, имеет место обратная связь. Т.е. линейность присуща только проекту, производственный процесс не линейен	Параллельное (одновременное) высококачественное исполнение множества операций
Стратегия создания стоимости	Лидерство по издержкам, фокусирование на рациональном использовании мощностей, совершенствование бизнес-процессов	Оптимизация использования человеческого капитала.	1. Стремление к достижению высокого качества, 2. Фокусирование на рациональном и максимально эффективном использовании мощностей (инфраструктуры) 3. Горизонтальная и вертикальная интеграция 4. Повышение ценности клиентской базы
Этапы создания стоимости	1. Внутренняя логистика 2. Операции 3. Внешняя логистика 4. Сбыт и маркетинг 5. Обслуживание	1. Идентификация проблем и сбор информации 2. Генерация решений проблемы 3. выбор решения 4. исполнение 5. контроль и оценка состояния	1. Реклама в сети и управление контрактами 2. Обслуживание 3. Функционирование сетевой инфраструктуры
Причины провала	Плохая результативность	Низкая эффективность	Низкая репутация
Ключевые показатели	Выбор рынка, выбор продукта, масштаб производства, степень вертикальной интеграции	Специализация компании, квалификация персонала	Размер сети, качество клиентской базы, доступность

Вы как инноватор кто?

Типы инновационных стратегов

Радары потребностей (Need Seekers)

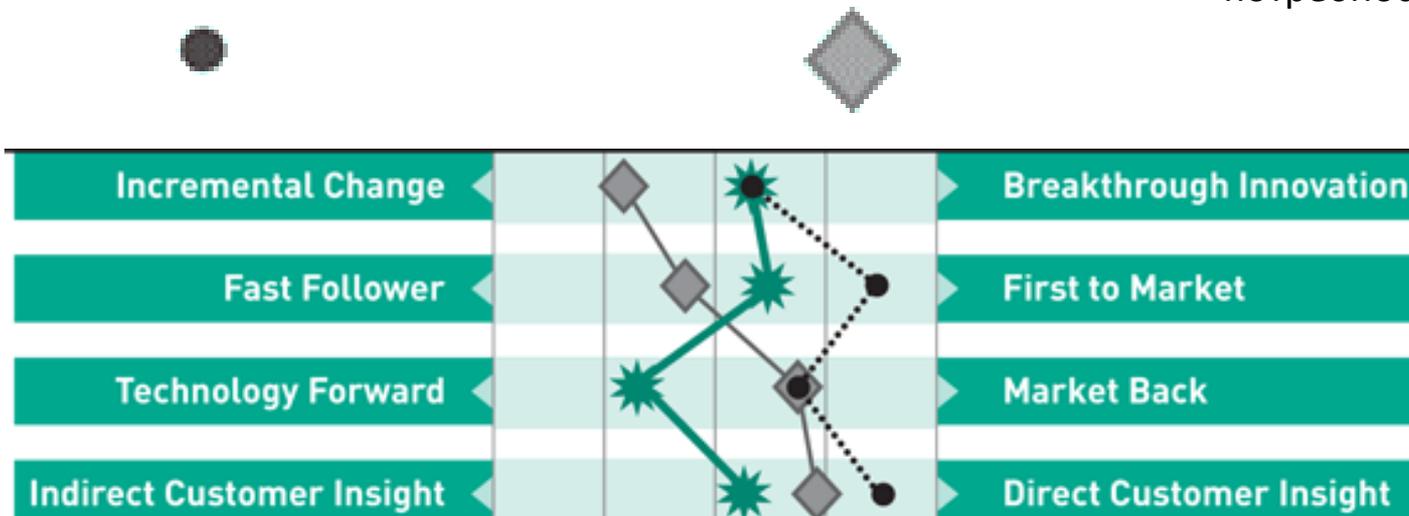
активно вовлекают текущих и потенциальных клиентов, чтобы формировать новые продукты, услуги и процессы, стремятся быть первыми на рынке с этих продуктов.

Рыночные игроки (Market Readers)

смотрят свои рынки тщательно, но они опираются на более осторожный подход, в основном сконцентрирована на создании стоимости и ценности через постепенные (инкрементальные) изменения.

Передовики технологий (Technology Drivers)

следуют в направлении, определяемом их технологическими возможностями, используя свои R&D инвестиции для управления прорывными и постепенными инновациями, стремятся решить не до конца сформулированные потребности своих клиентов.



Ежегодное исследование Booz Allen Hamilton компаний с крупнейшими в мире корпоративными R&D бюджетами:

Типы инновационных стратегов

Радары потребностей (Need Seekers)	Рыночные игроки (Market Readers)	Передовики технологий (Technology Drivers)
<p>Опора на прямое вовлечение клиентов в генерирование новых идеи, развитие оригинальных продукты и услуги и получение премии первопроходца.</p> <p>Имеют лучшие финансовые показатели по сравнению с их сверстниками.</p> <p>Более активны в использовании цифровых технологий в своем инновационном процессе.</p>	<p>Быстрые последователи. Как правило, генерируют идеи, внимательно следя за своими рынками, ориентируясь в основном на создании стоимости через дополнительные инновации в существующих продуктах.</p>	<p>Сильно зависят от внутренней технологической экспертизы для разработки новых продуктов и услуг, движимы прорывными и инкрементальными, в надежде встретить известные и неизвестные потребности своих клиентов с помощью новых технологий.</p>

И если инноватор, то инновации какого типа?

Корпоративная инновационная практика



how the enterprise makes money

Networking

enterprise structure, value chain & partnering



Product Performance

basic features-performance & function

Product System

extended system around the offering



Service

how you serve your customers



Customer Experience

how you create an integrated experience for customers



FINANCE

PROCESS

OFFERING

DELIVERY

Business Model

Networking

Enabling Process

Core Process

Product Perform

Product System

Service

Channel

Brand

Customer Experience

Enabling Process

assembled capabilities you buy from others



Core Process

proprietary process that add value



Channel

how you connect customers to offering



Brand

how you express your offering's benefits & values to customers

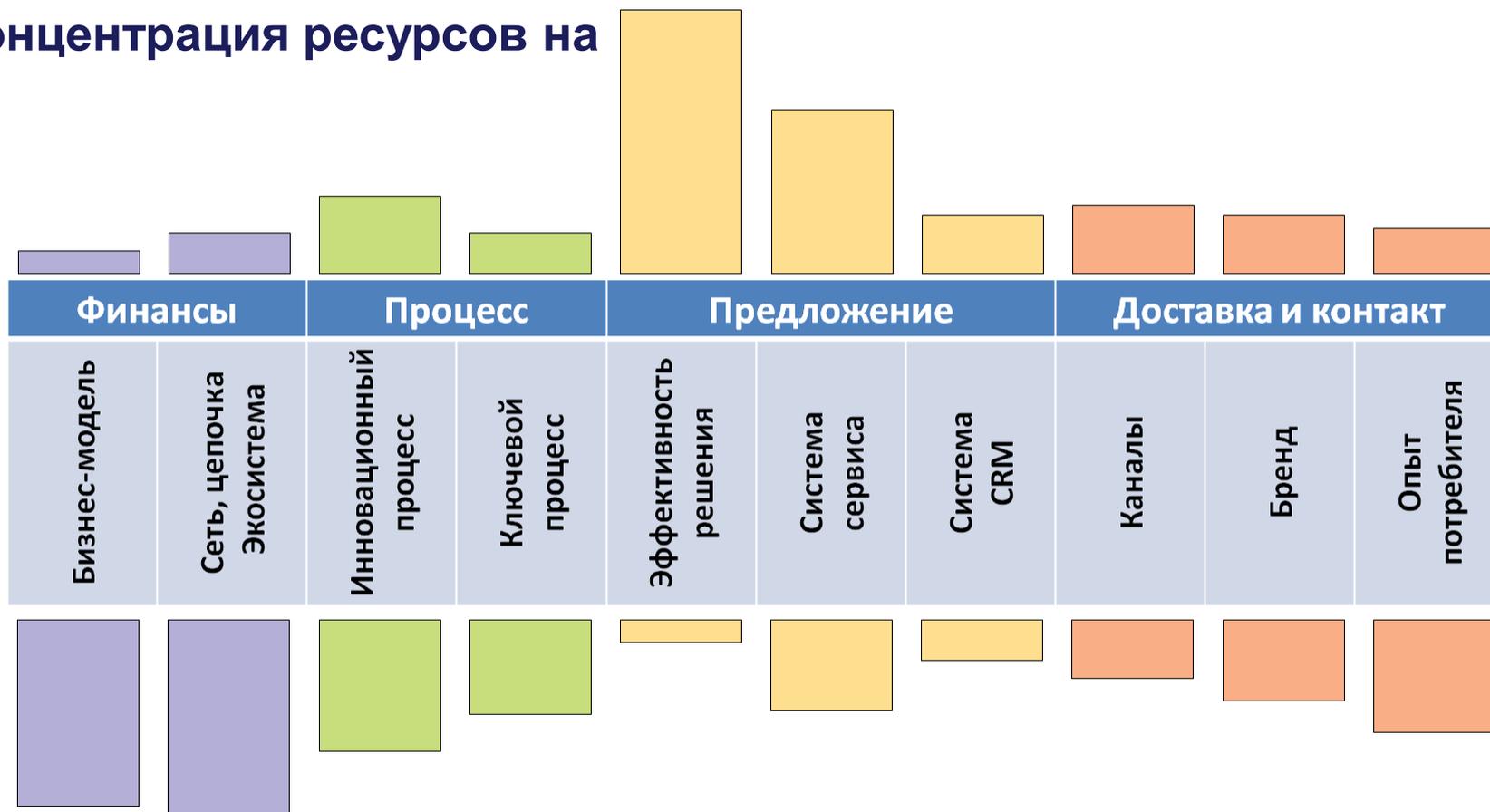


И если инноватор, то инновации какого типа?

Корпоративная инновационная практика

Концентрация ресурсов на

...



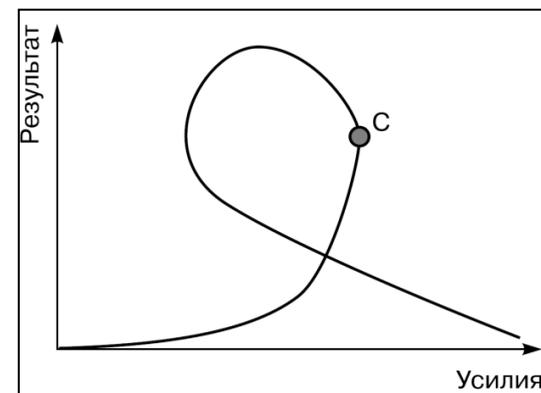
Величина отдачи

От «Младенчества к «Давай-давай»»

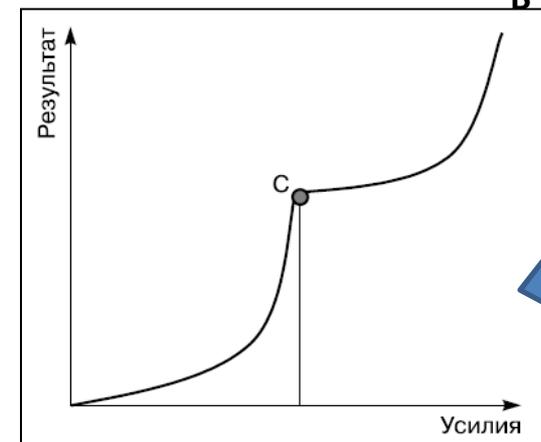
- трансформация бизнес-идеи в организационное оформление бизнеса (бизнес-план или пакет документов по созданию компании)
- концентрирование энергии, необходимой для прохождения этапа
- формирование у предпринимателя видения механизма превращения предпринимательской энергии в денежный поток
- залог успеха: преданность делу, креативность и гибкость
- собственников если и несколько, то очень сплоченные и действующие, как один человек
- особый ход зависимости «усилия-результат»: ситуация **А** – эйфория от успехов, усталость и расслабление, ситуация **В** – своевременное масштабирование бизнес-модели.
- в ответ на рост транзакций - масштабирование бизнес-модели, в том числе через дополнительную формализацию бизнеса.



А



В



Собственник, Вы как стратег-лидер кто?

Вы где?

ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГОВ			
<p>ИНТЕРВЬЮЕР: задает правильные вопросы, чтобы (пере-)определять подходящий контекст каждой стратегии, чтобы содействовать развитию мышления, необходимого для реализации каждой стратегии.</p>	<p>ТРЕНЕР: отбирает компетентных специалистов для управления каждым элементом и обучает их теории и практике.</p>	<p>ДИАГНОСТ: анализирует среду, внешние обстоятельства, чтобы определить предсказуемость, пластичность и агрессивность, и учитывает это при выборе стратегии.</p>	<p>ПРОДАВЕЦ: пропагандирует выбранные стратегии и распространяет о них информацию в форме согласованного единого образа внутри компании и за ее пределами.</p>
<p>СЕГМЕНТАТОР: определяет оптимальную стратегию для каждого уровня организации, структурирует фирму, приводит стратегию каждой части в соответствие бизнес-среде на уровне, обеспечивающем баланс между точностью и сложностью.</p>	<p>НОВАТОР: с учетом изменений бизнес-среды постоянно анализирует результаты диагностики и сегментации, чтобы предотвратить потерю гибкости в организации, скорректировать или, при необходимости, изменить стратегии.</p>	<p>РАДАР: постоянно анализирует внешнюю среду, чтобы подразделения всегда действовали в соответствии с изменениями среды, выборочно усиливает сигналы о важных изменениях, которые могли быть упущены или недооценены.</p>	<p>УСКОРИТЕЛЬ: поддерживает отдельные инициативы, чтобы ускорить их реализацию или увеличить их значимость для преодоления сопротивления или инертности, что особенно важно, если стратегия незнакома или может вызывать сопротивление.</p>

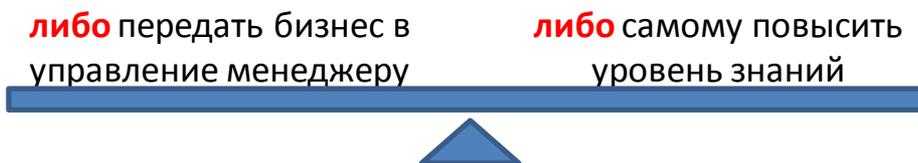
Ступени и переходы как области появления дилеммы профессионализма

Вы где?

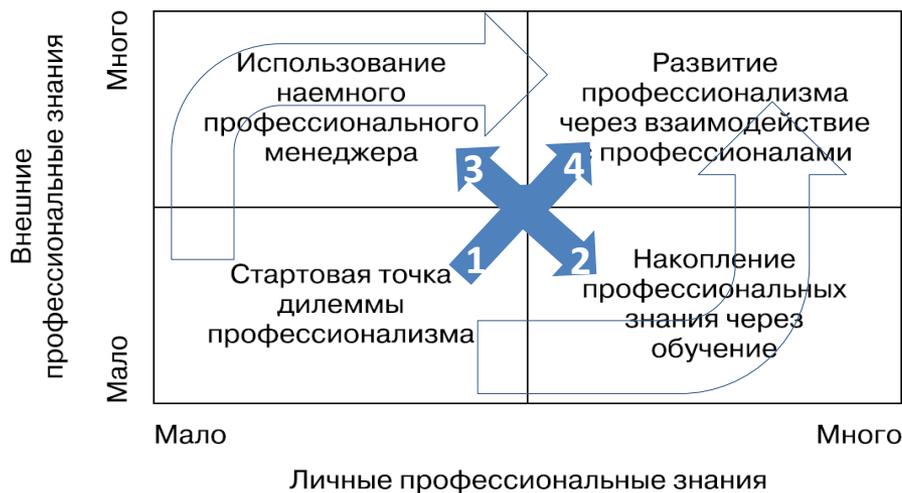


Дилемма №1: дилемма профессионализма

Вопрос: Кто возглавит процесс формализации бизнеса?



Альтернативы решения дилеммы



Решения на основе анализа компетенций компании

Совпадение с корневыми компетенциями

Сильное

Слабое

Привлекательность сегментов рынка

Высокая

Низкая

<p>Корневые бизнесы</p> <p><i>Привлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости компании</i></p>	<p>Иллюзорные возможности</p> <p><i>Привлекательные сегменты, слабо удовлетворяющие условию совместимости компании</i></p>
<p>Периферийные бизнесы</p> <p><i>Непривлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости компании</i></p>	<p>Бесперспективные направления</p> <p><i>Непривлекательные сегменты, не удовлетворяющие условию совместимости компании</i></p>

Вы же понимаете, что в какой-то момент надо смотреть уже не на свои компетенции, а на компетенции компании, на корпоративные компетенции!?

И тогда решения исходят уже из корпоративности, а не персональной гениальности.

Матрица «Стратегия бизнеса – Конфигурация CG»

Из-за несложной либо отсутствующей корпоративной структуры **нет стратегической необходимости в замене** собственников-носителей отраслевой компетенции. Кроме того, замена подобных профессионалов **трудна либо невозможна**.

Из-за несложной либо отсутствующей корпоративной структуры **нет необходимости в замене** собственников на наёмных менеджеров. С другой стороны, замена их на наёмных менеджеров **несложна**. В этой ситуации собственник имеет возможность **выбрать**: оставаться на оперативной должности в компании либо отойти от управления.

Доминирующий источник ценности
Общеправленческие компетенции
Отраслевые компетенции

Отраслевые компетенции	Интенсивный рост в нише Примитивный портфель или монобизнес Вертикальная (внутриотраслевая) мобильность управленцев	Экстенсивный рост через диверсификацию Корпоративный менеджмент портфеля Вертикальная мобильность управленцев
Общеправленческие компетенции	Интенсивный рост в нише Примитивный портфель или монобизнес Горизонтальная (межотраслевая) мобильность управленцев	Экстенсивный рост Корпоративный менеджмент портфеля Горизонтальная (межотраслевая) мобильность управленцев

Нишевые Экспансионистские
Стратегии

С началом диверсификации необходима **замена** профессиональными наёмными менеджерами **совладельцев, не являющихся носителями отраслевой компетенции**. Власть, совмещённая с управлением, должна в идеале оказаться у одного «главного профессионала», заменить которого **сложно или невозможно**.

С началом диверсификации эффективным решением для компании является **замена** профессиональными наёмными менеджерами **всех совладельцев**. Власть и управление должны быть **разделены**.

Riedel New Yorker Ferrari Madonna «Падва и партнеры» «Эхо Москвы» «Меди» ИМИСП	McKinsey KPMG Apple Google Sotheby's Kaspersky «1С» «ВКонтакте»
L'Occitane Natuzzi Stroganoff Steak House Yota Магазин у дома ХХХ Агентство недвижимости УУУ Туристическое бюро	McDonalds DHL Coca-Cola BP «Лукойл» «Аэрофлот» ЛСР «Мегафон»

От «Давай-давай» к этапу «Юность»

- трансформация денежного потока в рыночную долю.
- рост на расширяющемся рынке - требуются значительные ресурсы для поддержания своего роста с темпом выше рыночного.
- при фиксированной доходности в отрасли собственных финансовых ресурсов становится недостаточно, а возможности привлечения заемного капитала ограничены.
- лимит реалистичности или продуктивности роста за счет заемного капитала.
- неоднозначная оценка соотношению собственных и заемных средств со стороны стейкхолдеров.



Вопрос №:

Как выстроить ресурсное обеспечение роста бизнеса ?

Дилемма №2: Дилемма собственника

либо жертвовать
темпами роста бизнеса

либо жертвовать
долей бизнеса

снижение темпа роста компании

трансформация в АО,
вовлечение акционеров

фиксация (снижение) доли рынка

возникновение второй плоскости CG —
нужно выстраивать механизмы
взаимодействия с другими
акционерами, становится
инвестиционно привлекательным

либо поглощение
большим игроком

либо уход в
«безопасные» ниши

сохранение концентрированной структуры
капитала при наличии миноритариев
(например, незначительный free-float при IPO)
«незрелая акционерная компания»

распыленный
капитал
стремление к
корпорации

Дилемма №3: Дилемма инвестора

инвестировать весь свой капитал в
один финансовый инструмент —
акции собственной компании

продать еще часть акций
компании и вложиться в другие
финансовые инструменты

приход к менее рискованной
стабильности

не с кем разделить риск
снижающейся доходности

переход к распыленной
(«дисперсной») структуре капитала.
Предприниматель становится
«рядовым акционером»

Возникновение проблемы CG —
**выстраивать механизмы
удовлетворения интересов миноритариев**

Обращение к **классическим принципам
корпоративного управления** и включение
компании в **расширенное нормативное
поле регулирования CG**

*По-настоящему эффективная система CG
будет налажена тогда, когда ее создатель начнет
видеть в ней один из финансовых инструментов для
вложения собственного капитала.
Именно в этот момент задача
роста стоимости компании
станет основной.*

Собственник, Вы как собственник кто?

Коллекционер	Рантье	Инвестор	Стратег	Управляющий
покупка активов не требующих вовлечения в управление	передачи активов в траст депозиты с планируемый доходности	диверсифицированные инвестиции с регулярным получением расширенной отчётности	управление с учётом возможной связи и синергии активов, использование возможностей	оперативное управление составлением текущих бюджетов и их контроль

Вы где?



Тип холдинга		
Финансовый	Стратегический	Операционный
Тип корпоративного центра		
Спонсор	Наставник	Хирург
Тип бизнес единиц		
Охотник	Старатель	Фермер

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

- «крокодилы» и задача «осушить болото»;
- постоянство – миф: либо тренд-вотчинг, либо трендец;
- повышение значимости внешних факторов при одновременном размывании границ между внешней и внутренней средой бизнеса: (тренды, игра в долгую, а также партнёрства, экосистемы, сетевой эффект, соучастие клиентов и поставщиков);
- стратегия и стратегирование никуда «не уходит со сцены», но становится более кастомизированным для условий среды;
- тренд-ответы, «контрасты было-стало» как векторы трансформации и области созидательного разрушения;
- созидательное разрушение – область владельческих решений;
- необходимо разграничить и сыграть роли владелец/менеджер/функционер;
- кто как не владелец должен оставаться стратегом;
- инновации в 10D и инноватор как форма жизни и мышления;
- network как бизнес-модель, репутация в экосистеме и вовлеченность в сообщества;

Мечтай,

словно будешь жить вечно.

Живи

так, как если сегодня умирать.

Джеймс Дин

МЫ ГОТОВЫ ПОМОЧЬ!

А в чем именно - сами решите

Спасибо за внимание!

До встречи!!

А где и когда именно - сами решите