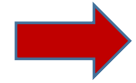


# Стратегия межфирменного взаимодействия (Корпоративная стратегия)



**Тема №4: Функции и задачи корпоративного центра**

Александр Манин  
Дмитрий Милованов



Функции, задачи и роли КЦ

Влияние характеристик КЦ на корпоративную стратегию

Оценка эффективности работы КЦ

Особенности работы КЦ в телекоме

# Домашнее задание №2

## □ **Задание:**

- Выбрать 3 компании (РФ, или международных), которые пока еще не реализовали свои стратегии интернационализации, но по вашему мнению вполне могли бы это сделать в ближайшее время
- Разработать для них ключевые элементы стратегии интернационализации с использованием всех обсужденных сегодня моделей (+....)

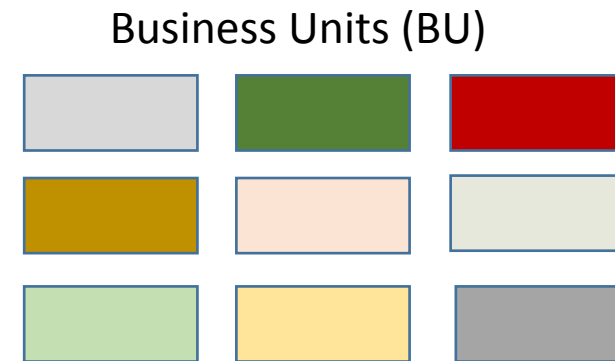
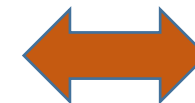
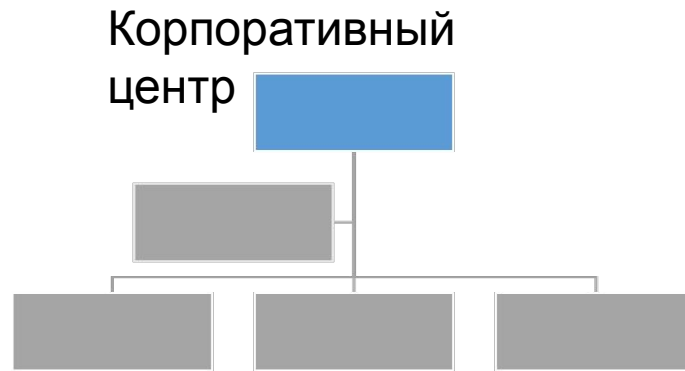
## □ **Формат выполнения:**

- В 3-х группах произвольного состава

## □ **Сроки и формат:**

- Объем не больше 7 слайдов
- Выслать мне не позднее 18 апреля
- Презентовать в начале следующего занятия

# Что такое Корпоративный центр (КЦ)?



Принятые названия	Используемые определения
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Corporate HQ</li><li>▪ Corporate Parent</li><li>▪ Parent Company</li><li>▪ Corporate Center</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ «Посредник между акционерами/инвесторами и BU»</li><li>□ «Это все то, что внутри компании, но не входит в состав BU»</li><li>□ «Два основных элемента: топ-менеджмент и набор функций по координации работы BU»</li><li>□ «В состав КЦ входят председатель СД, ГД и близкие к нему ключевые менеджеры, если они по своему положению руководствуются интересами всей компании, и не ведут борьбу за ресурсы с коллегами из других подразделений»</li></ul>

# Корпоративный центр как предмет исследований

## Особенности работы КЦ - одна из наиболее актуальных и имеющих практическое применение тем в КС

- Измерение эффективности работы КЦ на уровне ВU и компании в целом
- Баланс между финансовыми и операционными результатами

### 5. Результативность работы КЦ

### 1. Цели, задачи и границы КЦ

- Цели, задачи и роли КЦ
- Динамика функций и ролей КЦ во времени

### 2. Функционирование КЦ

- «Централизация» vs «локализация» решений
- Система принятия решений внутри КЦ
- Необходимость «представительства» функций в КЦ



### 4. Взаимодействие с ВU

### 3. Персонал КЦ

- Специальные навыки
- Специальные требования
- Система мотивации
- Влияние прошлого опыта и менталитета на принятие стратегических решений

- Бизнес-процессы
- Индустриальная и территориальная специфика
- Роль КЦ в реализации разработанных им стратегий
- Влияние ВU на работу КЦ

# Функции КЦ

## Модель «3S»

### Защита

- ❑ **Цель:** Снижение угроз выживанию фирмы
- ❑ **Примеры:** деятельность по следованию требованиям законодательства, работа с ключевыми акционерами, обеспечение правовых и регуляторных требований, (в т.ч. внешняя финансовая отчетность)
- ❑ **Влияние на создание дополнительной ценности и прибыли:** минимальное, влияет в основном за счет минимизации рисков (e.g. снижение репутационных угроз)

### Услуги

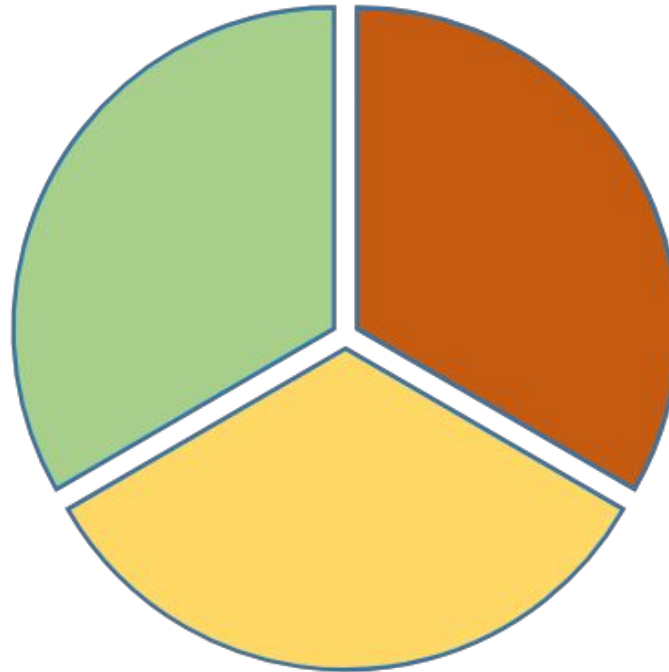
- ❑ **Цель:** Создание одной из составляющих дополнительной ценности, связанной с предоставлением общих для BU услуг
- ❑ **Примеры:** Создание функциональных центров экспертизы (functional centers of excellence), создание условий для экономии на масштабе и разнообразии (e.g. IT, закупки, корпоративная реклама, корпоративный брендинг,)
- ❑ **Влияние на рост прибыли-** ограниченное (в основном за счет снижения затрат)

### Основные функции КЦ:

- *Защита (Safeguarding)*

- *Услуги (Servicing)*

- *Формирование (Shaping)*



### Формирование

- ❑ **Цель:** Создание основной дополнительной ценности
- ❑ **Примеры:**
  - Формирование стратегических направлений развития для BU,
  - Определение KPI
  - Управление портфелем
  - Определение стратегических или операционных направлений
  - Формирование корпоративных политик
  - Создание корпоративной культуры
- ❑ **Влияние на создание дополнительной ценности и прибыль –** очень высокое, при правильном управлении стоимость может радикально вырасти, при плохом стоимость может также радикально разрушаться

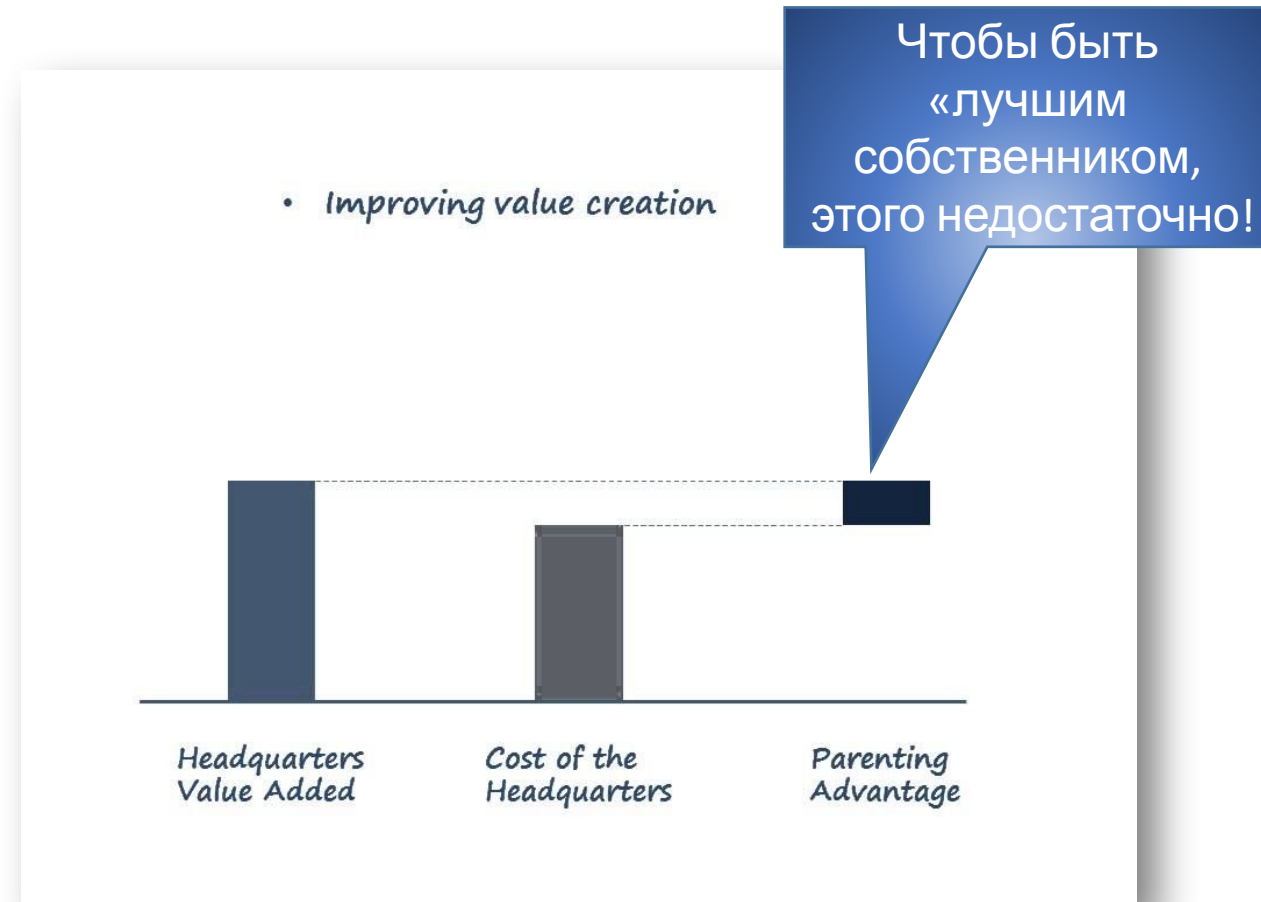
**Основная функция КЦ,  
определяющая необходимость  
его существования!**

# Основа работы успешных КЦ – создание добавленной ценности (*Parenting Advantage*)

- ❑ ***Parenting Advantage***: способность КЦ компании создавать большую ценность для своих ВU, чем его конкуренты («*Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*, A.Campbell, 1995)
- ❑ **Аналог *Competitive Advantage* при разработке бизнес-стратегий (стратегий ВU)**

## Необходимые условия эффективной работы КЦ:

- Суммарная ценность, добавленная КЦ, должна превышать издержки на его содержание (\*)
- Создаваемая им дополнительная ценность для каждого из ВU должна превышать ту, которую может создать любой другой корпоративный центр конкурирующей компании (иначе будет выгоднее продать этот бизнес!)
- Или, что близко: при правильно работающем КЦ любой ВU должен получать лучшие результаты, чем если бы он продолжал работу в качестве независимой компании, или под управлением другого КЦ

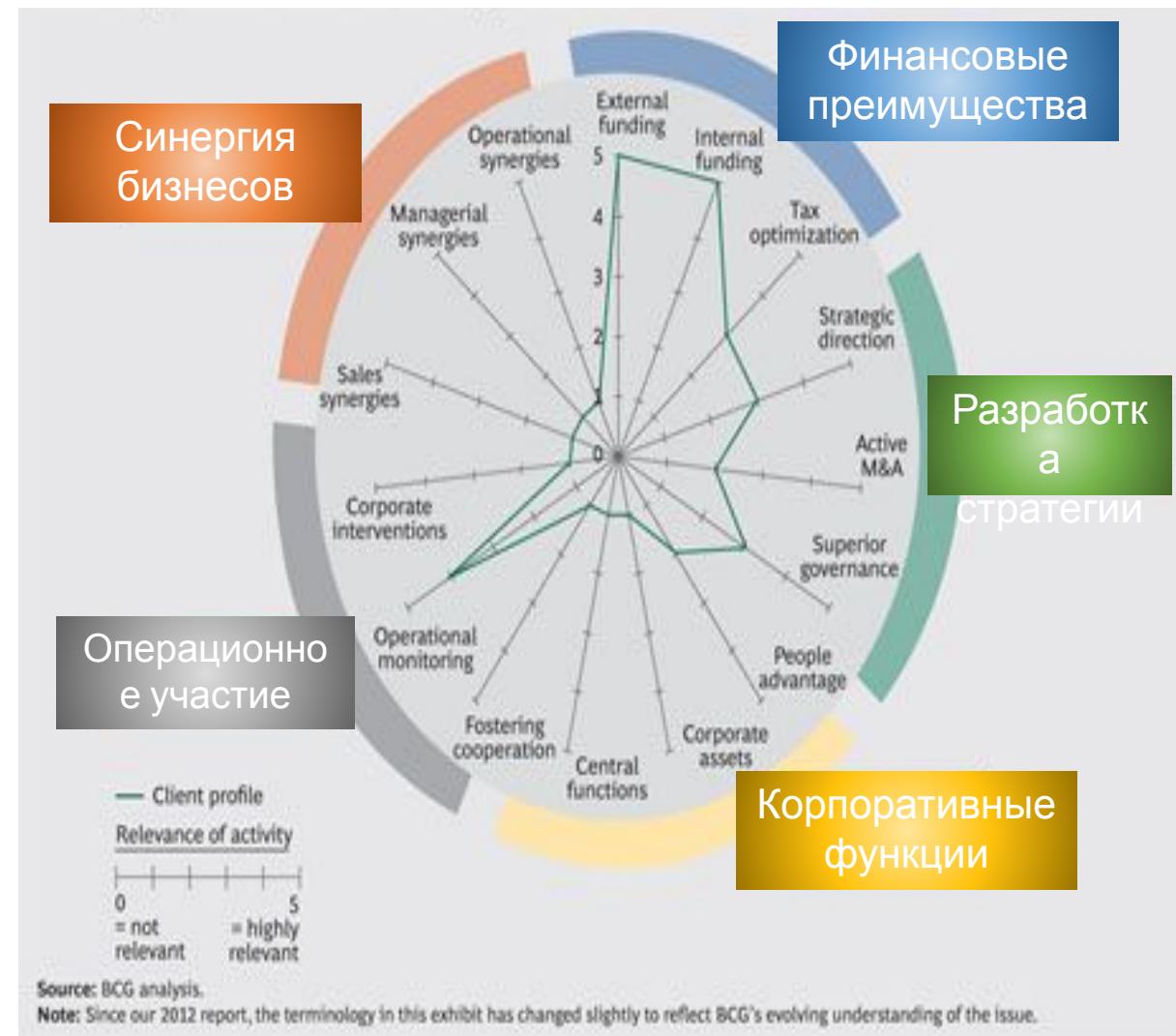


(\*) В ряде источников издержки на содержание КЦ, в зависимости от его размера, оцениваются от 2 до 5% выручки компании

# Инструменты создания КЦ дополнительной ценности «Функциональный» и «портфельный» подходы

Набор инструментов создания ценности достаточно универсален - вопрос в том, какие из них выбрать и как правильно их использовать!

## «Функциональный» подход



## «Портфельный» подход





# Примеры активностей КЦ, которые могут разрушать ценность

К сожалению, в распоряжении КЦ имеется немало инструментов радикального разрушения ценности...

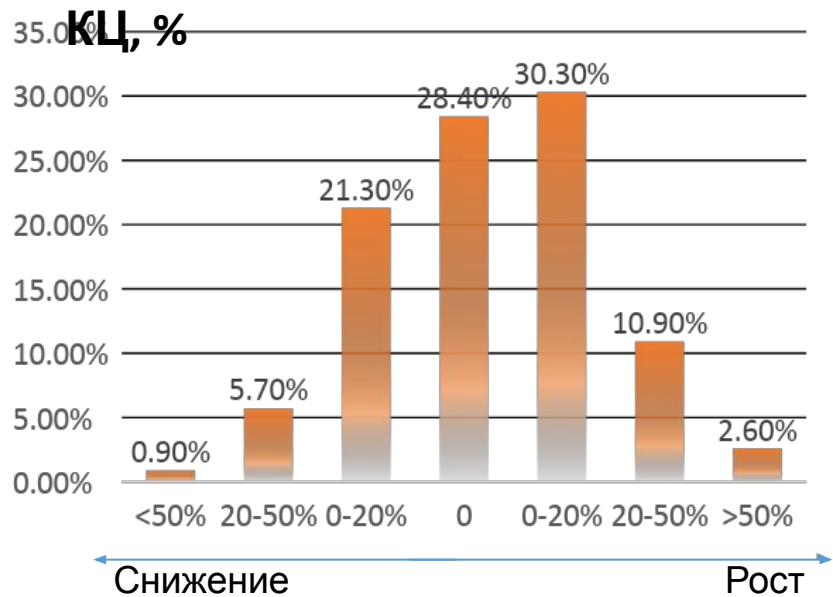
- **Активности КЦ,**
- **разрушающие**
- **ценность**

- **Задержки с принятием решений**
- **«Защита» ВU дополнительным финансированием, что смещает их рыночный фокус**
- **Искусственные попытки создать синергию**
- **Ошибочные решения по управлению ВU, обусловленные недостаточной бизнес-экспертизой**
- **Выбор ошибочного стратегического фокуса, назначение «неправильных» менеджеров.**

- ❑ **Активности, разрушающие ценность, связаны либо с принятием неверных решений, либо с неверным исполнением правильных решений**
- ❑ **В рамках разработки корпоративных стратегий может быть специально предусмотрено снижение ценности для отдельных ВU в целях получения большей ценности для компании в целом**
- ❑ **Основной вопрос – поможет ли это создать parenting advantage?**
- ❑ **В ряде случаев точно (количественно) оценить эффект от каждой из активностей КЦ сложно или даже невозможно... но это не повод не стараться их оценивать!:)**

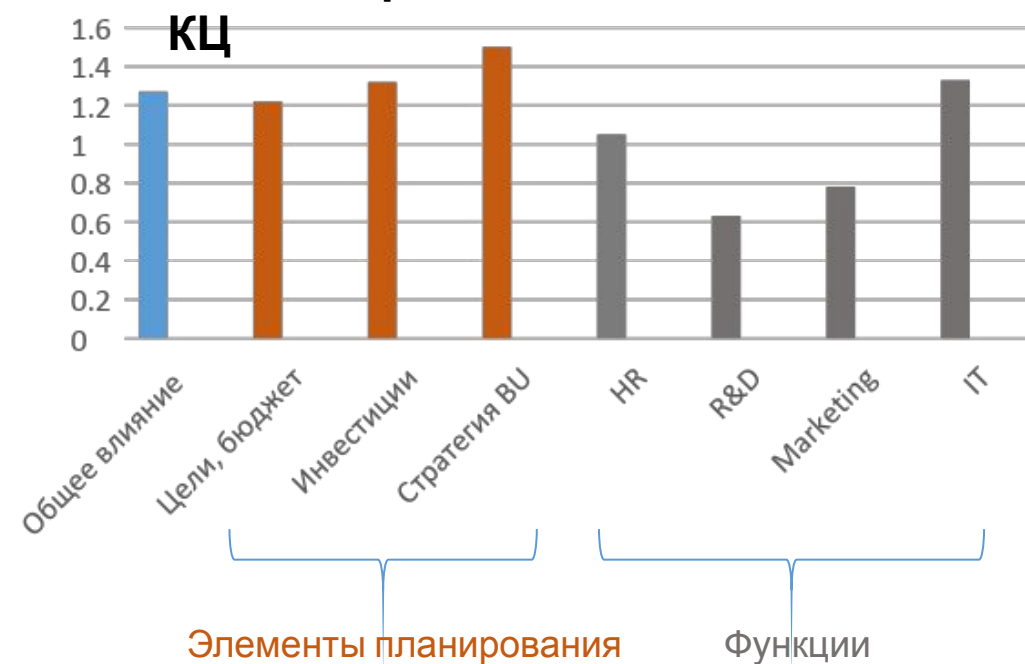
# Особенности работы КЦ в кризисные периоды

## Изменение численности

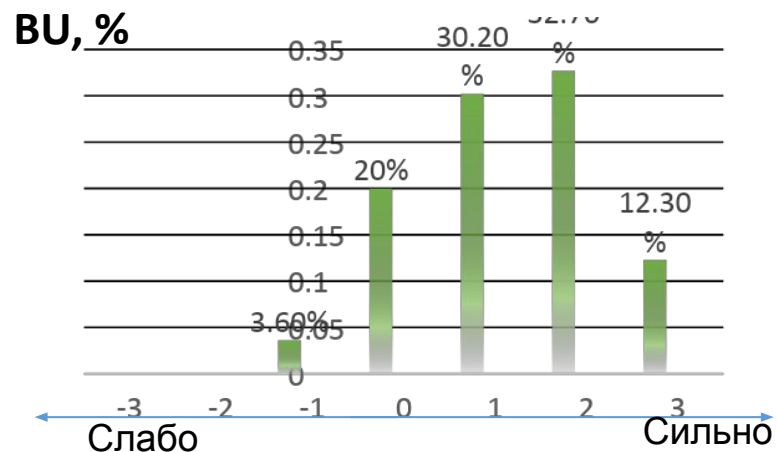


- 761 компания из США и Европы
- 21 страна
- 867 топ менеджеров

## Области роста влияния



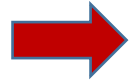
## Динамика влияния на решения



## Как правило, в период кризиса компании:

- не сокращают, а расширяют свои КЦ - как численность, так и перечень решаемых задач
- делают более жестким стратегический и функциональный контроль BU

Функции КЦ и инструменты создания ценности



Роли КЦ

Parenting Advantage как основа разработки Корпоративной стратегии

Оценка эффективности работы КЦ

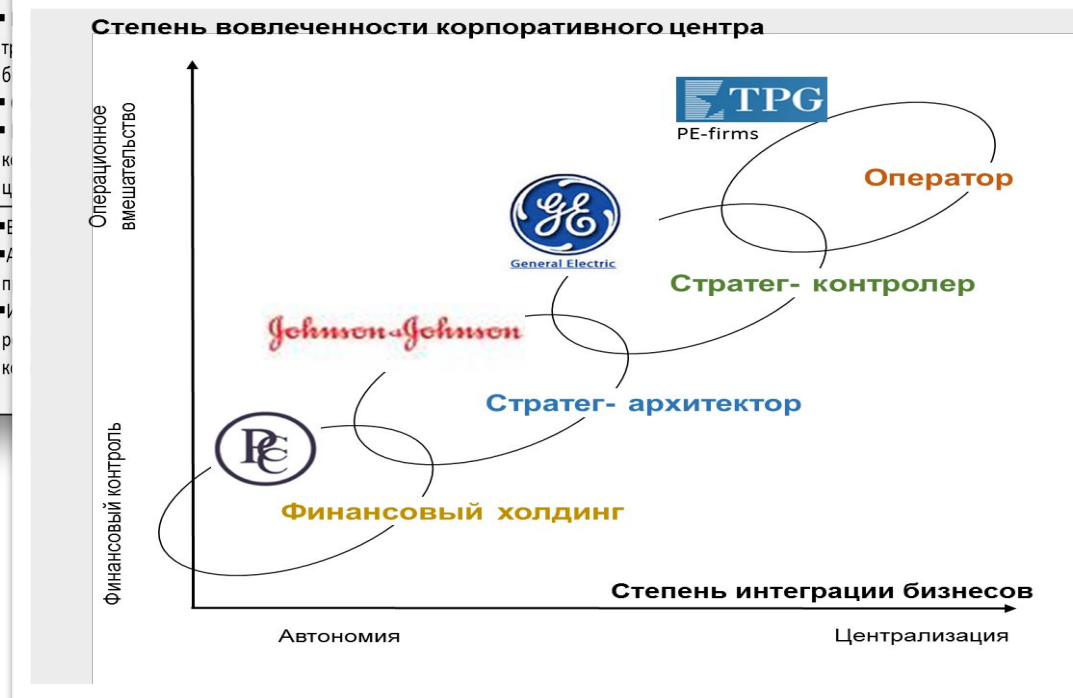
Особенности работы КЦ на примере телекома

# Основные концепции ролей КЦ

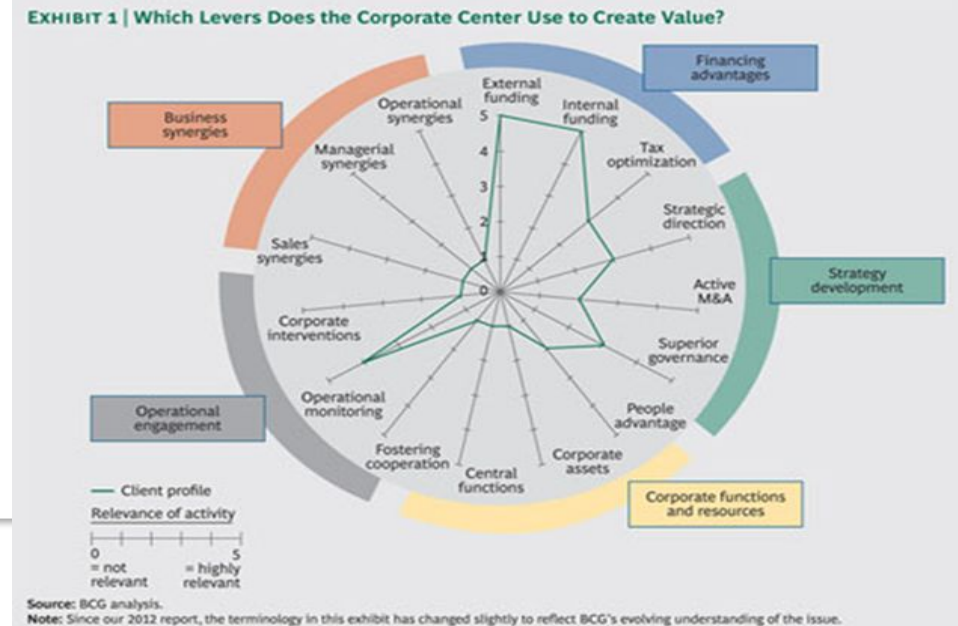
## Porter, 1987

	Управление портфелем (Portfolio Management)	Реструктуризация (Restructuring)	Передача навыков (Transferring Skills)	Общие активы (Sharing Activities)
Элементы стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выявление и поглощение сильных, но недооцененных компаний</li> <li>Передача ресурсов от BU, генерирующих CF, тем, которые имеют высокий потенциал, но нуждаются в CF</li> <li>Готовность к быстрой продаже неприбыльных BU и прибыльных BU за большую премию</li> <li>Готовность быстрого «свертывания» в случае повышения эффективности рынка капитала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Покупка слабых, «неразвитых», проблемных компаний накануне предстоящих им существенных изменений.</li> <li>Выявление возможностей для</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BU со схожей структурой покупателей, каналов, стратегий</li> <li>Высокий уровень собственной экспертизы в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование существующих (прежде всего-материальных) активов для создания конкурент преимуществ в</li> </ul>
Структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>BU автономны</li> <li>Компактный КЦ</li> <li>Инициативы и мотивация основаны на результатах работы BU</li> </ul>			

## McKinsey, 1990



## BCG, 2005



# Концепция 1: На основе 4-х видов корпоративных стратегий Портера

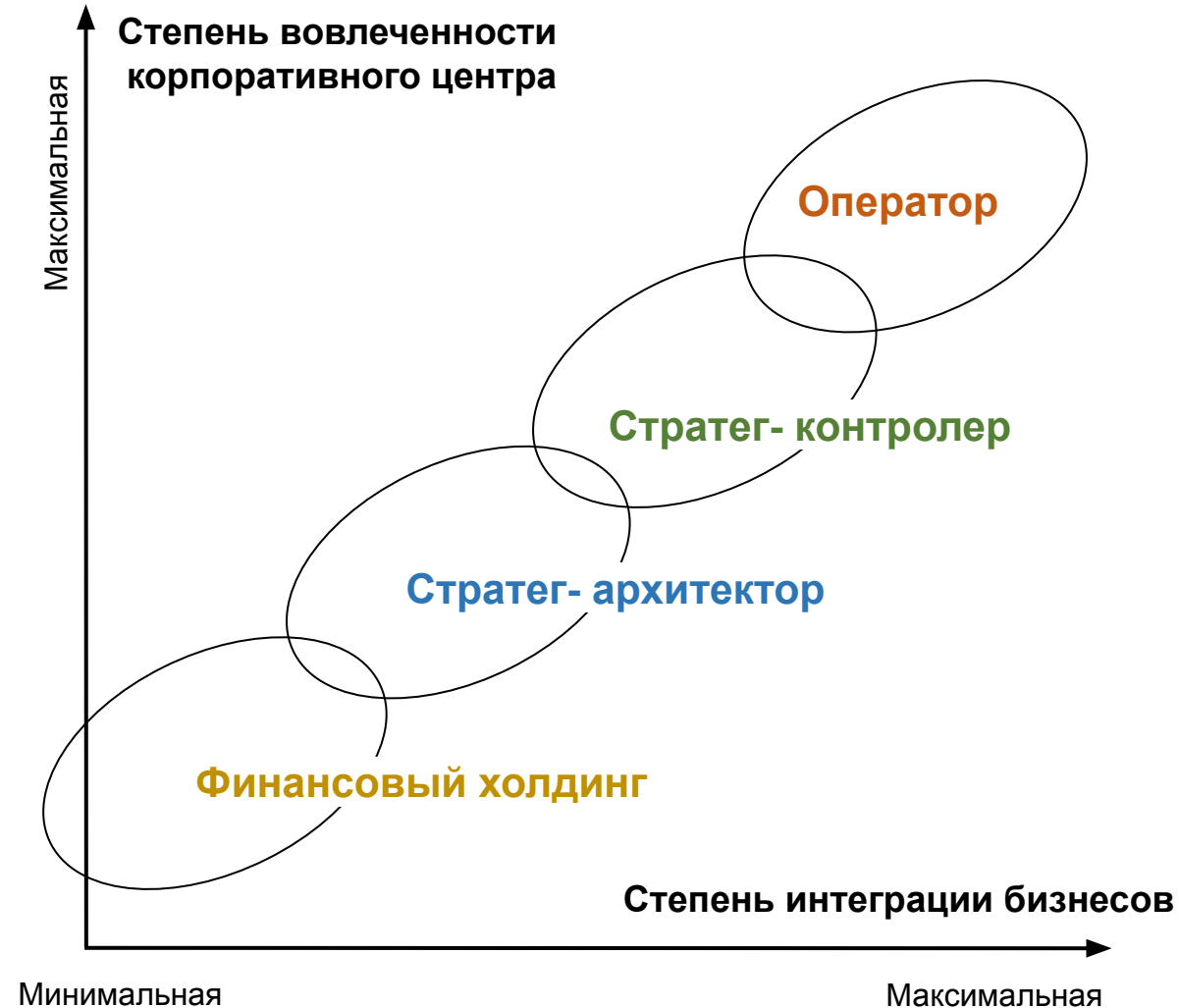
Роль КЦ «привязана» к выбранной корпоративной стратегии и меняется по мере повышения зрелости рынка - от управляющего портфелем до интеграции с целью использования общих активов

	Управление портфелем (Portfolio Management)	Реструктуризация (Restructuring)	Передача навыков (Transferring Skills)	Общие активы (Sharing Activities)
<b>Элементы стратегии</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выявление и поглощение сильных, но недооцененных компаний</li> <li>Передача ресурсов от BU, генерирующих CF, тем, которые имеют высокий потенциал, но нуждаются в CF</li> <li>Готовность к быстрой продаже неприбыльных BU и прибыльных BU за большую премию</li> <li>Готовность быстрого «свертывания» в случае повышения эффективности рынка капитала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Покупка слабых, «неразвитых», проблемных компаний накануне предстоящих им существенных изменений.</li> <li>Выявление возможностей для роста прибыли за счет реструктуризации и использования новых технологий</li> <li>Готовность и умение трансформировать поглощаемые бизнесы</li> <li>Сходство бизнесов в портфеле</li> <li>Продажа даже сильных BU, когда КЦ перестает добавлять ценность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BU со схожей структурой покупателей, каналов, стратегий</li> <li>Высокий уровень собственной экспертизы в активностях, важных для создания конкурентных преимуществ</li> <li>Способность передачи экспертизы между BU на регулярной основе</li> <li>Покупка компаний, создающая «плацдармы» в новых индустриях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование существующих (прежде всего-материальных) активов для создания конкурентных преимуществ в новых BU</li> <li>Умение преодолевать организационное сопротивление для обеспечения сотрудничества между BU</li> </ul>
<b>Структура</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BU автономны</li> <li>Компактный КЦ</li> <li>Инициативы и мотивация основаны на результатах работы BU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BU автономны</li> <li>Активный КЦ, имеющий ресурсы проводить реструктуризацию</li> <li>Инициативы основаны на результатах работы поглощаемых компаний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BU в существенной степени автономны, но активно сотрудничают</li> <li>Кросс-функциональные команды, комитеты, пр.</li> <li>Передача навыков одна из основных целей менеджеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активное стимулирование использования общих активов</li> <li>Роль высшего менеджмента – интеграция</li> <li>Инициативы основаны на общекорп-ых результатах</li> </ul>

- Идея последовательного развития стратегий
- Сложно использовать в практической деятельности, поскольку нет детального описания ролей
- Нет идеи соответствия экспертизы КЦ и состава бизнесов

# Концепция 2: Методика McKinsey (1/2)

Роль КЦ определяется природой и степенью взаимосвязи ВU, а также возможностью и необходимостью конструктивного участия в работе ВU



## Оператор (*Операционное вмешательство*)

- Одно ключевое и ряд второстепенных направлений бизнеса
- Оперативное руководство ВU, ежемесячная проверка финансовых и операционных показателей бизнес-единиц
- Четкое интегрированное управление ВU

## Стратег – контролер (*Стратегическое планирование*)

- Несколько взаимосвязанных бизнес-направлений или наличии общих элементов (e.g система сбыта) для разных ВU
- Использование функциональных знаний при проверке стратегий ВU
- Стремление к синергии и общим услугам
- Координация деятельности ВU в целях достижения синергий

## Стратег – архитектор (*Стратегическое руководство*)

- Бизнесы в целом не зависят друг от друга, но могут использовать сходные навыки
- Разработка и уточнение стратегической концепции, в рамках которой ВU развивают собственные инициативы
- Вмешательство в деятельность ВU в целях проверки бизнес-логики и предложения дополнительных инвестиций

## Финансовый холдинг (*Финансовый контроль*)

- Группа самостоятельных ВU

# Концепция 2: Методика McKinsey (2/2)



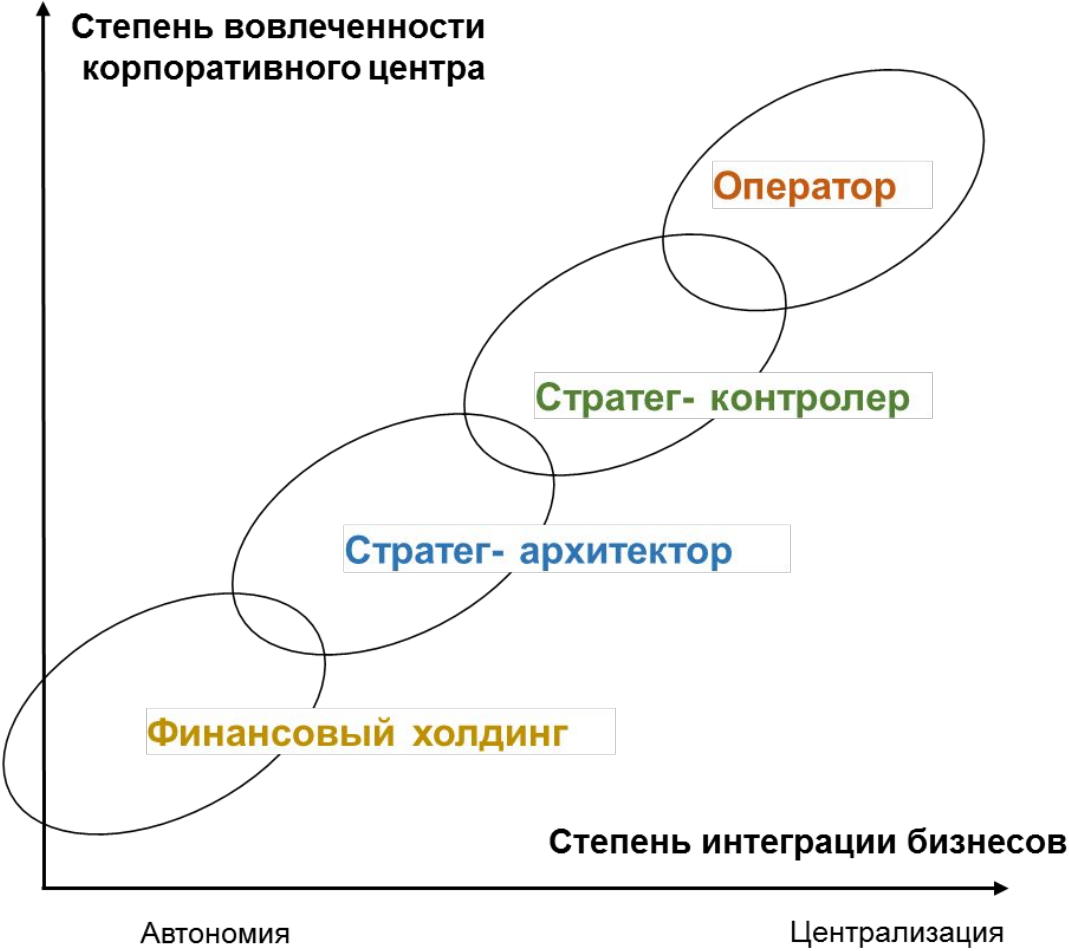
## □ Степень вовлеченности КЦ в работу ВУ

- Чем шире спектр спектр бизнесов, тем...
- Чем ВУ менее самостоятельные, тем...
- Чем выше потенциальные эффект от синергии, тем..

## □ Степень интеграции бизнесов

- Чем выше риски от задержки принятия решения, тем...
- Чем ВУ менее самостоятельные, тем...
- Чем выше потенциальные эффект от синергии, тем..
- Чем ниже организационная зрелость, тем...

# Концепция 2: Методика McKinsey (2/2)



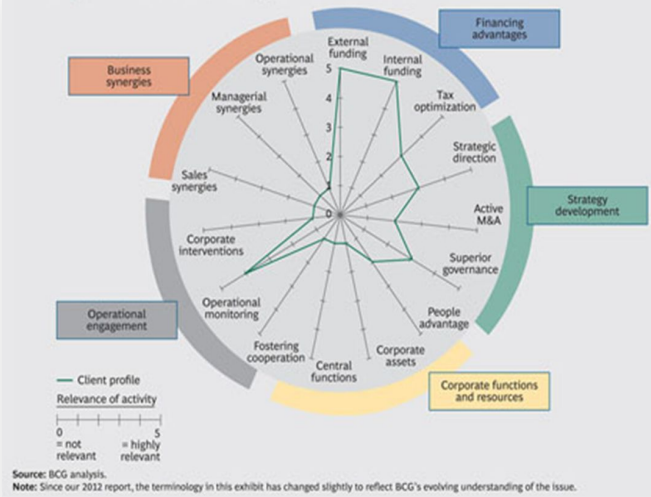
Факторы, определяющие модель корпоративного центра	Финансовый холдинг	Стратегический архитектор	Стратегический контролер	Оператор
<b>Взаимосвязанность бизнес-единиц</b> Бизнес-портфель	Широкий спектр бизнес-направлений	↔		Единственное направление бизнеса
Организационная структура	Самостоятельные бизнес-единицы	↔		Значительные
Масштабы потенциального эффекта синергии от взаимодействия бизнес-единиц	Ограниченные	↔		Взаимосвязанные бизнес-единицы
<b>Вмешательство центра в деятельность подразделений</b> Важность / риск / временной режим принятия решений	Незначительная степень	↔		Значительная степень
Организационная зрелость	Высокая, стабильная	↔		Невысокая, нестабильная
Эффективность бизнеса	Высокая, стабильная	↔		Невысокая, нестабильная
Отраслевая структура / динамика	Устойчивая	↔		Быстро изменяющаяся



# Концепция 3: Методика VCG

Роли КЦ в существенной степени «привязаны» к инструментам повышения им ценности, более детально

EXHIBIT 1 | Which Levers Does the Corporate Center Use to Create Value?



**Владелец - Контролер (Hands-off Owner):** Участие лишь в формировании портфеля без вмешательства в работу BU. Самый консервативный подход, используется в работе государственных инвестиционных фондов

**Финансовый Спонсор (Financial Sponsor).** В первую очередь для финансирования преимуществ и надзора управления бизнес-единицами, с минимальным вовлечением в стратегию и операции. Такая стратегия может быть использована финансовыми холдинговыми компаниями.

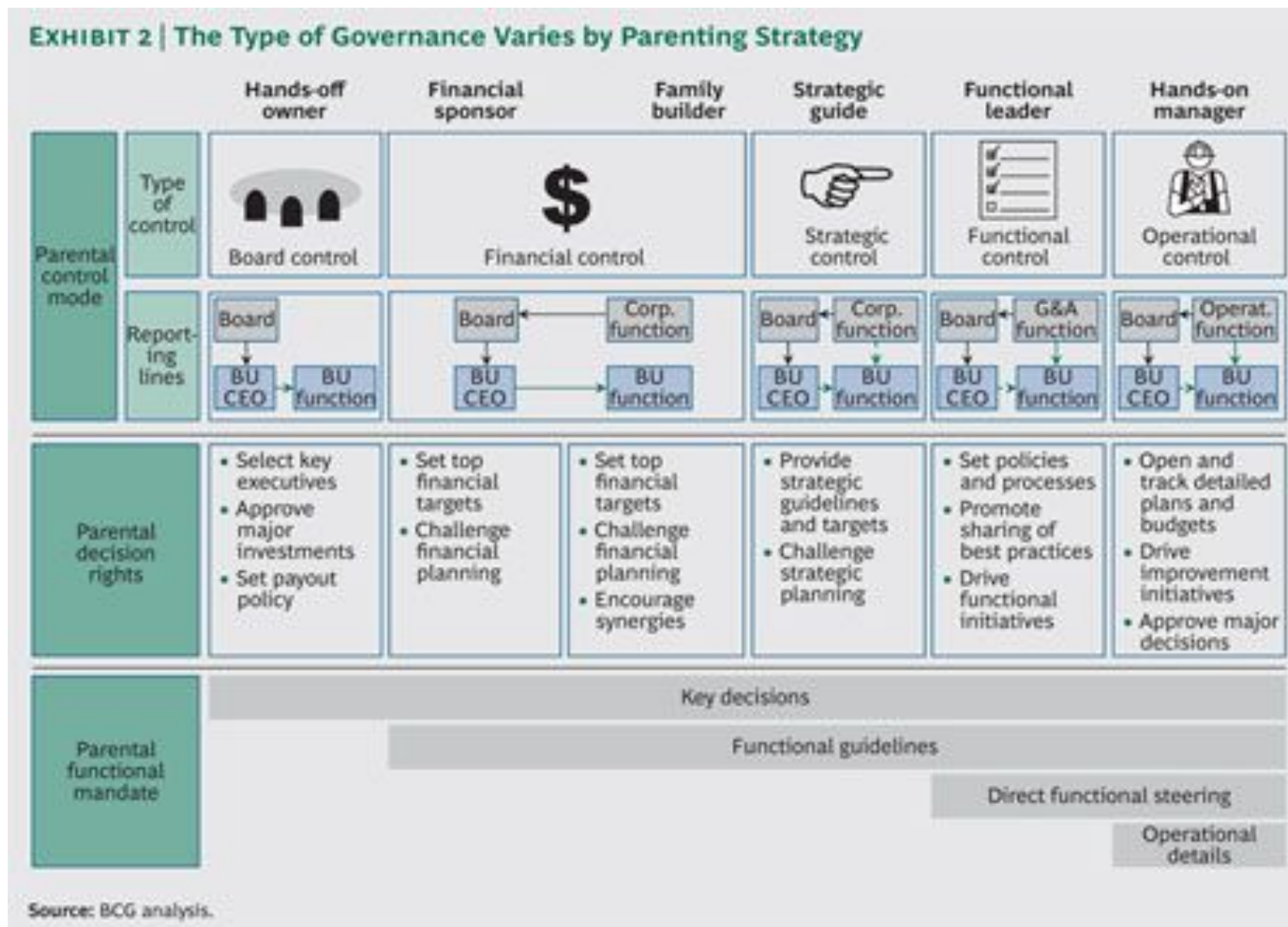
**Создатель Семьи (Family Builder).** Сохраняет ограниченный уровень взаимодействия с подразделениями, его главный инструмент создания ценности - предоставление финансирования и развития синергии в портфеле. Эта стратегия часто используется в диверсифицированных FMCG компаниях

**Стратегический Направляющий (Strategic Guide).** Играет активную роль в разработке стратегий бизнес-единиц и предприятия в целом, с небольшими участием в других этапах бизнеса. Может быть использована для диверсифицированных конгломератов с большим портфелем независимых, но связанных предприятий

**Функциональный Лидер (Functional Leader).** Основной вклад в корпоративную ценность за счет фокуса на функциональном совершенстве и предоставлении экономических пакетов услуги. Эта стратегия чаще всего используется в крупных интегрированных многопрофильных корпорациях

**Практический менеджер (Hands-on-Manager).** Самая активная форма участия в управлении и операционной деятельности каждой бизнес-единицы, оставляя им ответственность лишь за исполнение. Эта стратегия наиболее приемлема для компаний с фокусированным портфелем, работающих в зрелых отраслях.

# Концепция 3: Методика VCG (2/2)



Каждая из 6-и ролей определяет различные подходы к:

- **Способу контроля КЦ:**
  - Какие активности и результаты он анализирует?
  - Какова система и состав отчетности?

- **Имеющимся у КЦ правам:**
  - Какие решения он может принимать?

- **«Функциональному мандату» КЦ:**
  - Насколько глубоко он может погружаться в операционную деятельность?

# Задание №1: Краткое содержание по примерам



## Создание стоимости КЦ

- Развитие портфеля на основе «видения» - покупка большой доли на новых/существующих рынках/географиях
- Управления эффективностью на основе «религиозного» посещения всех заседаний Правлений в дочерних компаниях
- Поддержание глобальной сети влиятельных людей для поиска CEO, формирования политики, пр.
- Нет совместных услуг

- Дисциплинированный, по типу венчурного фонда, подход к M&A. Высокая дисциплина финансового и стратегического планирования, что позволяет КЦ сохранять «большую картину» по всему бизнес портфель (в т.ч. Заполнять пробелы в портфеле в дополнение к планам БЮ)
- Централизованное управление талантами с фокусом на развитие внутренних кадров и планирование преемственности для топ 100

- Развитие талантов в рамках четкой централизованной системы (обучение, открытость, качество, ответственность)
- Фокус на операционной эффективности через внешний бенчмаркинг и централизованные инициативы и развитие лидеров, «нацеленных на реализацию решений»
- Поддержание эффективности портфеля за счет глобальной диверсификации, внимания к долгосрочному росту бизнеса, а не прибыли

## Деятельность КЦ

- Внешние консультанты помогают бизнесам (совместно с менеджерами по развитию) найти новые цели для поглощения

- Некоторые совместные услуги: финансы, управление талантом/кадры и IT
- Фокус на развитии бизнеса и M&A
- Стратегическое планирование и контроль

- Центр экспертизы: HR и обучение
- Глобальный маркетинг
- Минимальные совместные услуги

## Управление эффектив-тью

- Определение направлений корпоративной стратегии и мониторинг эффективности за счет посещения заседаний Правлений
- Выбор CEO для всех портфельных компаний

- Цели и стратегия БЮ ставятся CEO БЮ вне зависимости от КЦ
- КЦ ежеквартально оценивает динамику работы и предлагает улучшения

- Руководители БЮ отвечают за достижение целей (на основе исторических показателей и конкурентной среды)
- БЮ также ставят напряженные цели для ускорения инноваций

## Портфельная стратегия КЦ

- «Ставки» на будущее рынка в новых отраслях/географиях (напр., очень ранний выход на китайский рынок)
- Нет привязанности к инвестициям

- Стабильный % обновления портфеля бизнесов для компенсации пробелов в продуктовых линиях, расширения географии и повышения прибыльности

- Инвестиции в стабильные отрасли с минимальными колебаниями
- Нет привязанности к активам
- Либо топ 2 в отрасли, либо выход

# Основные инструменты КЦ создания стоимости



	Роль КЦ	✓ Вовлечен	☑ Менее вовлечен
Определение корпоративной стратегии	Определение корпоративной стратегии	✓	
	Распределение капитала и финансовая поддержка	✓	
	Управление бизнес портфелем (в т.ч. через M&A)	✓	
	Постановка стратегических целей организации	✓	
	Определение стратегии на уровне отдельного бизнеса	☑	
Ведение процесса управления эффективностью	Мониторинг КПЭ (совещания по эффективности)	✓	
	Постановка целей для каждого бизнеса		
	Бюджетирование и операционное планирование		
Использование экономий масштаба/разнообразия	Управление талантом (в т.ч., планирование «наследования»)	✓	
	Повышение эффективности за счет стратегии совместных услуг		
	Построение ресурсов в функциональных областях (напр., в закупках)		
	Определение возможностей для роста портфеля (в т.ч. Клиентские команды, архитектура корпоративного бренда, синергии БЮ)		
Развитие специальных навыков/знаний в КЦ	Запуск сквозных инициатив снижения затрат/повышения качества		
	Активная работа с БЮ для решения сложных вопросов (в т.ч. непрерывное улучшение)	☑	

Удаленное влияние на стратегию БЮ через представительство в Правлении

Участие лишь в выборе CEO и управленческой команды



- Долгосрочное, эволюционное видение и планы роста холдинговой компании (напр., начали с автобусных услугах, перешли в э/э, потом в финансы, СМИ и пр.)
- Непрерывные ставки на рынок (напр., первый по времени инвестор в азиатских бизнесах)
- Использование M&A для развития портфеля в новых географиях, поддержания долгосрочной динамики портфеля

- Создание стоимости
  - Эволюция портфеля
  - Управление эффективностью
  - Система отношений

РСС создает стоимость за счет управления портфелем, контролируя эффективность через участие в управлении и

- Значительная сеть влиятельных связей (в т.ч. политиков, управленцев)
- Использование влиятельных групп для выбора CEO в портфельные компании

- «Религиозное» посещение всех заседаний правления портфельных компаний

# Основные инструменты КЦ создания стоимости

	Роль КЦ		Примеры создания стоимости
Определение корпоративной стратегии	Определение корпоративной стратегии	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Дивиденды выплачиваются каждый квартал с 1944 г.</li> <li>▪ Рост дивидендов 44 года подряд</li> <li>▪ Ежегодный рост продаж в течение 73 последовательных лет</li> <li>▪ Двухзначный рост прибыли в течение 21 последовательного года</li> <li>▪ Операции более чем в 175 странах, занято 120,000 человек</li> <li>▪ &gt;50 компаний поглощено и 17 продано в 1990-е гг.</li> </ul>
	Распределение капитала и финансовая поддержка	✓	
	Управление бизнес портфелем (в т.ч. через M&A)	✓	
	Постановка стратегических целей организации	✓	
Ведение процесса управления эффективностью	Определение стратегии на уровне отдельного бизнеса		
	Мониторинг КПЭ (совещания по эффективности)	✓	
	Постановка целей для каждого бизнеса	✓	
	Бюджетирование и операционное планирование	✓	
Использование экономий масштаба/разнообразия	Управление талантом (в т.ч., планирование «наследования»)	☑	
	Повышение эффективности за счет стратегии совместных услуг	☑	
	Построение ресурсов в функциональных областях (напр., в закупках)		
	Определение возможностей для роста портфеля (в т.ч. Клиентские команды, архитектура корпоративного бренда, синергии БЮ)		
Развитие специальных навыков/знаний в КЦ	Запуск сквозных инициатив снижения затрат/повышения качества		
	Активная работа с БЮ для решения сложных вопросов (в т.ч. непрерывное улучшение)	☑	

Вовлечен  
 Менее вовлечен

# Основные инструменты КЦ для создания стоимости



Case Study

- Подход к увеличению портфеля при сохранении % обновления с целью поддержания роста и достижения целей по прибыли:
  - Поглощения для пополнения продуктовой линейки и расширения в новые географии
  - Цель по созданию 35% прибыли за счет новых продуктов
  - 8 ключевых параметров по оценке поглощений
- Базовые сделки M&A инициируются BU и утверждаются КЦ
- Небольшая корпоративная M&A команда обладает высочайшей репутацией в организации

КЦ J&J направляет непрерывный рост стоимости через аккуратную политику поглощений, финансового и стратегического планирования и развития таланта

- Фокус внимания кадровой службы КЦ на планировании преемственности (топ 100 в компании)
- От руководителей ожидают инвестирования времени и энергии в поиск и развитие перспективных кадров
- Продвижение - практически полностью на основе внутреннего кадрового резерва, вкл. всех CEO
- Создание стоимости
  - Управление M&A
  - Финансовое и стратеги-ческое пла-нирование
  - Развитие таланта
- Каждая компания подает годовой план (в августе) с детальным представлением данных по формату J&J
- Каждое подразделение защищает стратегические цели перед персоналом Пред. Совета Директоров
- Жесткий централизованный контроль, поскольку КЦ более эффективен в определении возможностей расширения продуктовых линеек и экспансии в новые географии (портфельное управление)



# Основные инструменты КЦ создания стоимости

	Роль КЦ	Примеры создания стоимости
Определение корпоративной стратегии	Определение корпоративной стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>4-ый по стоимости глобальный бренд ~\$48.9 млрд.</li> <li>Наибольшее число CEO для компаний Fortune 500 - из GE; 85% управляющих из самой компании</li> <li>Формальная меритократия, высокая исполнительная культура (недостижение цели = «грех»)</li> <li>22 БЮ вошли бы в Fortune 500 в случае независимого существования</li> <li>Жесткий подход к управлению портфелем с фокусом на стабильных отраслях (фин. услуги ~40% выручки против 0% в 1986; электро -продукция ~25% против ~50% в 1970-е)</li> <li>Значительные инвестиции в отрасли с малыми колебаниями/инновациями, соответствующими профилю GE (напр., NBC, Chase Manhattan Leasing, Burton Group)</li> </ul>
	Распределение капитала и финансовая поддержка	
	Управление бизнес портфелем (в т.ч. через M&A)	
	Постановка стратегических целей организации	
Ведение процесса управления эффективностью	Определение стратегии на уровне отдельного бизнеса	
	Мониторинг КПЭ (совещания по эффективности)	
	Постановка целей для каждого бизнеса	
Использование экономий масштаба/разнообразия	Бюджетирование и операционное планирование	
	Управление талантом (в т.ч., планирование «наследования»)	
	Повышение эффективности за счет стратегии совместных услуг	
	Построение ресурсов в функциональных областях (напр., в закупках)	
Развитие специальных навыков/знаний в КЦ	Определение возможностей для роста портфеля (в т.ч. Клиентские команды, архитектура корпоративного бренда, синергии БЮ)	
	Запуск сквозных инициатив снижения затрат/повышения качества	
	Активная работа с БЮ для решения сложных вопросов (в т.ч. непрерывное улучшение)	



# Основные инструменты КЦ для создания стоимости



## Case Study

- Контроль сложности за счет одной культуры для всей компании (обучение, открытость, обмен, качество, ответственность и рост)
- Небольшой по размеру КЦ с фокусом на ключевых функциях (аудит, исследования на стыке БЮ, M&A, управление эффективностью)
- Набор персонала с максимальным потенциалом, внутреннее развитие талант
- Повышение эффективности горизонтального обучения

- Фокус на бизнесах с минимальным уровнем колебаний
- Сокращение риска за счет большого диверсифицированного портфеля и глобального представительства
- Независимая функция по формированию отчетности для каждого подразделения для снижения уровня сложности и повышения прозрачности
- Поиск возможностей непрерывного повышения прибыли, но основная цель - создание стоимости в БЮ, а не достижение прибыли



Ты не можешь управлять компанией такого размера как GE; но ты можешь направлять ее!  
- Джек Уэлш

- Использование внешних бенчмарков для определения лучших практик (качество, отношения с клиентами, производственные параметры, пр.)
- Развитие лидеров с высокой исполнительской культурой, которые сфокусированы на скорости развития



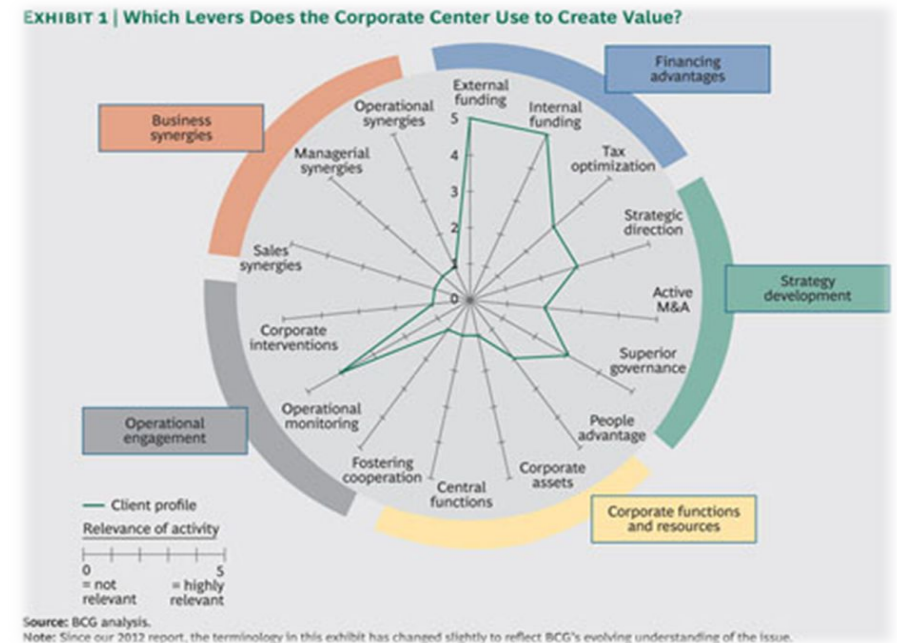
### Для всех групп:

**Вопрос:** Для выбранной компании:

- Определите и обоснуйте выбор оптимальной роли КЦ в рамках каждой из трех описанных выше моделей
- Оцените удобство использования каждой из них

### Для группы, которая хочет получить дополнительные баллы за активность:

**Вопрос:** Какой роли КЦ в наибольшей степени соответствует данный набор инструментов создания ценности?





[dreamstime.com](http://dreamstime.com)

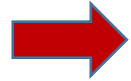


[dreamstime.com](http://dreamstime.com)



[dreamstime.com](http://dreamstime.com)

Функции, задачи и роли КЦ



Влияние характеристик КЦ на корпоративную стратегию

Оценка эффективности работы КЦ

Особенности работы КЦ в телекоме

# Концепция Parenting Advantage (1/6)

## Основа для разработки корпоративной стратегии

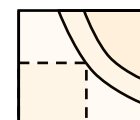
Концепция **Parenting Advantage** имеет такой же большое значение при разработке Корпоративных стратегий, как концепция **Competitive Advantage** при разработке Бизнес-стратегий!!



**Growth/share matrix**



**Core competence concept**



**Parenting advantage**

**Фокус**

- На балансировке бизнес-портфеля с учетом оптимизации распределения ресурсов и политик между «звездами», «дойными коровами», пр.

- На корневых бизнесах со схожими техническими и операционными компетенциями, создать усиливающие их структуры и системы

- На бизнесах, в которых КЦ может добавить ценность (в идеале: больше, чем любой другой КЦ)

**Подразделения**

- BU и их отношения между собой

- BU и их отношения между собой

- Отношения между КЦ и BU

**Основа отношений и анализа**

- Cash flow (и рост прибыли)

- Общие для BU технические и операционные know-how

- Компетенции КЦ и ценность, которую он создает совместно с BU

- 3 подхода к ответу на вопрос «Какими бизнесами владеть и какие компетенции развивать?»
- Подход на основе «Оптимизации портфеля» (матрицы, BCG, GE..) показал свою невысокую эффективность, давно уже стал академическим и ушел из реальной практики большинства МВС
- Подход на основе «Корневой компетенции» не вполне согласуется с практикой (e.g. GE, Samsung), и не подкреплен методиками оценки «схожести» бизнесов
- Имея рациональную логику и разработанные методики, подход на основе «Корпоративного преимущества» может стать ключевым при разработке КС

# Концепция

- ❑ В основе подхода к разработке КС на основе Parenting Advantage (\*) лежит идея необходимого *соответствия* между экспертизой КЦ и теми запросами/возможностями повышения эффективности бизнеса, которые существуют в каждом ВU.
- ❑ В случае отсутствия подобного соответствия, необходимо провести изменения – или состава портфеля, или компетенций КЦ
- ❑ При этом КЦ не может быть плох или хорош сам по себе – вопрос в том, насколько полно он соответствует нуждам ВU

(\*) «The Core Competence of the Corporation», G.Prahalad, C.Hamel, 1990)

(\*\*) «Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage», A.Campbell, 1995

# Case Study: BP и бизнес минералов

- ❑ 1979: Выход на рынок добычи и обработки минералов (также как Exxon, Shell) в рамках программы диверсификации бизнеса
- ❑ Основания казались очевидными: необходимы те же организационные и технические навыки, что и в рамках коренного бизнеса: разведка, переработка, отношения с властями, умение вести большие и технически сложные проекты...
- ❑ Все эти годы прибыльность нового бизнеса была почти вдвое ниже прибыльности основного бизнеса, и во столько же ниже, чем у специализированных компаний. Основные причины этого лежали в ошибочности действий КЦ:
  - изначально ошибочное решение о вхождении в новый для компании бизнес, который лишь казался похожим на добычу и переработку нефти и газа (отличия: меньшая роль разведки месторождений, существенно важнее себестоимость переработки материалов из шахты, часто выгоднее образовывать совместные предприятия с владельцами low cost шахт, чем искать новые, иные каналы продаж, иные отношения с властями, пр.)
  - задержки в принятии ключевых решений из-за вторичности этой задачи для КЦ
  - отсутствие индустриальной экспертизы, невозможность добавления ценности
  - «защита» дополнительным финансированием из прибыли других видов бизнеса
- ❑ 1989: BP продал этот бизнес специализированной на бизнесе минералов компании RTZ (также, как Shell продал такой же бизнес южноафриканской компании Gencor), чем КЦ смог создать parenting advantage и вывести его на высокую прибыль



## Основание

1909

## Отрасль

Добыча, переработка нефти и газа

## Оборот

\$386,46 млрд (2011)[1]

## Операционная прибыль

39,81 млрд (2011)[1]

## Чистая прибыль

\$25,70 млрд (2011)[1]

## Активы

\$284.3 млрд (2015)[2]

## Число сотрудников

79 700 (2011)[1]

# Методика

### Critical Success Factors for a Diversified Food Company

Success Factors	Food products	Property	Restaurant A	Restaurant B	Retail	Hotels
Product branding	★					★
Selling	★					★
Product mix management	★					
Scale and capacity utilization	★					
Business development skills	★					
Formula branding		★	★	★		
Positioning to match locality	★	★	★	★	★	
Site selection	★	★	★	★	★	★
Property development costs	★	★	★	★	★	★
Value engineering		★	★	★		★
Detailed operating controls		★	★	★	★	★
Management selection and training		★	★	★	★	★
Supply chain logistics	★	★	★	★	★	★
Low overheads	★	★	★	★	★	★

1

1. Понимание ключевых факторов успеха

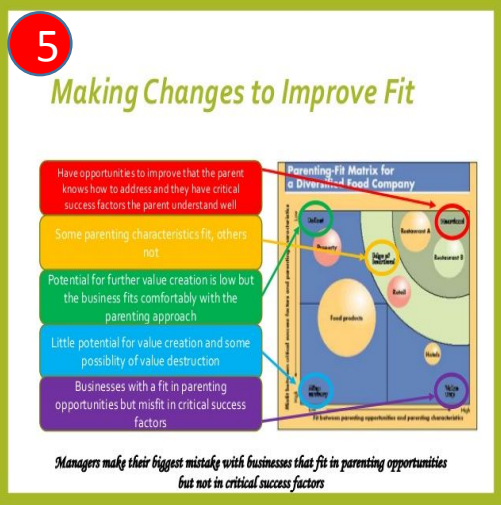
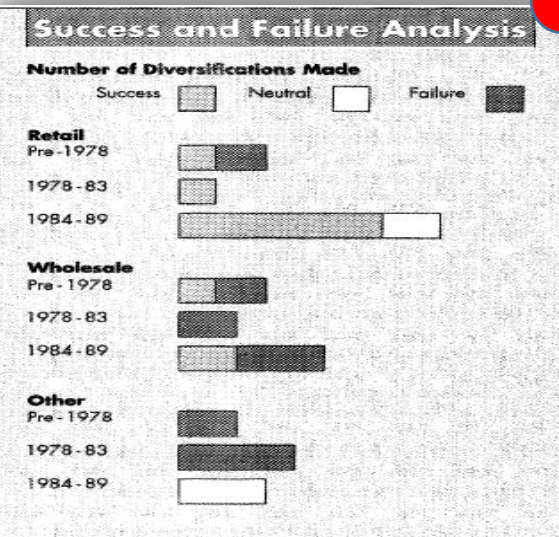
2. Выявление возможностей для создания дополнительной ценности для каждого подразделения с целями каждого подразделения

3. Анализ характеристик КЦ и BU

4. Проверка полученных результатов

4

4. Проведение изменений для достижения целей



5. Проверка полученных результатов

6. Проверка полученных результатов

7. Проверка полученных результатов

8. Проверка полученных результатов

2

## Parenting Opportunities Checklist (для оценки потенциала КЦ добавить ценность BU в части:

1. Сокращения издержек
2. Подбора менеджмента
3. Уточнения целей бизнеса
4. Исправление типовых ошибок
5. Связей с другими бизнесами
6. Использования общих активов
7. Специальной экспертизы КЦ
8. Управления внешними отношениями (с инвесторами, пр.)
9. Помощи в принятии ключевых решений бизнеса)
10. Помощи при проведении

3

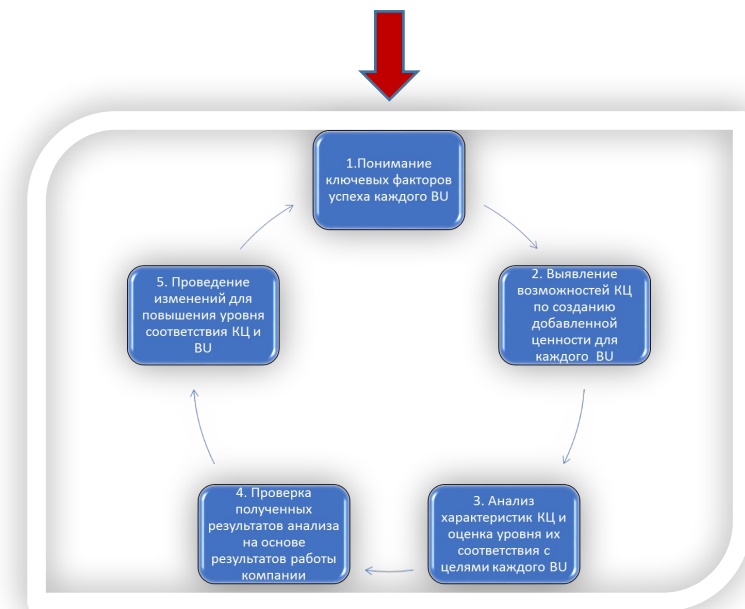
## Группы характеристик КЦ:

- «Ментальный код»
- Структура, системы, процессы
- Централизованные функции, сервисы и ресурсы



# Этап1: Определение ключевых факторов успеха для каждого BU

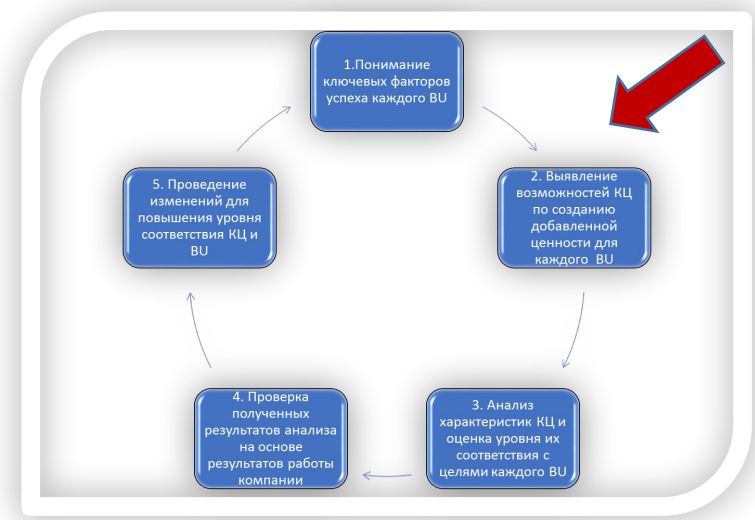
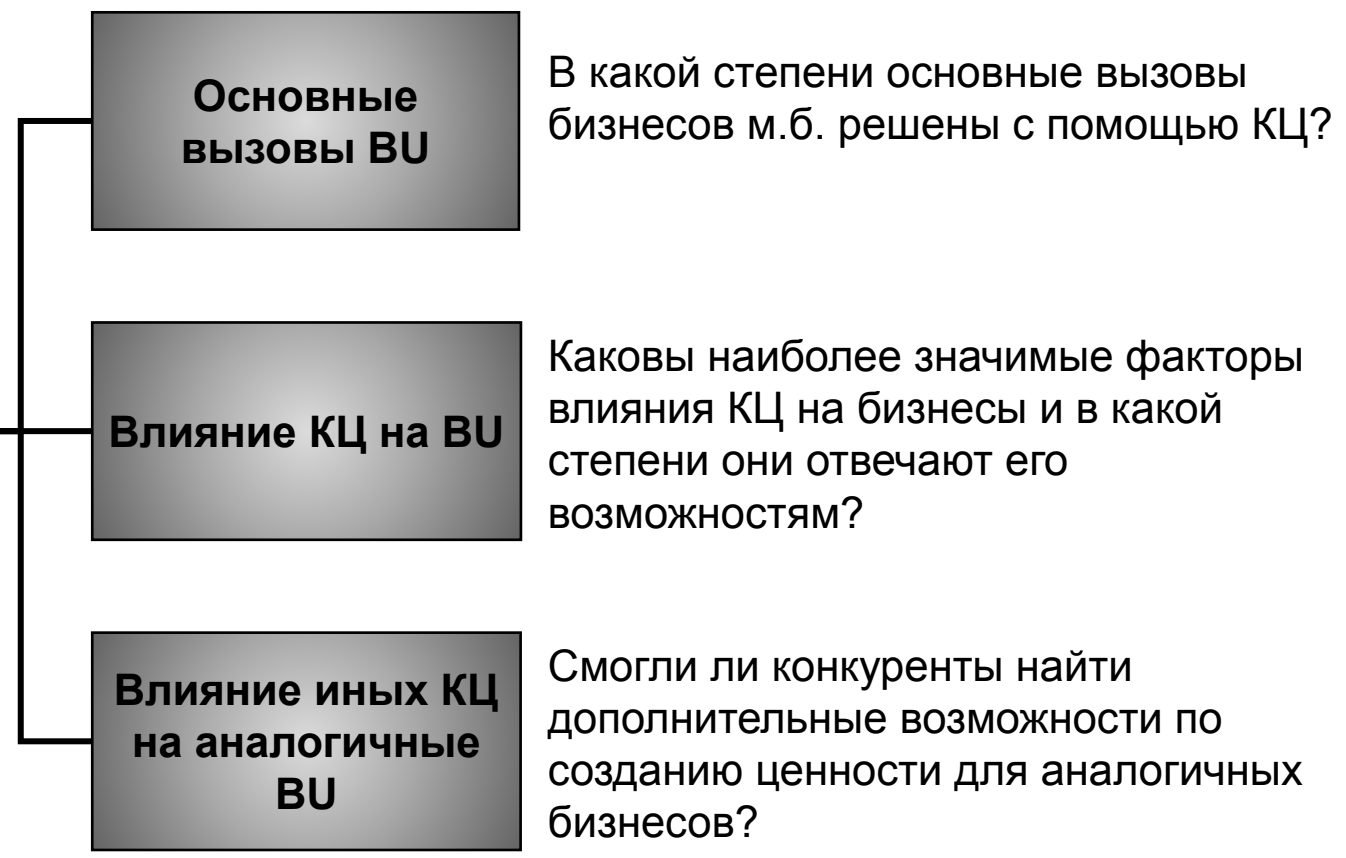
Critical Success Factors for a Diversified Food Company						
Success Factors	Food products	Property	Restaurant A	Restaurant B	Retail	Hotels
Product branding	★					★
Selling	★					★
Product mix management	★					
Scale and capacity utilization	★					
Business development skills		★				
Formula branding			★	★	★	
Positioning to match locality	★	★	★	★	★	
Site selection	★	★	★	★	★	★
Property development costs	★	★	★	★	★	★
Value engineering		★	★			★
Detailed operating controls		★	★	★	★	★
Management selection and training		★	★	★	★	★
Supply chain logistics	★		★	★	★	★
Low overheads	★	★	★	★	★	★



- ❑ Перечень и уровень значимости каждого из факторов должны пройти верификацию менеджеров BU
- ❑ На этом же этапе оценивается уровень трений между КЦ и BU
- ❑ КЦ, который не может правильно оценить CSF, как правило, разрушает ценность BU

# Этап 2: Выявление возможностей КЦ по созданию добавленной ценности для ВU

## Анализ возможностей КЦ



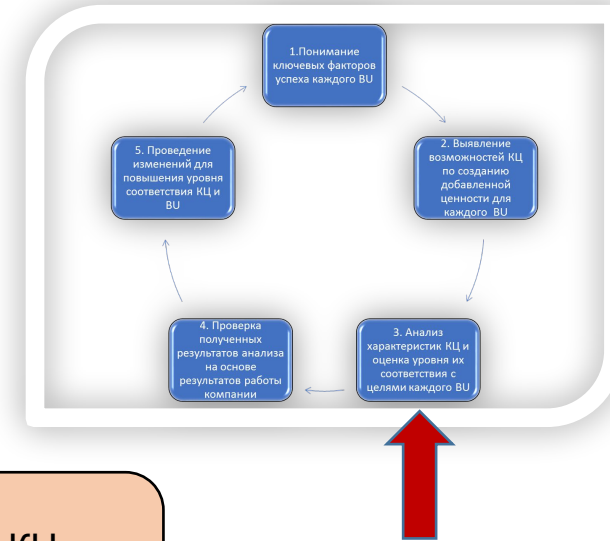
# Этап 3: Оценка характеристик КЦ и уровня их соответствия развитию потенциала ВU

## Характеристики КЦ

- **Ментальный код менеджеров КЦ**  
Ценности, ожидания, негласные правила, оценки успешности, определяющие поведение менеджеров КЦ
- **Корпоративная структура, системы управления и процессы**  
Механизмы координации и связи (е.g. HR-системы, процессы планирования и бюджетирования), через которые КЦ создает ценность
- **Централизованные функции, сервисы и ресурсы**  
которые поддерживают менеджеров ВU при создании ценности (е.g., R&D, закупки, брендинг)
- **Децентрализация контактов между КЦ и ВU**  
Степень автономной ответственности и власти (е.g., в части бюджетных лимитов, должностных инструкций, корпоративной культуры)
- **Опыт и навыки менеджеров КЦ**

## Оценка соответствия

- Соответствуют ли характеристики КЦ его возможностям по развитию потенциала ВU?
- Есть ли несоответствие между характеристиками КЦ и критическими факторами успеха ВU?
- Существует ли конкурирующий КЦ с существенно большими конкурирующими возможностями?



# Этап 4: Проверка полученных результатов на основе прошлого опыта

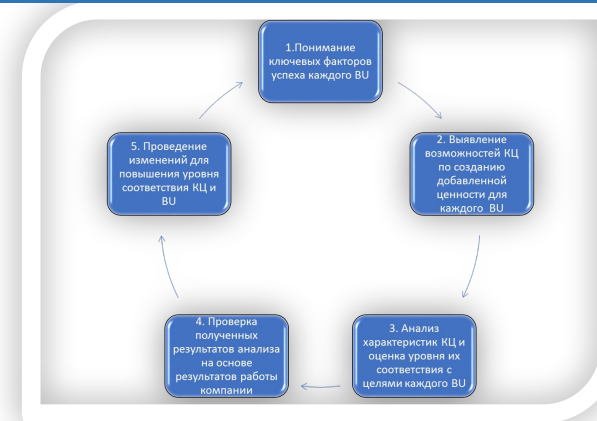
## Анализ успехов и неудач КЦ

- Анализ прошлых результатов по всем BU:
- Шаг 1: Перечень ключевых решений
- Шаг 2: Оценка каждого решения как успеха, неудачи или нейтрального
- Шаг 3: Сгруппировать решения КЦ по типам (e.g., ключевые, запуск новых продуктов, M&A)
- Шаг 4: Заключение о сильных и слабых сторонах влияния КЦ

Сделанные оценки справедливы?

## Анализ показателей BU

- Проанализировать показатели каждого BU по отношению к конкурентам
- Прибыльности существенно более низкие, чем у конкурентов - важный индикатор негативного влияния КЦ (хотя и другие факторы также могут существовать!)



# Этап 5: Формирование Parenting Matrix

## «Ключевые» бизнесы (Heartland Businesses):

- **Полное соответствие:** бизнесы имеют возможности для улучшения, которые КЦ знает и умеет реализовывать
- Максимальный приоритет при формировании портфеля

## «Балласт» (Bullast Businesses):

- **Частичное соответствие:** КЦ хорошо понимает проблемы бизнесов, но потенциал повышения ценности низок, при этом бизнесы чувствуют себя комфортно с подходом КЦ (часто – старые бизнесы с исчерпанным потенциалом роста средствами КЦ)
- В ряде случаев нужно оставлять для сохранения стабильности и устойчивого cash flow, но могут отвлекать КЦ от более важной работы с другими бизнесами

## «Около-ключевые» бизнесы (Edge-of-Heartland Businesses):

- **Частичное соответствие:** бизнесы имеют некоторые возможности для улучшения, большую часть которых КЦ знает и умеет реализовывать. Возможно, что в ряде случаев КЦ может разрушать ценность
- По возможности, переводить в «ключевые» бизнесы

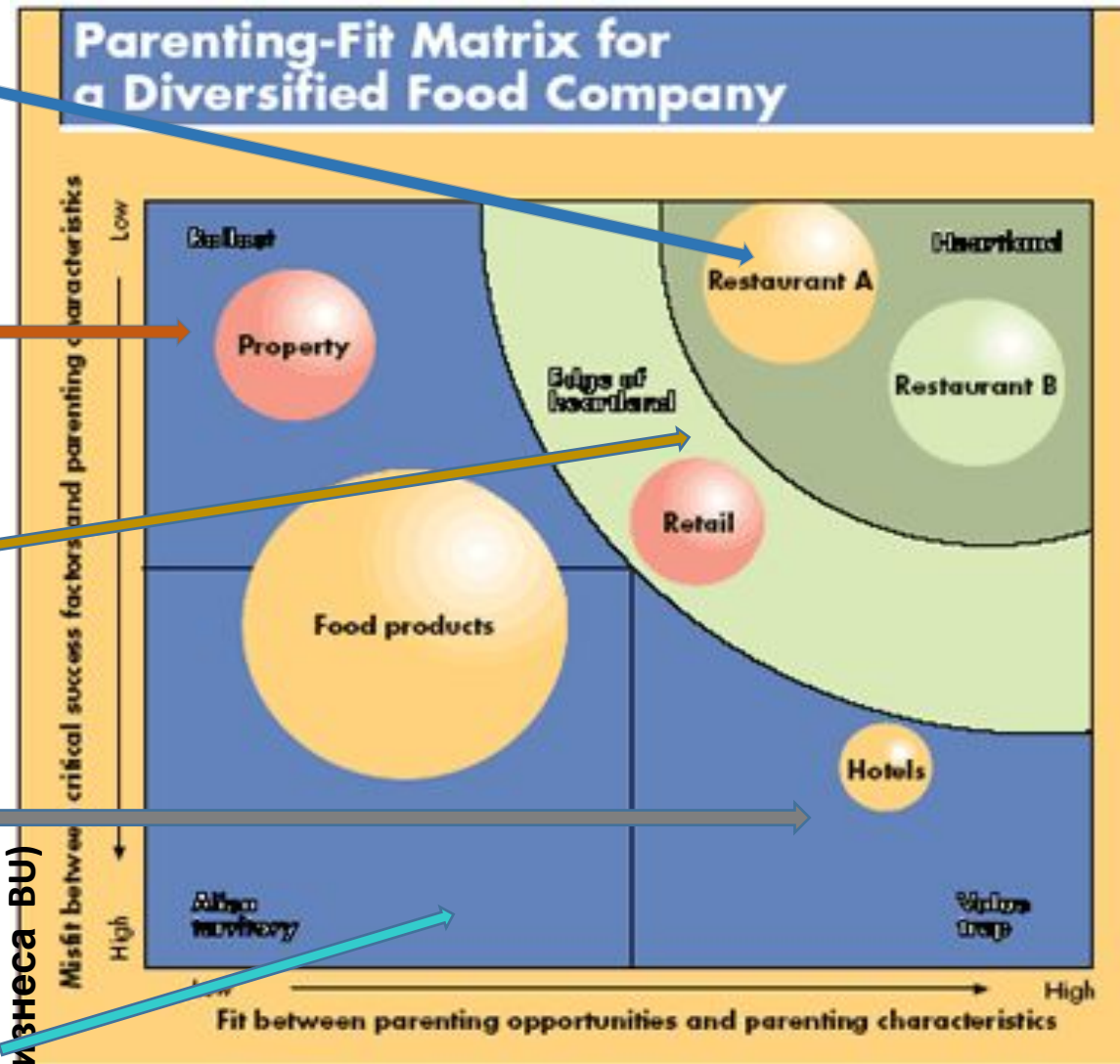
## «Бизнесы-ловушки» (Value-Trap Businesses):

- **Несоответствие:** самая большая ошибка – КЦ имеет экспертизу для роста бизнеса., но его развивать не нужно! Логика core competence может толкать КЦ к попыткам развития, но это может привести лишь к разрушению ценности бизнеса

## «Чужеродные» бизнесы (Alien-Territory Businesses):

- **Несоответствие:** вмешательство КЦ приведет к разрушению ценности. Часто это результаты неудачных попыток диверсификации, негативного влияния конкурентной среды и пр.
- Как правило – необходимость продажи

Несоответствие между характеристиками КЦ и ключевыми факторами успеха бизнеса (Понимание бизнеса - BU)



Возможности КЦ создать дополнительную ценность для BU

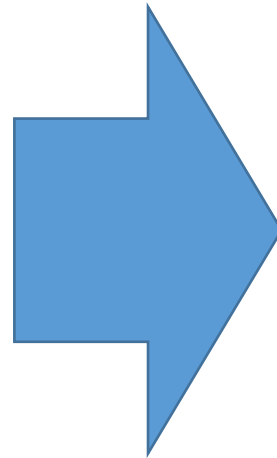
# Использование полученных оценок для корректировки Стратегии

- ❑ **Изменить работу КЦ так, чтобы перевести все бизнесы в «Ключевые»?**

*- На практике это сделать не удастся: даже самые лучшие КЦ, но радикально изменить свою экспертизу, ценности и подходы не в состоянии!*

- ❑ **Использовать дифференцированный подход КЦ для каждого из ВУ?**

*- Внутреннее давление на равное отношение к различным бизнесам, а также сложности в подобной адаптации фактически исключают этот подход*



- ✓ **На самом деле, корпорациям чаще бывает проще изменить структуру портфеля, чем подходы КЦ**  
*Подтверждение этому – недавняя волна разделения крупных дифференцированных компаний на ряд отдельных специализированных предприятий*
- ✓ **... что не мешает лучшим КЦ гибко «подстраивать» свою экспертизу под особенности наиболее перспективных бизнесов портфеля!**

# Концепция Parenting Advantage (4/4)

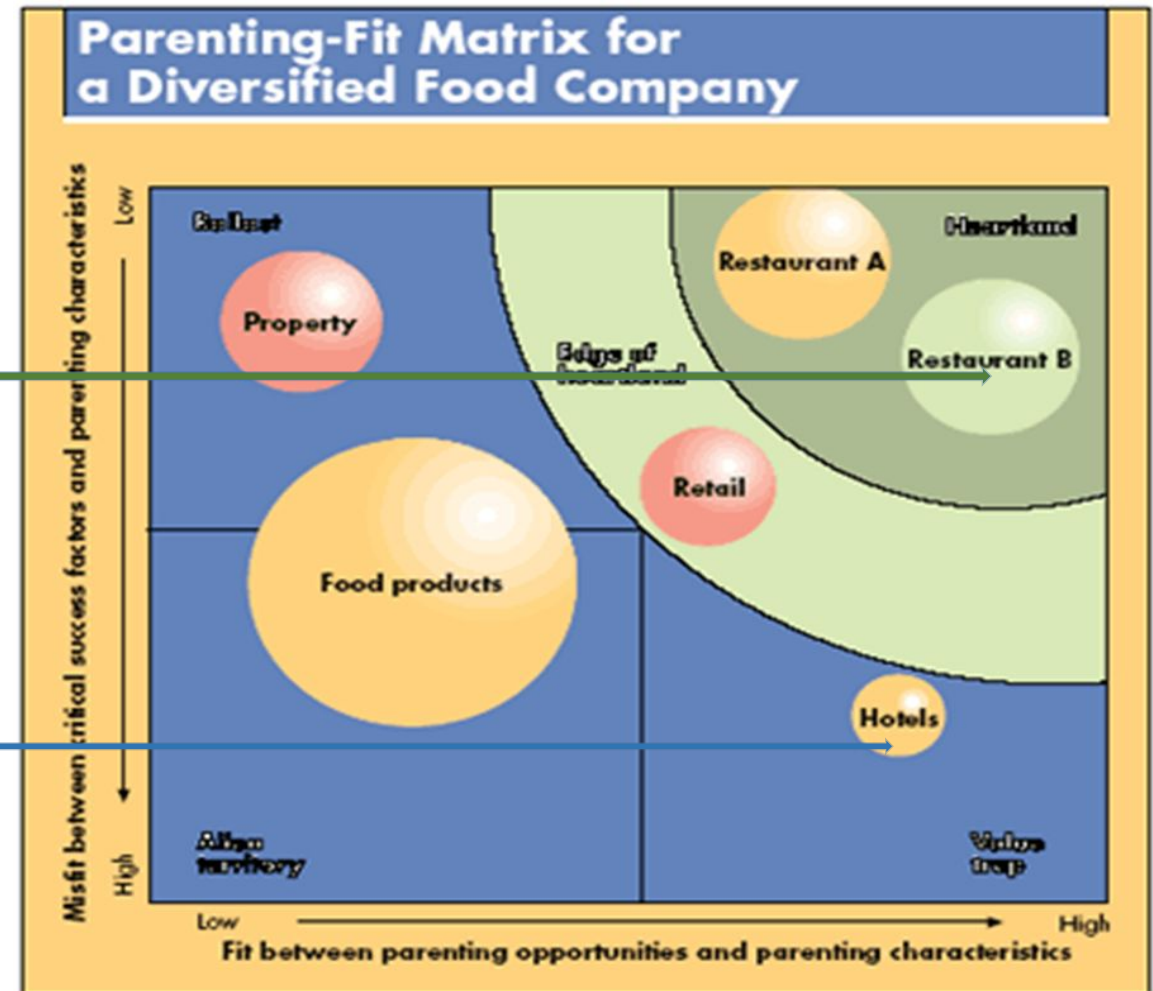
## Пример результатов работы

### □ Ресторанный бизнес – «ключевой»

КЦ предоставляет качественные услуги (управление собственностью, закупки продуктов, найм персонала, брендинг, пр.), обеспечивая прибыль выше средней по индустрии. При этом у него нет таких характеристик, которые разрушают ценность и ни одна из них не конфликтует с CSF этого BU.

### □ Управление отелями – типичный «бизнес-ловушка»

КЦ предполагал, что его навыки в области управления ресторанами и розницей принесут ему успех. Также важными считались возможности КЦ в закупках еды и управлением недвижимостью. Но происходило разрушение ценности в других областях, где у КЦ нет экспертизы – организация продаж, выбор мест для отелей, перекрестных продаж из других BU. **Рекомендация – продавать!**



# Задание №2 (1/2)

## Parenting Advantage

20 минут

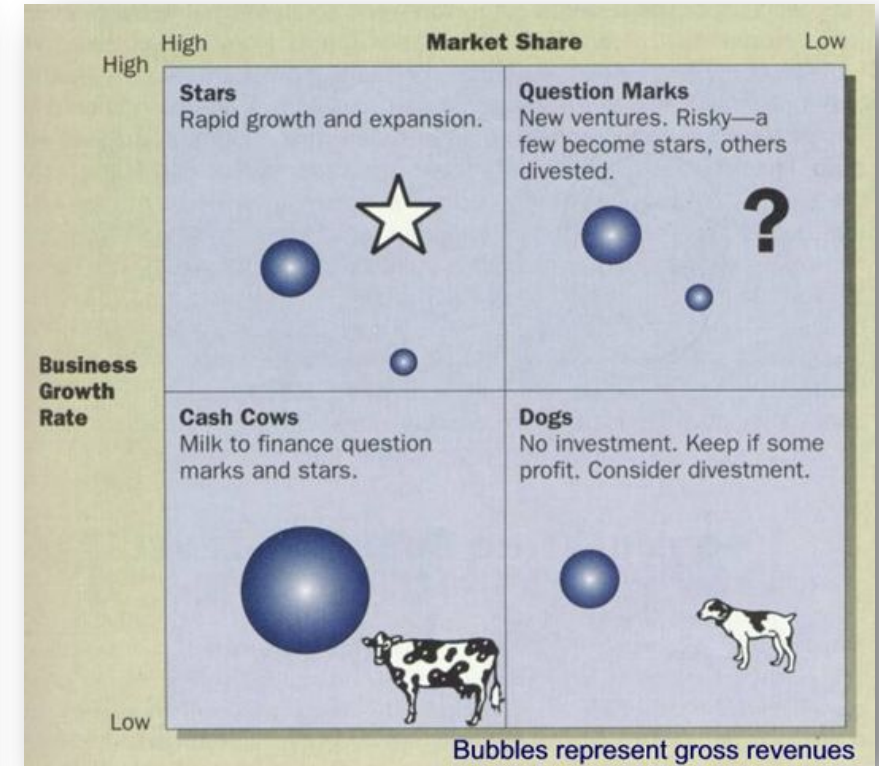
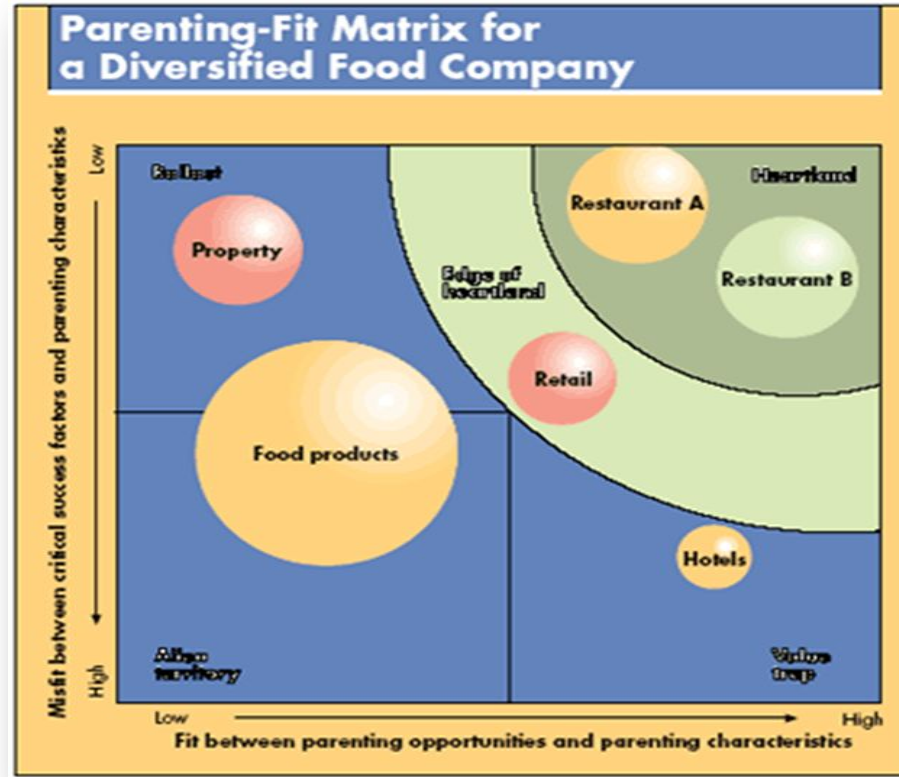


Axe  
Cif  
Domestos  
Dove  
Knorr  
Lipton  
Rexona  
Sunsilk  
CLEAR vita ABE  
Calvé  
Crème Bonjour  
Glorix  
Rama  
Sun  
TIGI  
Timotei  
Брук Бонд,  
пр.

- Основные виды продукции – пищевые продукты и НРС (Home and Personal Care - моющие средства, средствами личной гигиены)
- Изначально развивалась как децентрализованная компания
- Традиционно сильны корпоративные функции маркетинга, брендинга и разработки продуктов для массового рынка
- 20,000 менеджеров, большая часть которых экспатрианты
- Имеющиеся в КЦ навыки, ресурсы и особенности хорошо согласуются с ключевыми факторами успеха основных ВU компании
- ВU, связанные с едой, которые как правило действовали локально, всегда получали максимальную выгоду от доступа к знаниям в области продукта и рынка со всего мира. Они в максимальной степени могли использовать возможности центральной научно-исследовательской лаборатории и доступ к экспертизе менеджеров, не снижая внимания к местным особенностям.
- ВU НРС также получали немало экспертизы из КЦ, но объем ее меньше, т.к. в этих видах бизнеса компания в большей степени действует глобально, чем локально. Это приводило к тому, что некоторые составляющие поведения КЦ, такие как уклон в сторону децентрализации, имеет для этого направления некоторые отрицательные побочные эффекты. Кроме того, в данном случае такая экспертиза компании, как обмен ноу-хау между странами, также оказалась не востребованной.
- Изначально сделанный выбор КЦ между «глобальным» и «локальным» в пользу последнего оказался в большей степени отвечающим интересам ВU, связанным с едой, а не НРС, из-за чего компания была разделена на две. Основная цель изменений – позволить НРС развиваться более централизованно.
- Однако, со временем, оба ВU становились все более глобальными и в меньшей степени «локальными». Это дало основания многим менеджерам внутри компании считать, что оба ВU должны, как прежде, развиваться совместно, при этом ВU продуктов питания будет учиться у НРС становиться глобальным и наоборот.
- Тренд на то, чтобы уделять больше внимания тем предприятиям и продуктам, которые отвечают собственной уникальной экспертизе компании, продолжается уже последние 25 лет.
- Именно поэтому в 1980-е годы были закрыты чайные плантации и производство кормов для сельскохозяйственных животных - эти предприятия имели ключевые факторы успеха, которые сильно отличались от аналогичных для двух оставшихся ВU. Кроме того, они не могли использовать уникальную маркетинговую экспертизу КЦ в области маркетинга и разработки новых продуктов
- Также в 1990-е годы компания вышла из химического бизнеса (что ранее имело смысл с т.з создания синергии в области разработки продуктов) по причинам того, что ключевые факторы успеха в этой индустрии (оптимизации работы завода, пр.) существенно отличались от других видов бизнеса. Кроме того, как в случае с чайными плантациями, КЦ компании не находил применения своей уникальной экспертизе
- Учитывая происходящие изменения в области глобализации, КЦ также скорректировал свою экспертизу и следующие покупки компании (e.g. Best Foods, продукты питания, США), а также освобождение от многих локальных брендов, в большей степени отражали намерение и умение компании действовать глобально

Александр Манин, «Стратегия межфирменных





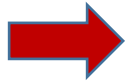
**Вопрос 1:** Как могут отличаться результаты анализа и принятые после этого решения о судьбе каждого из BU, если менеджеры Unilever будут пользоваться двумя подходами – на основе РА и матрицей BCG? Какой подход вам представляется более рациональным?

**Вопрос 2:** Каковы плюсы и минусы произошедшего разделения компании?

Функции КЦ и инструменты создания ценности

Роли КЦ

Parenting Advantage как основа разработки Корпоративной стратегии



Оценка эффективности работы КЦ

Особенности работы КЦ на примере телекома

# Как измерить эффективность работы КЦ (1/2)?

Большинство даже самых успешных компаний не имеют системы регулярной оценки эффективности работы КЦ. И не потому, что не хотят, а потому, что получить достоверные оценки очень сложно. Но по мере роста влияния КЦ на эффективность /создание ценности компаний, эта тема становится для акционеров все более важной...

Обязательства и управление

- Фокус на качестве и издержках

- Бенчмаркинг (в части издержек)
- Оценка сроков выполнения, возможных срывов и их последствий

Создание ценности

- Фокус на оценке создания/разрушения ценности

- Годовой отчет (с обязательными количественными показателями) по каждой из инициатив создания ценности с оценками «владельцев» в BU об их результативности
- Регулярные конфиденциальные интервью с ключевыми менеджерами в BU (в первую очередь – в части разрушения ценности)

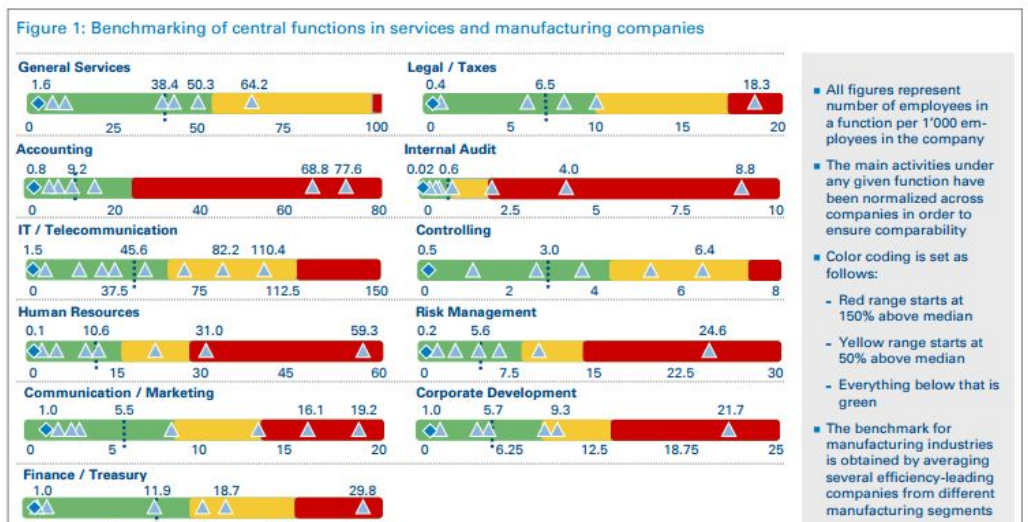
Общие сервисы

- Фокус на качестве и стоимости предоставляемых услуг

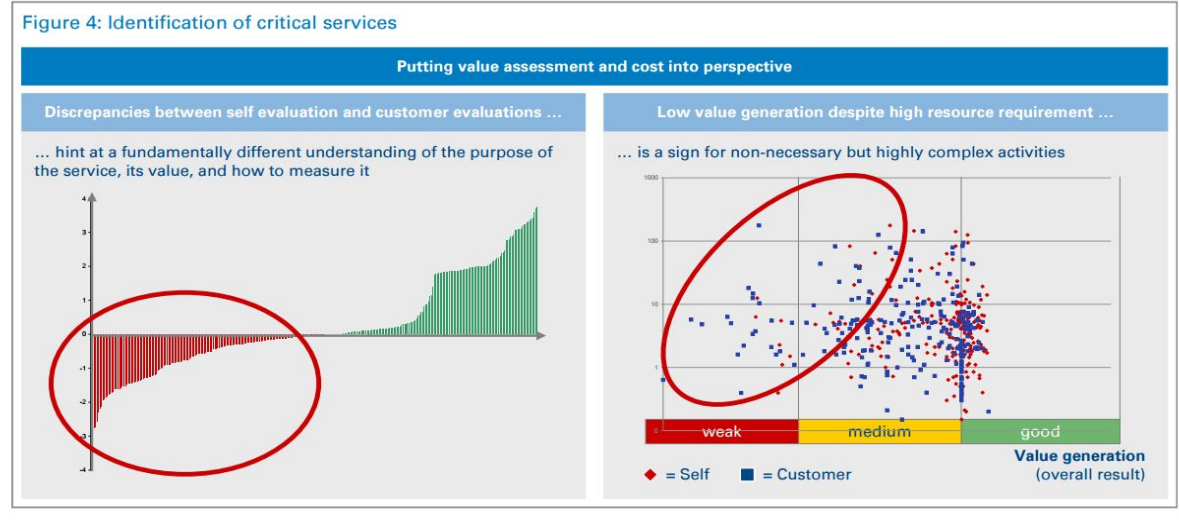
- Оценка степени выполнения SLA с каждым BU, получающим услуги КЦ
- Количественные оценки сравнения себестоимости с внешними аналогами
- Наличие согласованных с BU планов

# Как измерить эффективность работы КЦ (2/2)?

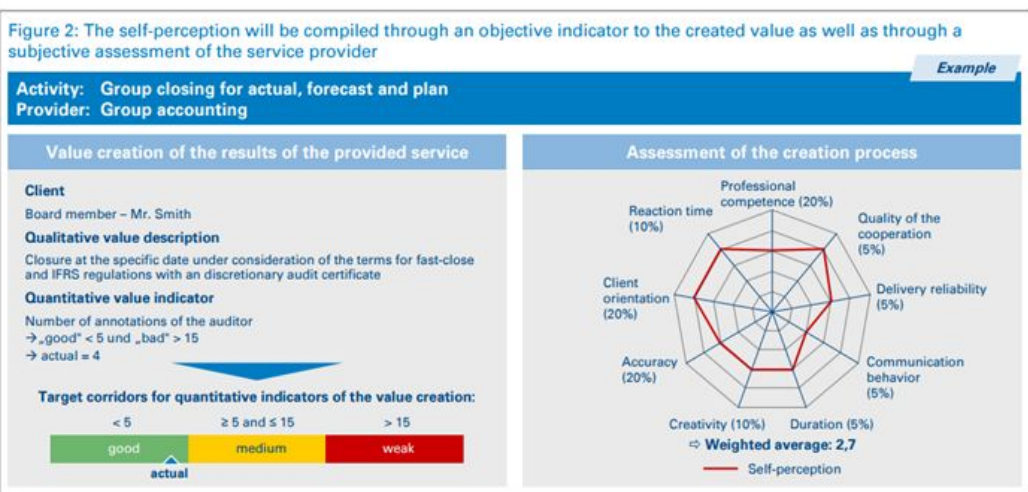
## Бенчмаркинг КЦ по численности...



## По каждой услуге КЦ оценивается ее ценность и издержки...



## Сравнение самооценки КЦ с оценками ВУ по созданию стоимости...



□ Два оптимизации работы КЦ необходима комбинация двух подходов:

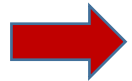
- «Эволюционного» (традиционный подход на основе детального анализа характеристик, бенчмаркинга, анализа составляющих ценности и пр., но с угрозой того, что изменения будут незначительными)
- «Революционного» (переосмысление целей, задач и функций КЦ с чистого листа, с попыткой создать в формате мозгового штурма «идеальный» КЦ)

Функции КЦ и инструменты создания ценности

Роли КЦ

Parenting Advantage как основа разработки Корпоративной стратегии

Оценка эффективности работы КЦ



Особенности работы КЦ на примере телекома

