

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



«Если бизнес не растёт – то он загнивает»

Чем более сложные задачи бизнеса нам предстоит решать, тем и инструменты их решения становятся более сложными

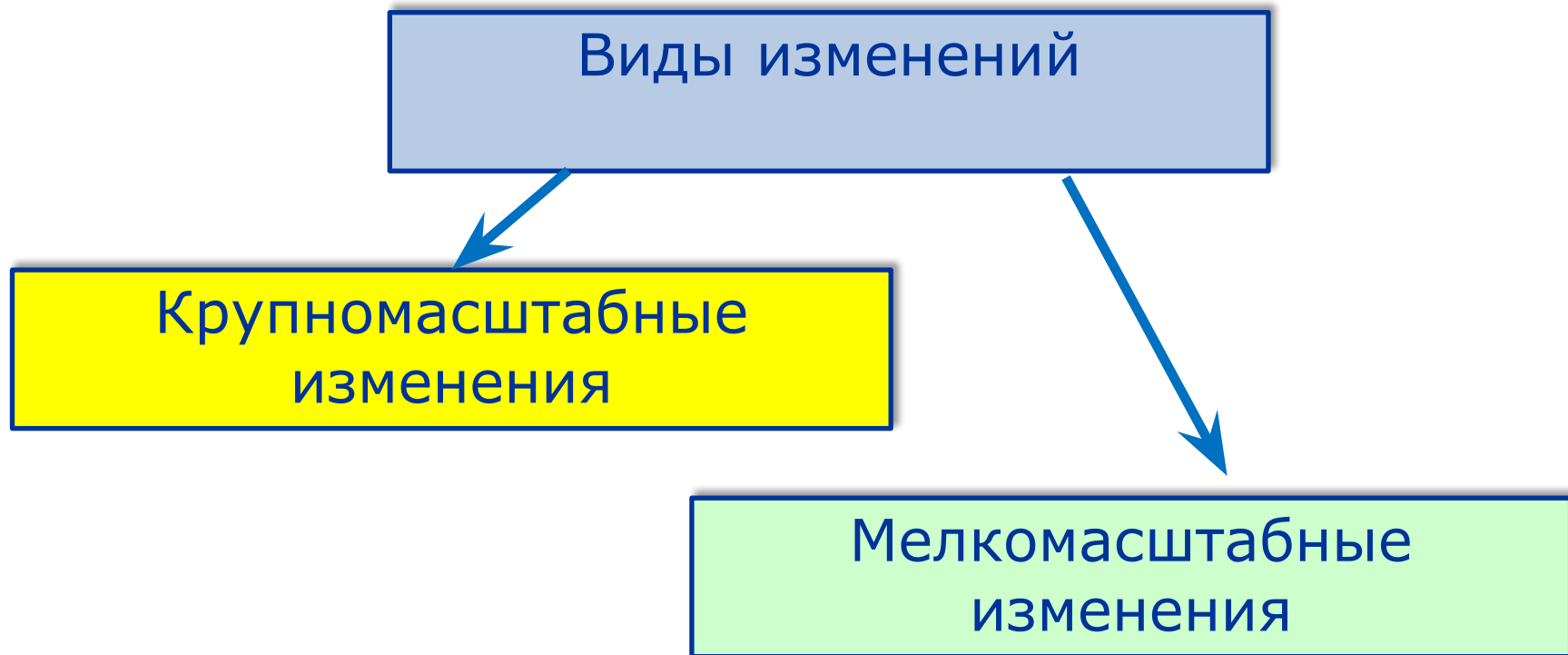
Руководитель Программы МВА «Стратегический менеджмент» ММВШБ
МИРБИС

профессор, д.т.н. Сазанович А.Н.

Председатель совета директоров, Партнёр ГК «Стратегии устойчивого

Виды изменений в хозяйствующих субъектах

Менеджмент (управление) существует только там, где есть изменения



«Не имея дальних ориентиров, нельзя верно выбрать короткие» ©

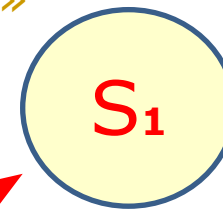
Но и Мир меняется, мир материально перевоплощается

- Если раньше, пациент мог измерять свое состояние от случая к случаю, то теперь непрерывно в RT, и теперь профиль его рисковости известен
- и теперь не он себя отправляет в ЛПУ, а Гугл его отправляет в ЛПУ



С горизонта к нам
движется «новое будущее»

«Ситуативное страхование»
«Экосистемы»
«Мобильные стратегии»

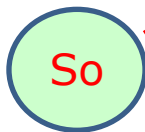


K_1 \$1



- Раньше ученик, если не знал, то задавал вопрос учителю, а теперь интернету
- Раньше пациент был «чистый лист»

$K_0,$
 $\$0$



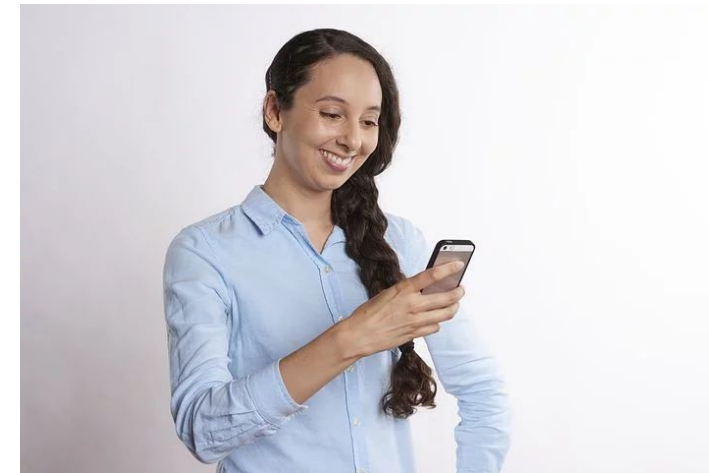
t

ФОТО-аналитика

шило в мешке теперь не утаить



Не ужели это может быть?



Смотрю на ваш товар и ничего пока в нем не вижу интересного и свежего?



Стратегический менеджмент

«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. Смысл стратегии

- Личностный
- Материальный
- Финансовый

Что такое «стратегия» и «не стратегия»

2. Инструменты разработки стратегии

- Стратегический фрейм
- Технологический инструментарий
- «Модели прибыли»
- Strategic agility

3. Реализация стратегии (имплементейшен)

Разработка стратегии

(стратегическое планирование)

«Программы реализации стратегии»

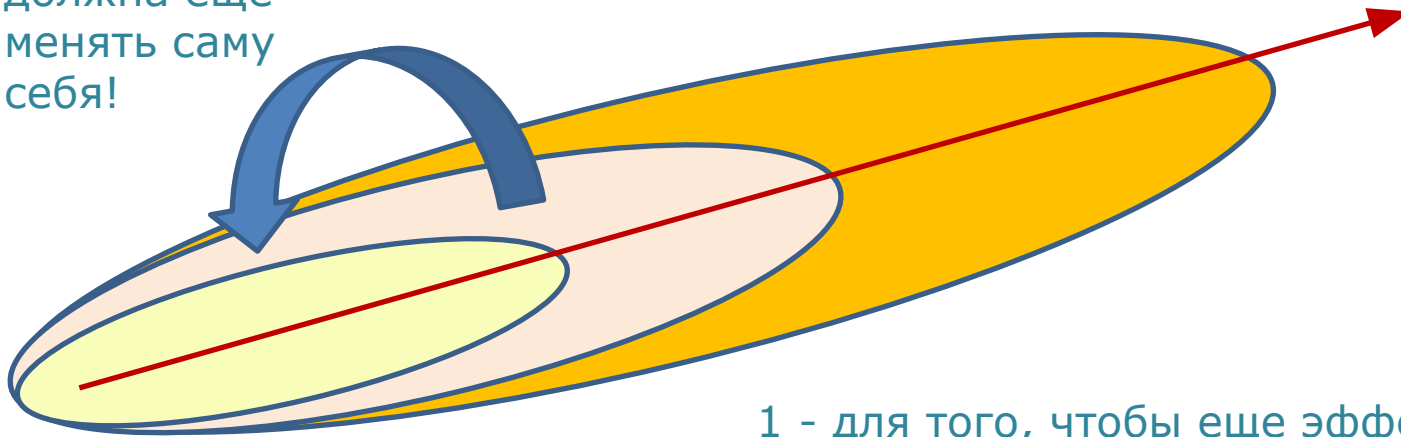
«Организационная инфраструктура», необходимая для реализации стратегии

Два главных поля для усилий Организации

Беспомощность нет смысла развивать
Зерна, не подающие надежд, не рассеивают по полям

НО Организация
должна ещё
менять саму
себя!

Стратегический
рост
организации



1 - для того, чтобы еще эффективнее
управлять ритмичностью текущей
деятельностью в традиционном объеме

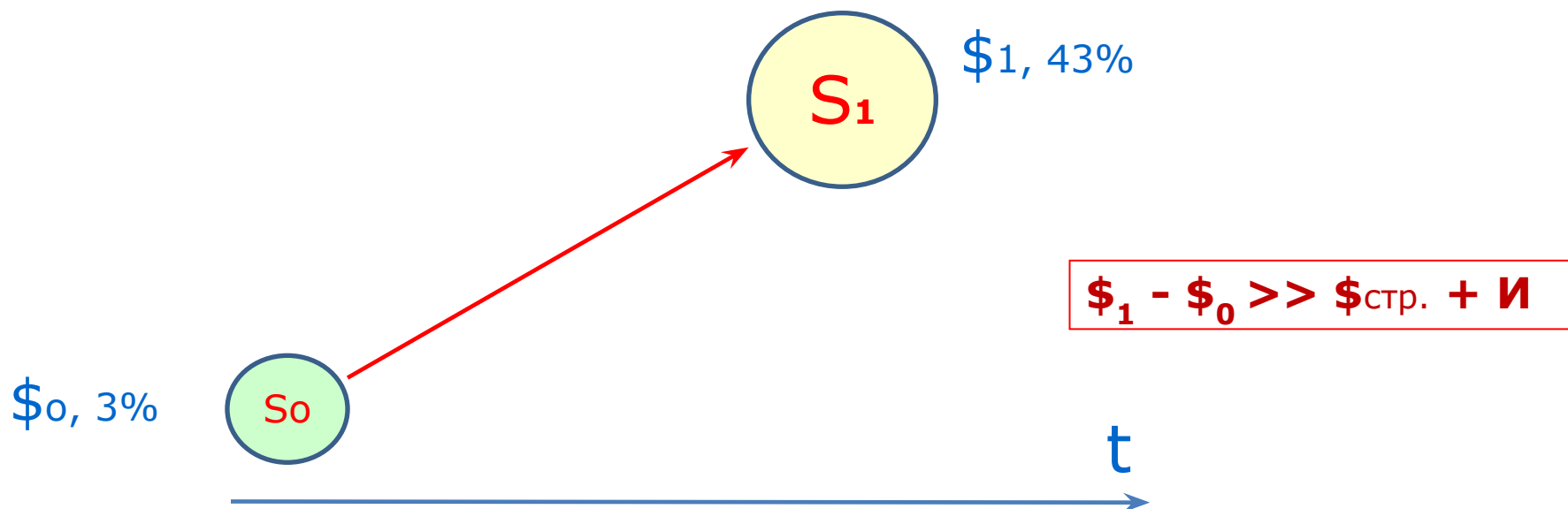
2 - для того, чтобы умело и ритмично
наращивать и расширять свои объёмы
деятельности

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 серьёзному успеху (к её качественно новому будущему состоянию относительно её роли и места в расстановке отраслевых сил и значительного повышения её рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности)



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 и значительного повышения её рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности)

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

Несёт ли
данный
прибор
«**НОВОЕ**
качество



А является ли
ЭТОТ **ASUS**
«**НОВЫМ**
СЛОВОМ»?
А каким?



Дополненная реальность (AR)

Виртуальная примерочная.

Покупатели смогут посмотреть, как одежда будет выглядеть на них, подойдет ли им цвет.



Виртуальная навигация по магазину, когда покупатель заранее выбирает список продуктов для покупок в мобильном приложении и сразу видит их расположение на полках магазина, после чего приложение прокладывает наиболее оптимальный «маршрут покупок»



1. Смысл стратегии
- Материальный
-
Что такое «стратегия» и «не стратегия»

1. Смысл стратегии
-
- **Финансовый**

1. Смысл стратегии
-
- **Текстуальное оформление стратегии**

Видео-кейс: Горизонтальные коммуникации

Задание

Посмотреть видео-кейс.

Решить тест

Тест

№ п/п	Контрольный вопрос	Варианты Ответа
1	Как имя отчество Топ-менеджера женщины	1- Любовь Матвеевна 2- Людмила Григорьевна 3- Любовь Григорьевна
2	Как имя отчество Топ-менеджера мужчины	1- Игорь Ильич 2- Игорь Игоревич 3- Василий Игоревич
3	Какое еще имя упоминалось в микро-кейсе	1- Тамара 2- Оксана 3- Борис Сергеевич
4	Кто, скорее всего, из участников кейса был инициатором этого совещания	1- Генеральный директор 2- Топ-менеджер Мужчина 3- Топ-менеджер Женщина
5	С чем пришел инициатор к Генеральному директору?	1 - С жалобой на обстоятельства 2 - С видением, как исправить ситуацию и сделать «другой уклад жизни» по данному вопросу
6	Почему Генеральный директор (ГД) начал совещание со слов «только быстро»	1- Потому что ГД был занят другими неотложными вопросами 2- Потому что ГД всегда спешит 3- Потому что данная встреча для ГД была незапланированной, т.е. внезапной 4- Потому что ГД и так было понятна цель ИХ прихода
7	Почему Топ-менеджер Женщина оказалась не проинформированной о переносе сроков запуска магазина	1- В компании не проводится Планерок 2- Ей об этом никто не сказал 3- В ее подразделении плохо налажены коммуникации 4- В ее подразделении внутренняя конкуренция с ее замом
8	Почему, на ваш взгляд, в магазинах нарушаются графики, и продавцы работают за грузчиков	1- В магазинах плохо налажены бизнес-процессы 2- В магазинах работает персонал невысокого качества 3- В магазинах высокая текучка и постоянная нехватка кадров 4- В магазинах плохо поставлен контроль за деятельностью персонала
9	Решил ли Генеральный директор вопрос, с которым к нему пришли тор-менеджеры	1- Да 2- Нет

Задача_0

ФОТ Компании составляет 60% в её годовой выручке. Годовая прибыль Компании составляет 10% в годовой выручке. В условиях начавшегося карантина (из-за пандемии) продажи прекратились, но чтобы сохранить бизнес и коллектив собственник готов всю годовую прибыль вложить в ФОТ.

На сколько месяцев хватит прибыли собственника для выплат ФОТ, если коллектив компании принял решение ограничиться $\frac{1}{2}$ зарплаты (на период кризиса)?

Хватит ли средств прибыли, чтобы удержаться компании в кризис, если ожидается, что он продлится 3 месяца?

Напишите в чат ответ на 1-й вопрос.

Задача_0

ФОТ Компании составляет 60% в её годовой выручке. Годовая прибыль Компании составляет 10% в годовой выручке. В условиях начавшегося карантина продажи прекратились, но чтобы сохранить бизнес и коллектив собственник готов всю годовую прибыль вложить в ФОТ.

На сколько месяцев хватит прибыли собственника для выплат ФОТ, если коллектив компании принял решение ограничиться $\frac{1}{2}$ зарплаты (на период кризиса)?

Хватит ли средств прибыли, чтобы удержаться в кризис, если ожидается, что он продлится 3 месяца?

Решение

$$60\% / 12 \text{ месяцев} = 5\%$$

$$10\% / 5\% = 2 \text{ месяца}$$

$$2 \text{ месяца} * 2 = 4 \text{ месяца}$$

Задача_1. Закрепим материал

МО реализует интересное рынку уникальное торговое предложение (УТП). Для дальнейшего развития компании по территории нужны внешние источники финансирования. Но компания имеет рентабельность продаж всего 10%. При таких условиях ни банки ни частные инвесторы делать вложения не заинтересованы. Для них первая интересная планка – это 15%.

Основной нагрузкой на издержки является ФОТ (60% от годовой выручки). 50% ФОТ приходится на врачей. Анализ данных приемов пациентов показал, что 50% приемов приходится на нозологии, помощь по которым мог бы предоставить и квалифицированный фельдшер (со стажем работы на скорой помощи). Зарплата (рыночная) фельдшера на 30% ниже зарплаты врача.

Позволит ли найм 50% фельдшеров (вместо врачей) повысить рентабельность до желаемого уровня?

До какого уровня повысится в данном случае прибыль МО?

Напишите в чат ответ на 1-й вопрос.

Будущего нет, будущее делают ныне живущие!

Стратег – это «продавец будущего»!

- это продавец «надежд»

- это продавец «надежд на будущее»

Будущее обычно туманно, а туман не продаётся!

*Поэтому «продавец будущего» - должен показать
ясный (не двусмысленный) и достижимый облик будущего и
дерево перехода (ДП) в него!*

«Ограничители» и «критерии» разработки продукта «стратегия»

1. **новое «качество»**
2. **конкретный срок**
3. **«длинный срок», в быстро меняющейся среде**
4. **выбор временного горизонта стратегии**
5. **стратегия – это план**
 - **«план целей»**
 - **«план работ»**
 - **«задачи» и «замысел» достижения целей**

С какой «формы» нужно 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.*

С какой «формы» нужно начать проектировать облик Будущего Компании? («содержание» без «формы» не бывает)

Видение перспектив СЭ к 2015 году это:

Доминирующая на рынке УрФО региональная компания по производству утеплителя, с показателями доли рынка, делающими этот регион неинтересным и не приоритетным для других более крупных отраслевых производителей, и стабильно удерживающая целевой рынок путем реализации каждый раз более технологически выверенных производственных и конструктивных продуктовых решений, создающих компании более клиентоориентированное предложение (включающее и большую меру передела при создании добавочной ценности продукта), и более низкую себестоимость базовых свойств товара, а также обеспечивающей уникальный в отрасли сервис по заказу и поставкам данного товара и которая характеризуется более высокой, чем средняя по отрасли, рентабельностью капитала. Компания, которая к 2015 г. имеет конкурентную и инвестиционную силу для ее рентабельного «расселения» в другие регионы РФ, путем вытеснения с этих рынков более сильных отраслевых конкурентов.

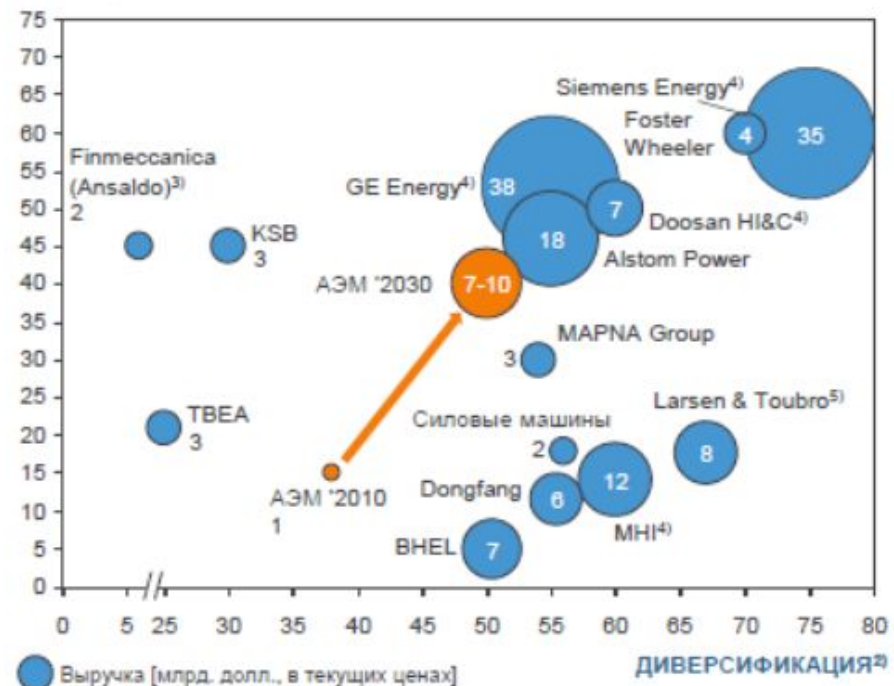
1

АЭМ войдет в ранг мировых лидеров, наращивая масштаб через диверсификацию и глобализацию

Позиции АЭМ в мировом ЭМС при реализации стратегической инициативы (1/2)

ПОЗИЦИИ ЛИДЕРОВ ЭМС-ОТРАСЛИ

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ¹⁾



КЛАССЫ ЭМС-КОМПАНИЙ

Группа	Название компании	Критерии
I	GE Energy	Глобальные игроки, занимающие лидирующие позиции: • долгая история присутствия на рынке • глобальный диверсифицированный бизнес, работа на контрициловых рынках; • наличие собственных технологий • высокие объемы инвестиций в НИОКР
	Siemens	
	Alstom Power	
II	MHI	Игроки 2го ряда с устойчивой национальной базой и с растущими позициями на глобальном рынке: • гос. компании или компании с сильной гос. поддержкой • развитие за счет спроса на внутреннем рынке • интенсивные технологические заимствования, практика создания СП и трансфера технологий
	Doosan HI&C	
	BHEL	
	Dongfang Electric Corporation	
	Larsen & Toubro	
III	MAPNA Group	Игроки 2го ряда с исторически устойчивыми позициями на глобальном рынке и значительным фокусом на нац. рынках
	АЭМ	
	Finmeccanica Energy	
IV	Siловые машины	Глобальные нишевые монопродуктовые игроки
	Foster Wheeler	
	TBEA	
	KSB	

1) Доля международного бизнеса в общем объеме продаж [%] 2) Доля продаж в неключевых сегментах в общем объеме продаж [%]
 3) Включает: Ansaldo Energia, Ansaldo Nucleare, Ansaldo Fuel Cells 4) Экспертная оценка внутри ЭМС 5) На основе портфеля заказов

Видение 2021 перспектив ОАО Аэропорт Домодедово : Как актив нового поколения это:

Самый крупный и высокотехнологизированный аэропорт в Москве и РФ и одновременно крупный международный 4-х полосный Хаб по стыковке компаний-авиаперевозчиков Азии и Европы и крупный Мост по перевалке наиболее комфортным образом авиапассажиров из Азии в Европу и из Европы в Азию; обеспечивающий масштаб своей деятельности в пропорции 50% - пассажиры внутреннего рынка и 50% - пассажиры авиакомпаний Азиатско-Европейского воздушного моста.

Структурные элементы Видения

перспектив бизнеса на конкретный год
MVP

Б1. Дополнительный диапазон рыночной деятельности (будущие рынки), на который компания хочет покуситься или позариться.

Б2. Материальные и нематериальные активы (оружие), которыми компания планирует дооснаститься или довооружиться, чтобы запланированные рынки были бы «покорены»

Б3. Верования и ценности, которыми следует заразить сознание персонала и руководителей, чтобы возникло воодушевление и адекватные задачам условиям будущего труда

Б4. Устраивающий инвесторов (собственников) рывок финансового результата от реализации рыночно-материальных приращений

Видение 2022:

«Самая крупная в РФ высокотехнологичная диверсифицированная производственная компания по выпуску малогабаритных металло-пластмассовых изделий высокой точности и надежности и широкой номенклатуры, обеспечивающее 90% рынка импортозамещения и импортоопережения, с собственным уникальным производством сложных штампов и пресс-форм повышенной износостойкости на самом последнем п/оборудовании японского и германского производства

менеджмент и коллектив которой демонстрирует высокую заинтересованную динамику развития и взаимоподдерживающую сплоченность.

Компания, которая обеспечивает лучший в отрасли показатель рентабельности активов и рост выручки на 70%

(инструментальный кластер)»

Влияет ли кризис на самом деле фатально на отказ от долговременных целей?



“Нет таких кризисов с которыми бы в своей истории не справилось человечество”

Пример стратегии



Стратегической целью ОАО «Газпром» является становление как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок.

При этом ОАО «Газпром» видит свою **миссию** в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктов их переработки.

Стратегия ОАО «Газпром» строится на следующих **принципах деятельности**:

- Повышение эффективности основной деятельности;
- Диверсификация деятельности за счет высокоэффективных проектов, обеспечивающих создание продуктов с высокой добавленной стоимостью;
- Повышение капитализации и кредитных рейтингов;
- Соблюдение интересов всех акционеров ОАО «Газпром»;
- Совершенствование корпоративного управления;
- Повышение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности;
- Персональная ответственность руководителей за принятие управленческих решений;
- Минимизация удельного негативного техногенного воздействия на природную среду.

Особенность ОАО «Газпром» и одно из его **преимуществ** заключаются в том, что он одновременно является и производителем, и поставщиком энергоресурсов, располагая мощной ресурсной базой и разветвленной газотранспортной инфраструктурой. Благодаря географическому положению России, **у компании есть возможность стать своеобразным энергетическим «мостом» между рынками Европы и Азии**, поставляя собственный газ и оказывая услуги по транзиту газа другим производителям.

Пример стратегии как «плана»



Стратегическая цель «Газпром нефти» – стать крупным международным игроком российского происхождения, обладающим регионально диверсифицированным пакетом активов по всей цепочке создания стоимости, активно участвуя в развитии регионов, обладая высокой социальной и экологической ответственностью.

Стратегия до 2020 г.: Рост масштабов и расширение географии при сохранении лидерства по эффективности

Рост масштабов бизнеса	Расширение географии бизнеса	Сохранение и повышение эффективности бизнеса
Доказанные запасы нефти 2 200 млн. тонн Добыча нефти и газа 100 млн. тонн н.э. в год Переработка 70 млн. тонн в год Реализация через премиальные сегменты 40 млн. тонн в год	Добыча – РФ, Балканы, Средняя Азия, Ближний Восток, Африка, Латинская Америка. Переработка – РФ, Европа. Сбыт нефтепродуктов – РФ, Европа, Средняя Азия.	Обеспечить самый высокий совокупный доход для акционеров (TSR) среди нефтяных компаний РФ Быть в тройке лидеров по эффективности среди ВИНК РФ

Пример стратегии как «перспективы»



Перспективы развития и стратегия

«Роснефть» стремится укрепить свое положение среди ведущих мировых энергетических корпораций, сохранить лидерские позиции по операционным показателям и войти в группу лидеров по финансовым показателям и акционерной стоимости.

Ключевые условия достижения этих целей:

- непрерывное повышение эффективности по всем направлениям деятельности;
- устойчивый рост бизнеса;
- повышение информационной прозрачности и открытости;
- высокая социальная ответственность;
- развитие и использование новых технологий.

Динамичное развитие Компании в последние годы позволило создать мощный потенциал для устойчивого роста и планомерной реализации стратегических задач.

Ключевыми составляющими этого являются уникальная по масштабу и качеству ресурсная база, высококвалифицированные кадры и эффективная система инновационного развития.

Пример стратегии как «позиционирования»



ВЕДУЩИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ГАЗА В РОССИИ

Мы являемся крупнейшим российским независимым производителем природного газа и вторым по объемам добычи природного газа в России после ОАО «Газпром» по итогам 2011 года согласно данным ГП «ЦДУ ТЭК».

***Нашей основной стратегией** является сохранение лидирующих позиций ведущего независимого производителя природного газа в России путем увеличения собственной добычи углеводородов на основе стабильности и рентабельности при одновременном эффективном расширении нашей ресурсной базы углеводородов, оптимизации каналов сбыта и развитии новых проектов. В частности, **наши усилия сосредоточены на поставках природного газа на внутренний рынок для удовлетворения растущего спроса**, и в этой связи мы ожидаем позитивного влияния возможного роста регулируемых цен на реализуемый в России природный газ, а также увеличения энергогенерирующих мощностей и инвестиций в инфраструктуру.*

Стратегия фирмы McDonald's

Корпоративное видение

Постоянный рост, обеспечение исключительного внимания клиенту, поддержка репутации умелого и качественного производителя, большой объем производства и продвижение торговой марки Макдональдс на мировом рынке быстрого питания.

Стратегия роста

* Создавать 700-900 дополнительных ресторанов ежегодно, часть собственных и часть на условиях франчайзинга, причем две трети ресторанов должны открываться за пределами США. Обеспечивать более частые визиты клиентов за счет дополнения к завтраку и обеду специального меню, за счет низких цен и использования принципа дополнительной выгоды (например, чизбургер стоит 1\$, двойной чизбургер – 1,5\$).

Стратегия франчайзинга

* Осуществление строгого отбора в предоставлении франшиз (получить право работать под маркой McDonald's могут только высокоталантливые и убежденные предприниматели с незапятнанной деловой репутацией).

Стратегия строительства и размещения ресторанов

* Размещать рестораны только на территории, удобной для посетителей и обеспечивающей долговременный потенциальный рост объема продаж.

* Сокращать стоимость земли и строительства за счет использования высокоэффективных строительных технологий и решений, больших закупок оборудования и материалов, используя свою систему работы на мировом рынке (один из принципов - ресторан в два раза меньше традиционного размера, требующий меньшей территории и дешевле на 25%, но при том же объеме продаж).

Использовать стандартные проектные решения, однако позволяющие обеспечить привлекательность конструкций изнутри и снаружи, удобную парковку и создание игровых площадок для детей.

Ассортиментная стратегия

* Продавать ограниченный набор блюд.

* Расширять продуктовый ряд за счет новых категорий быстро приготавливаемой пищи (цыплята, пицца и т. д.), а также включать больше позиций в меню для клиентов, заботящихся о своем здоровье.

• Осуществлять серьезную проверку компонентов продукции с целью обеспечения высокого качества и достаточной привлекательности.

Стратегия фирмы McDonald's

Продолжение

Производственная стратегия

* Устанавливать строгие требования (стандарты) к товару, прямо связанные с технологией производства и работой ресторана (особенно при приготовлении пищи, чистоте помещения, а также осуществлять дружелюбное и честное кассовое обслуживание клиентов).

Разрабатывать оборудование и производственные системы, которые позволяли бы улучшить возможность обслуживания более горячей и хорошо приготовленной пищей, быстрее и с большей аккуратностью.

Стратегия продвижения товаров

* Укреплять имидж компании Макдональдс в областях качества, обслуживания, экологической чистоты и всеобъемлющей выгоды для клиентов, используя средства массовой информации для рекламы и стимулирования системы сбыта на основе выплаты вознаграждений в виде процентов от годового объема продаж каждого ресторана.

* Продолжать использовать, разумные цены и дополнительные выгоды для обеспечения постоянного потока клиентов.

Использовать имя Рональд Макдональдс для создания более привлекательного образа среди детей и приставки Мак для усиления связи позиций меню и компании Макдональдс.

Стратегия подбора и подготовки персонала

* Предлагать ставки заработной платы, справедливые и не дискриминационные на каждом предприятии; учить искусству работать; поощрять за индивидуальную работу, так и работу в команде; предлагать возможность служебного роста.

* Найм на работу служащих, обладающих хорошими производственными навыками и честностью, и их фирменное обучение на пользу клиентам.

* Обеспечить тщательную подготовку персонала, чтобы; максимально удовлетворять требования клиентов и расширять бизнес в сфере быстро приготовленной пищи за счет франчайзинга, подготовки управляющих и помощников управляющих ресторанами.

Финансовый критерий успешности стратегии



$$\$_1 - \$_0 \gg \$_{\text{стр.}} + И$$



Михайлова А.В., MBA, 146-СМ
Стратегический менеджмент

Финансовый критерий успешности стратегии

Ситуация для анализа

Задача_1

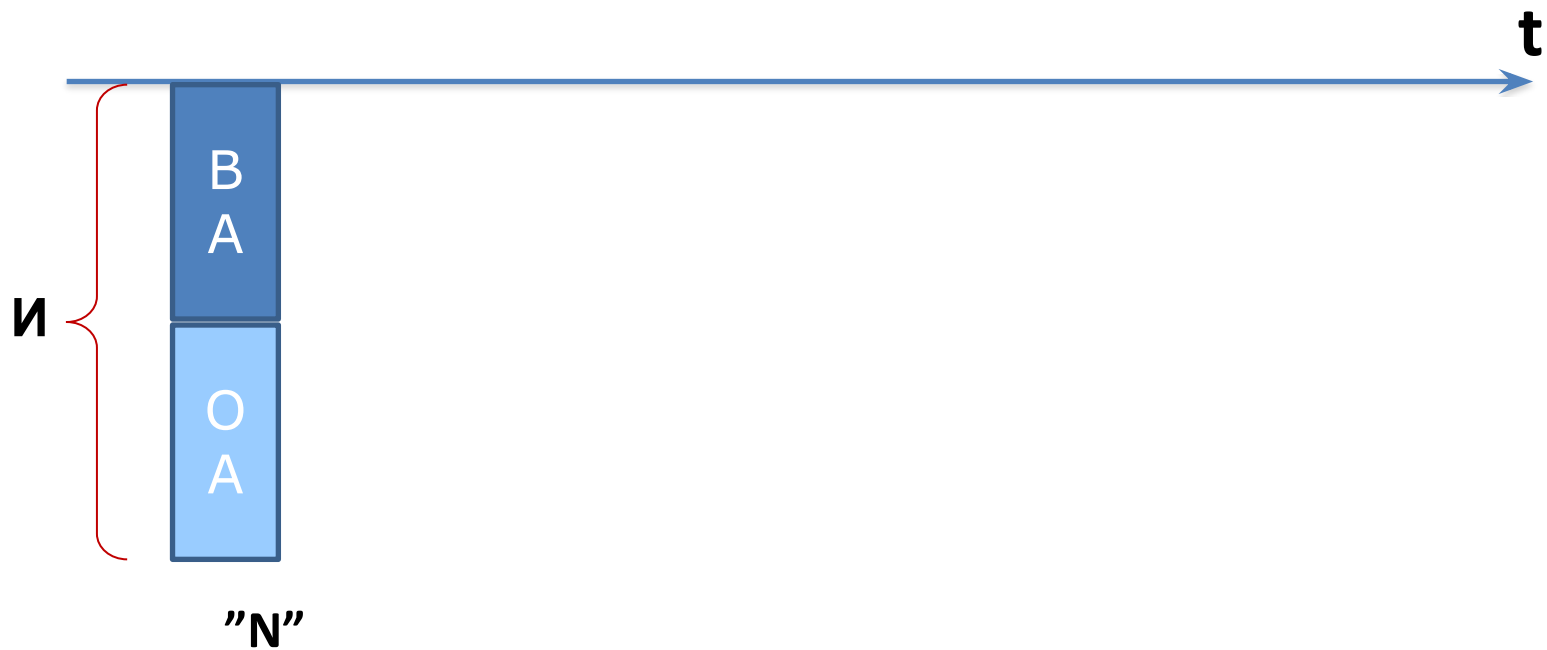
Оптовая фирма, занимающаяся импортом и продажей оптом и в розницу колготок на российском рынке, характеризуется следующими показателями. Активы по балансовой стоимости 1 млн.\$, однако многие из них сильно изношены и не имеют презентабельного внешнего вида. Ресурсов, имеющих самостоятельную высокую стоимость, фирма не имеет. Кредитных обязательств у фирмы нет. Годовая чистая прибыль фирмы - 100 тыс.\$.

Собственников фирмы поставили в условия обязательной и срочной продажи фирмы.

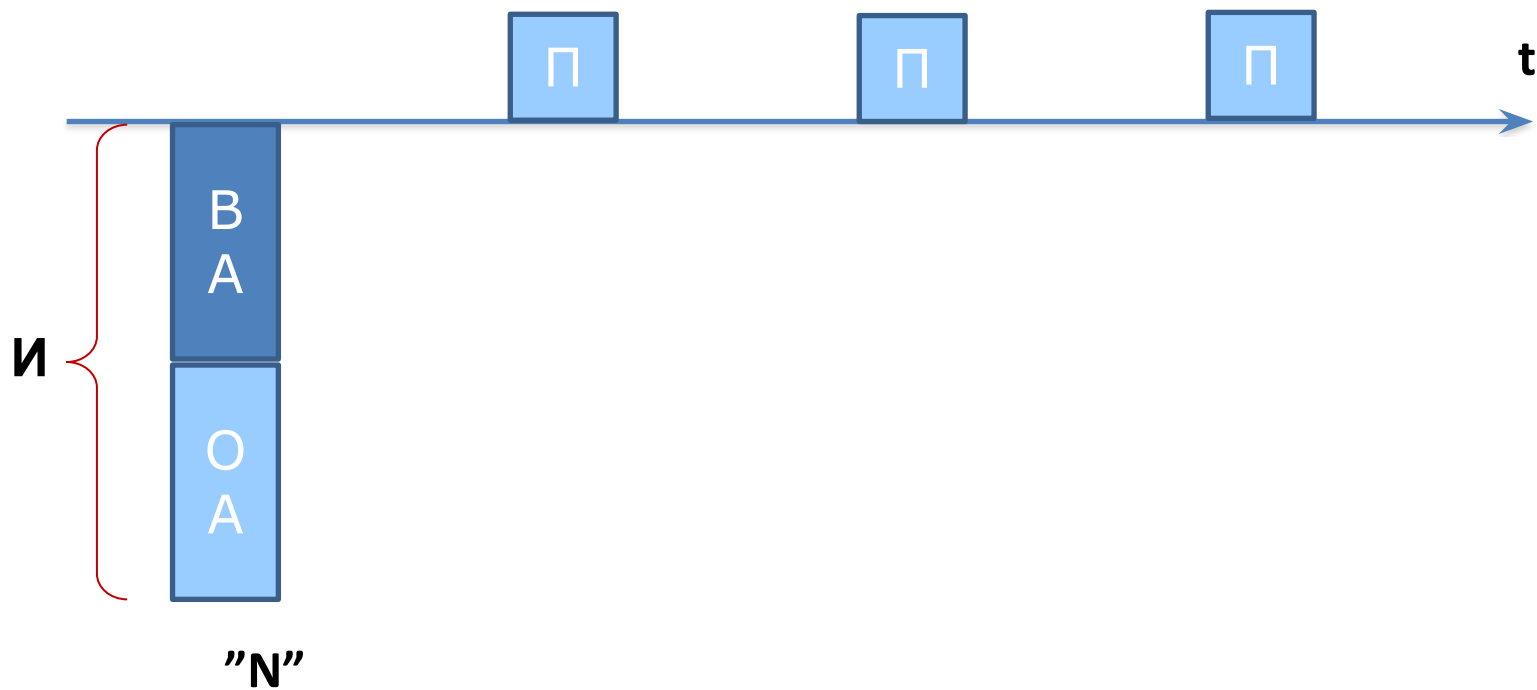
За какую стоимость продажи им стоит поторговаться. Через 15 минут будет требовательный телефонный звонок.

Ваш ответ (приведите число) _____

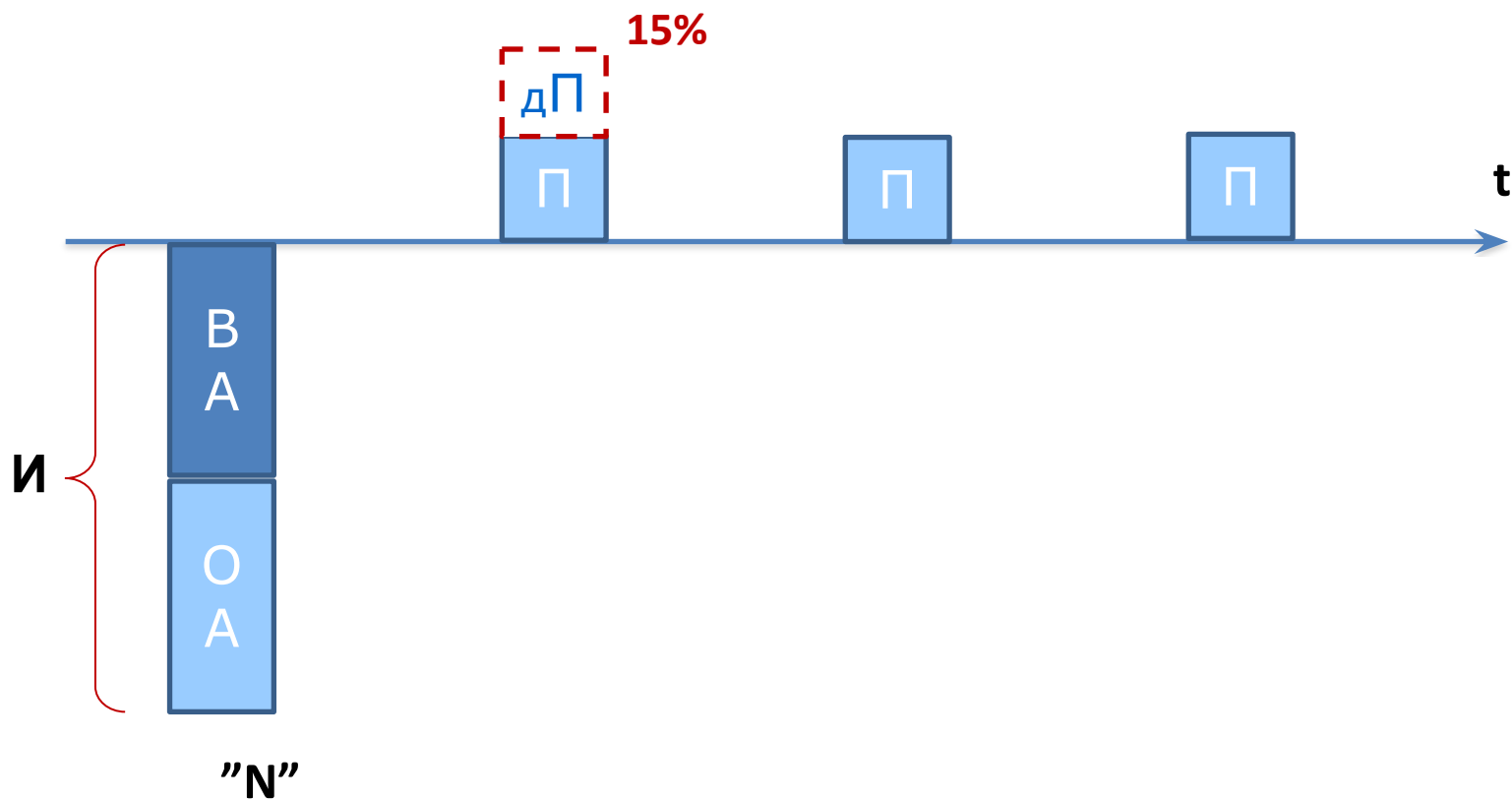
Финансовый критерий успешности стратегии



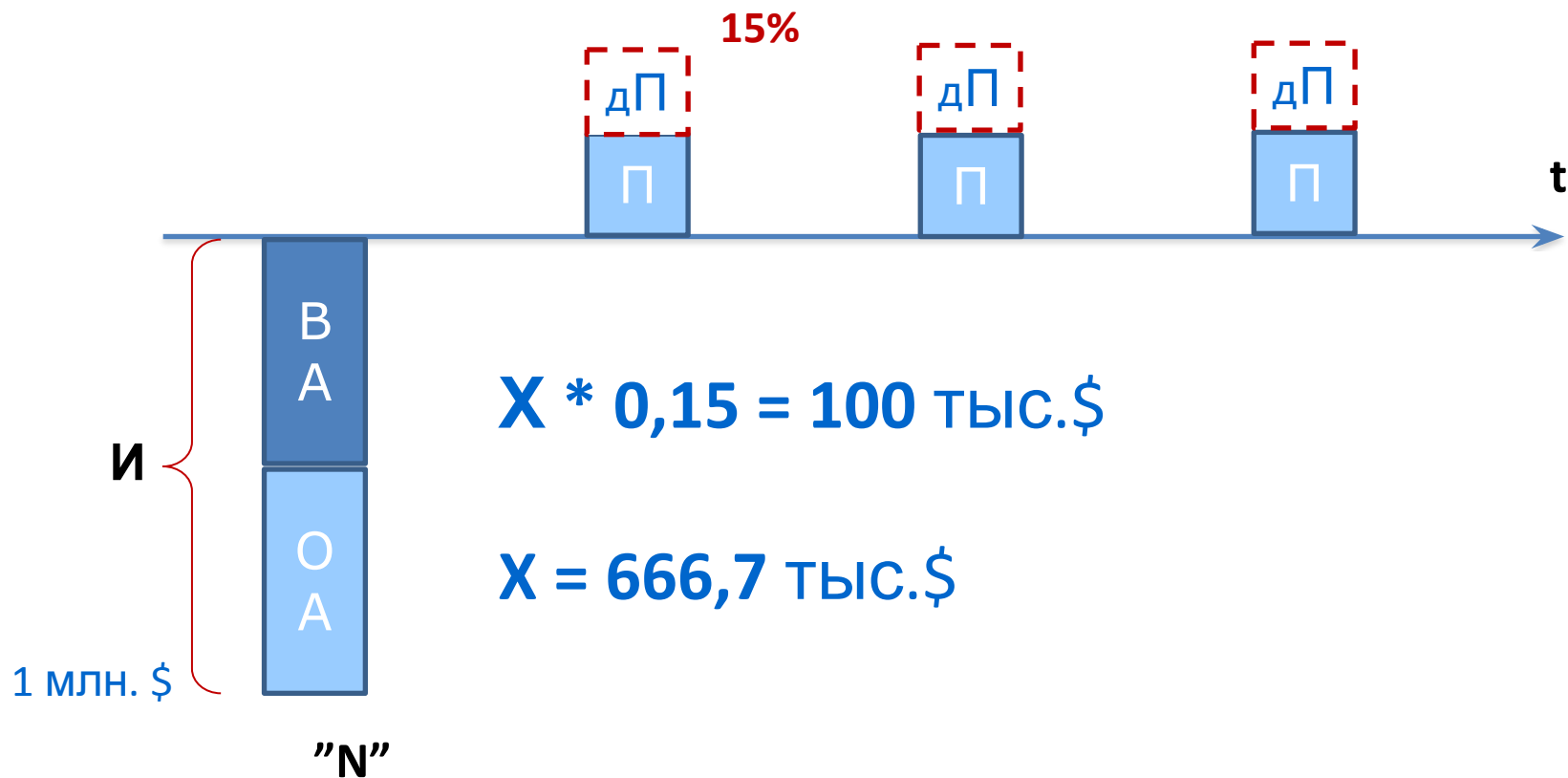
Финансовый критерий успешности стратегии



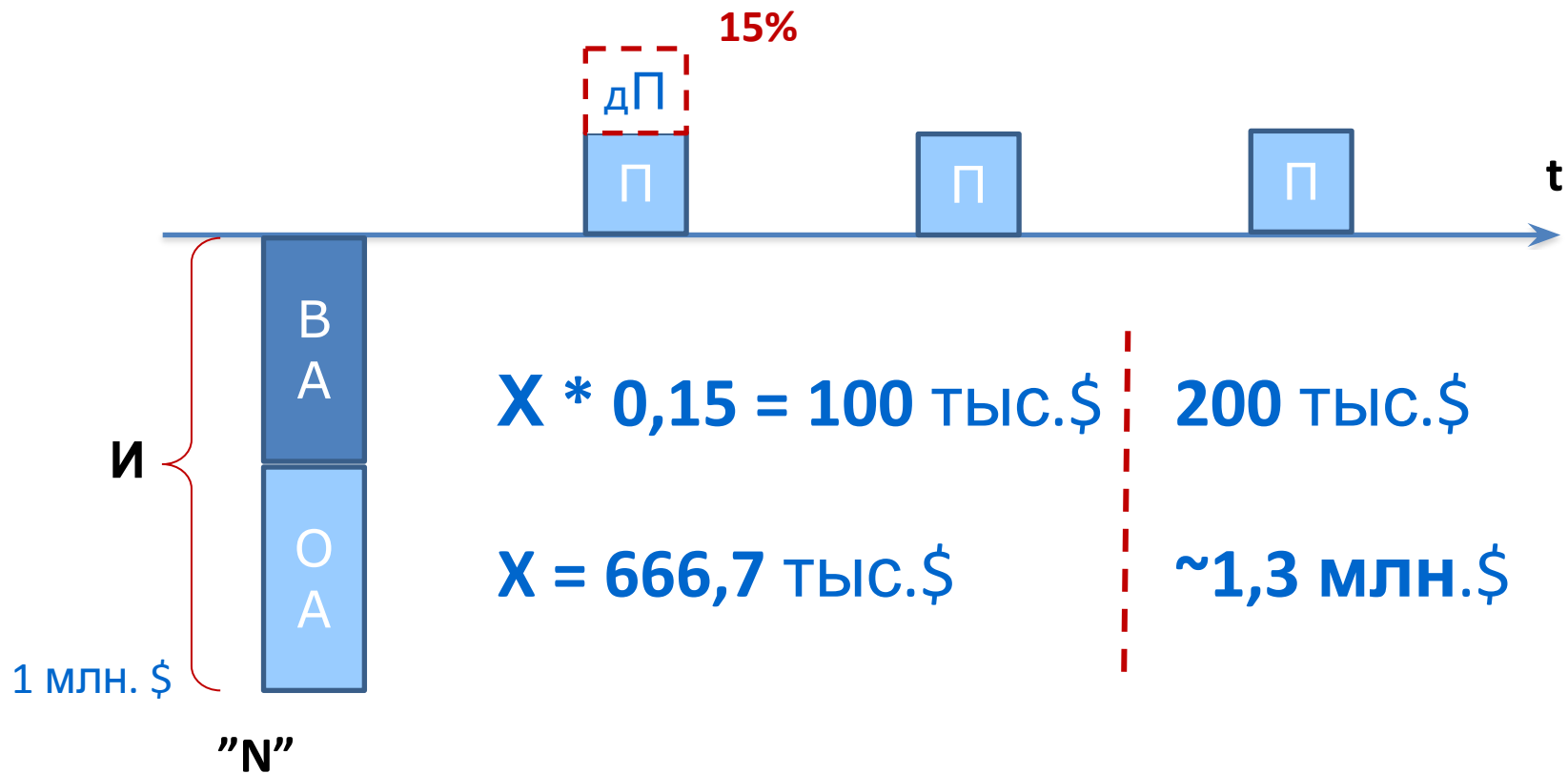
Финансовый критерий успешности стратегии



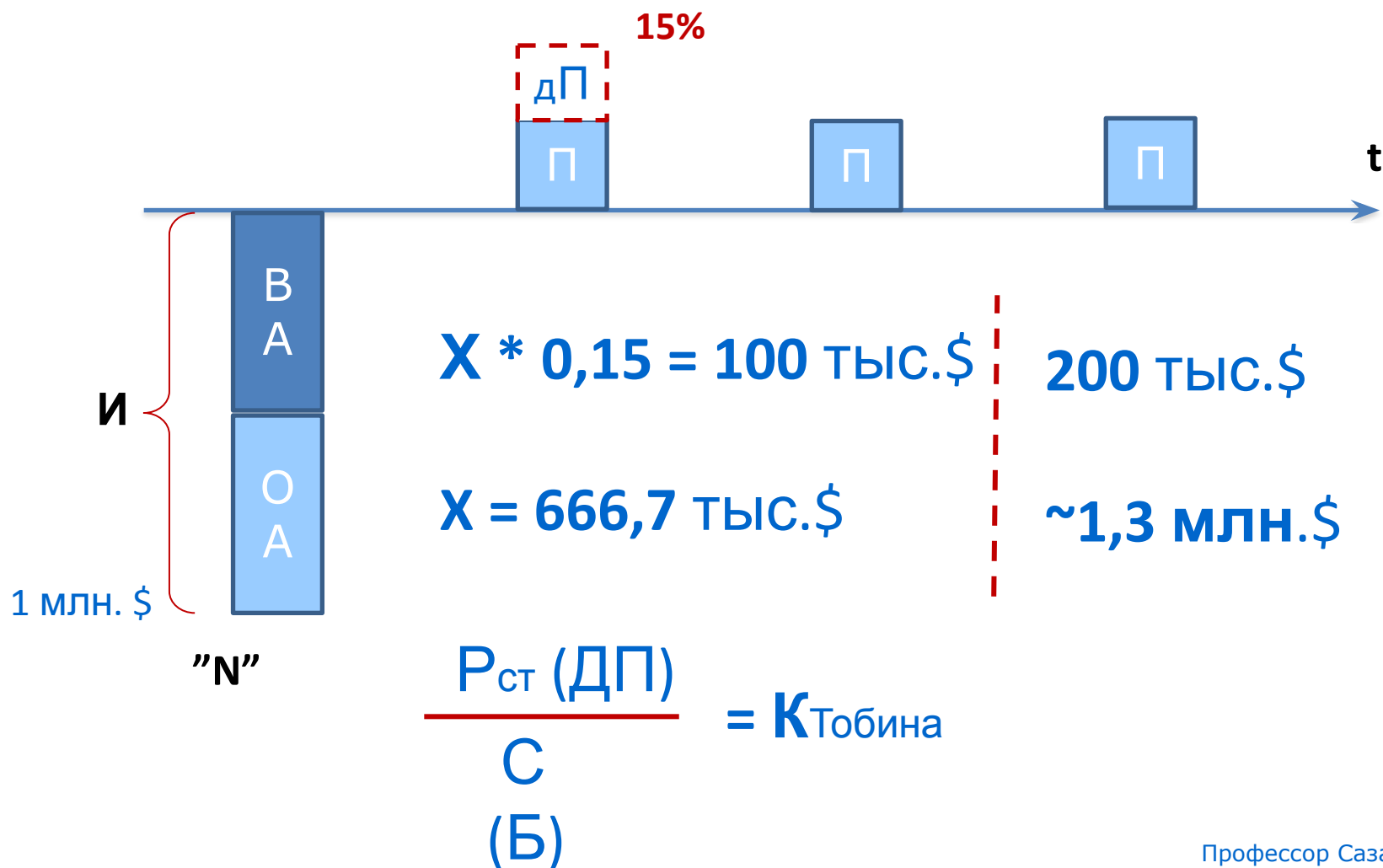
Финансовый критерий успешности стратегии



Финансовый критерий успешности стратегии



Финансовый критерий успешности стратегии



✓ Кем мы хотим стать? На какие рубежи выйти?

Финансовые критерии успешного «видения»



Финансовый критерий успешности стратегии

Тема: Стратегия наращивания рыночной стоимости компании

Задача_1:

Рыночная стоимость компании на настоящий момент - 1 млрд. рублей. Средняя инвестиционно-привлекательная ставка доходности в отрасли составляет 15% годовых. Персонал компании разработал стратегию на 3 года, которая повышает нынешнюю рыночную стоимость компании на 50%, и которая не требует инвестиций помимо прибыли самой компании. Других стратегий у компании нет.

Является ли данная стратегия состоятельной по финансовому результату?

Да / Нет

Примечание:

Проценты приращения рыночной стоимости за несколько лет считать как простую сумму, т.е. без учета «сложных процентов»

Тема: Стратегия наращивания рыночной стоимости компании

Задача_3:

Продаются две компании. Активы первой компании (K1) - 2 млрд. руб. Активы второй компании (K2) – 1 млрд. руб. Годовые чистые прибыли обеих компаний одинаковые и составляют 0,3 млрд. руб. Средняя инвестиционно-привлекательная ставка доходности в этих отраслях одинакова и составляет 15% годовых.

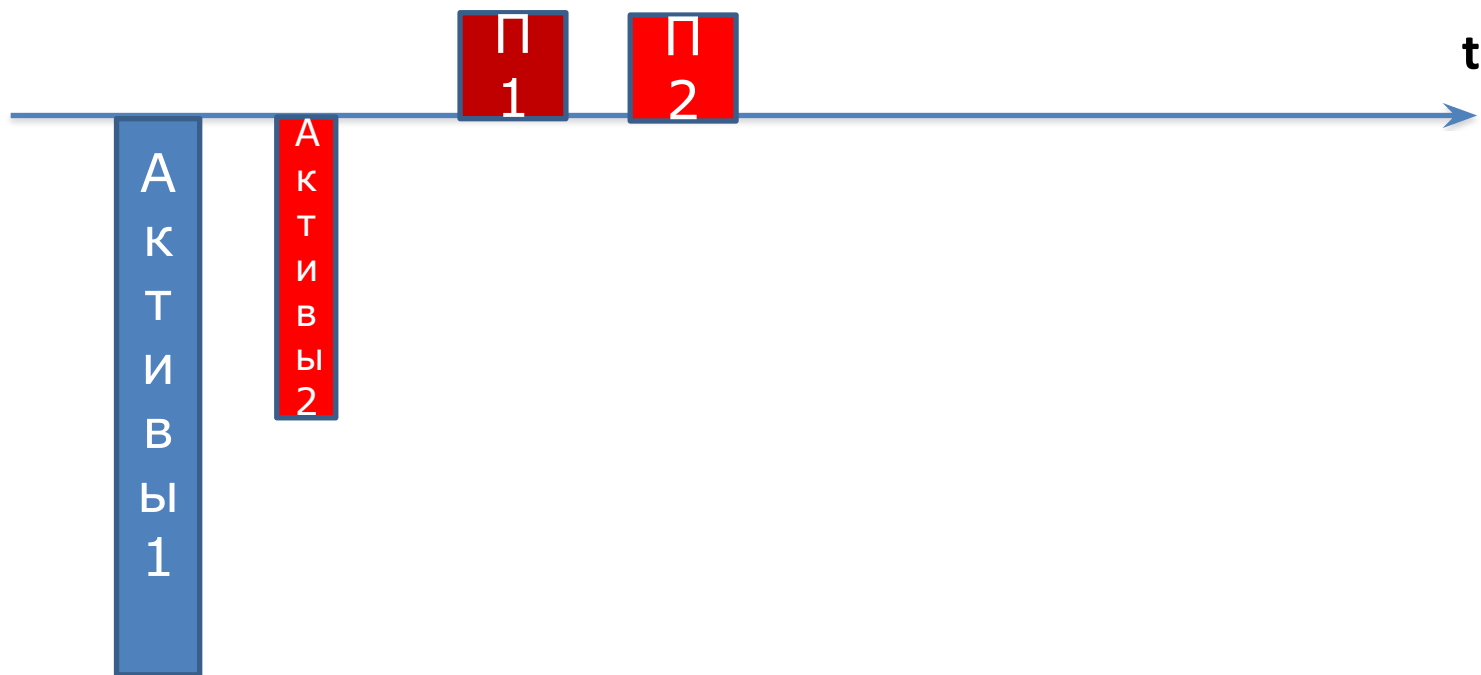
Какую из компаний вы будете готовы купить за цену в 2 млрд. руб.?

- K1

- K2

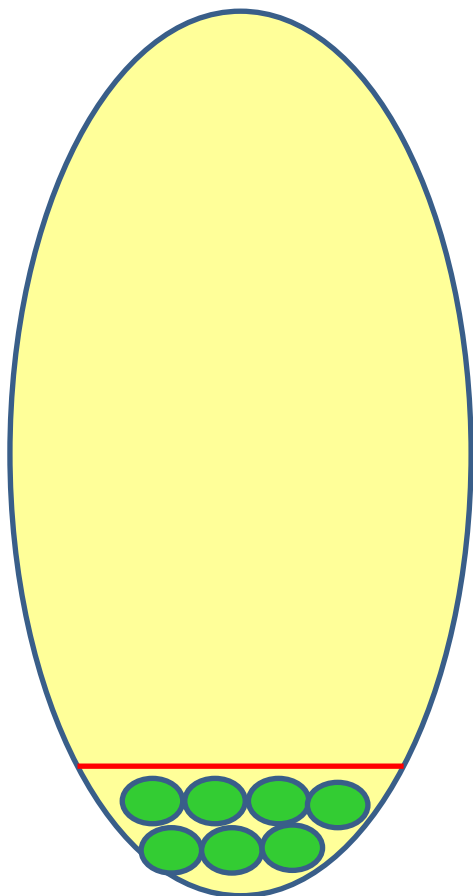
- любую и K1, и K2

Финансовый критерий успешности стратегии



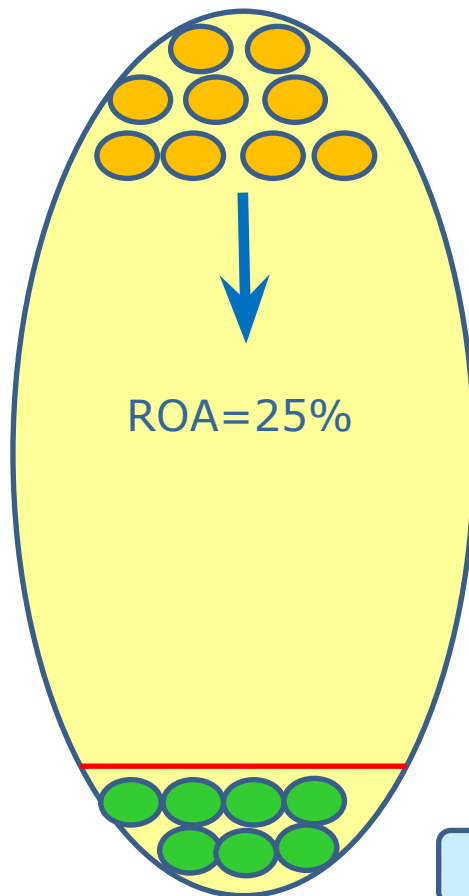
Модель «Трёх ярких жёлтых яиц» ©

Начало



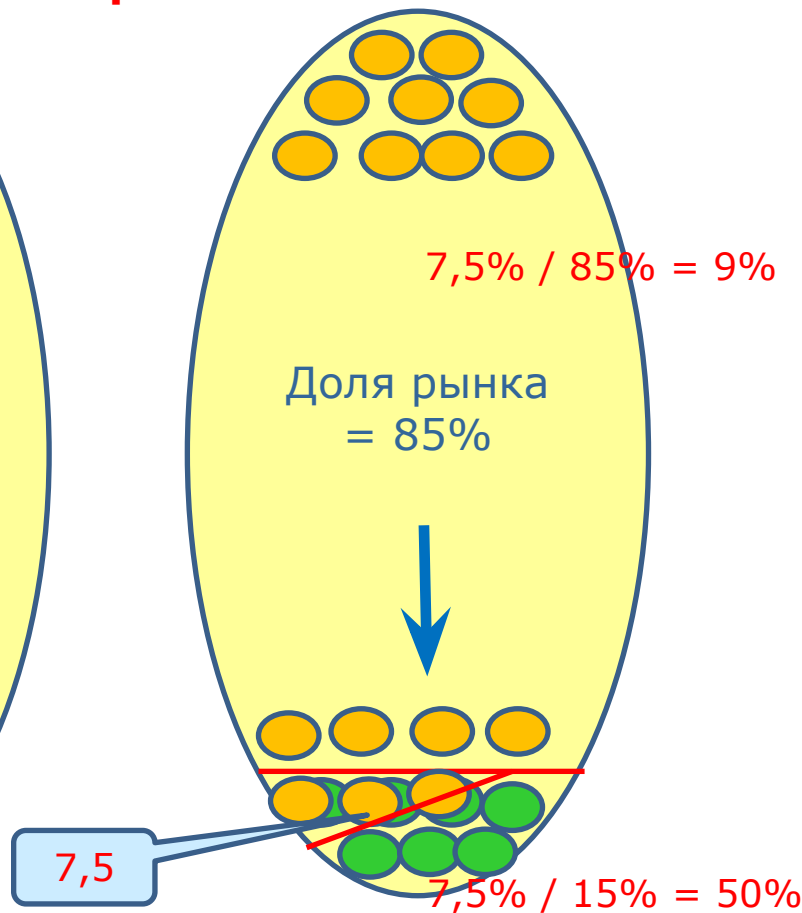
Доля рынка = 15%
ROA=60%

Продолжение



Доля рынка = 15%
ROA=60%

Через 6 лет



Доля рынка = 15%
ROA=-10%

Структура стратегии БЕ

5 разделов

Аналитическая часть

Синтетическая часть

1. Результаты стратегического ситуационного анализа

Макро-Анализ

Микро-Анализ
Анализ ВнутрСреды

2. Предлагаемая «Стратегия развития»

Активы нового поколения

3. Предлагаемая «Стратегия конкуренции»

Изменения в элементах 7P, вызывающие восторг

5. Кросс-функциональные стратегические инициативы

4. Функциональные стратегии

4.1. Маркетинговая стратегия

4.2. Закупочная стратегия (политика)

4.3. Стратегия R&D

1. Что мы будем понимать под развитием ?

Поэлементно

- обновление товара или ассортимента; дополнение ассортимента
- создание товара нового поколения
- импортозамещение (товара или технологии)
- выведение продукции (услуг) в новые (дополнительные) каналы продаж
- выведение продуктов на новые территориальные региональные рынки
- идентификация и занятие новых сегментов на традиционных рынках
- экспорт продукции
- создание новых конкурентных преимуществ
- реализация для своего бизнеса новой модели прибыли (или новой бизнес-модели), запуск стартапа in house
- вертикальная интеграция
- передача в аутсорсинг
- диверсификация
- слияния и поглощения
- стратегические партнерства (альянсы), франчайзинг
- реализация (одной из) технологий индустрии 4.0 и цифровизации бизнеса
- решение внутрифирменных трансформационных задач традиционными подходами (децентрализация структуры, мотивация, координация, управление знаниями, массовая подготовка талантов, повышение производительности труда и экономия и др.)
- решение внутрифирменных трансформационных задач на основе новых технологий, Scrum, Lean, CJM, роботизация бизнес-процессов, Канбан, Дашборды и др.



Сущностно

Создание «новой нормальности»

Это действия, которые приносят «новое слово» в деятельность организации (и поднимают её на «новую высоту»)

Это действия, которые позволяют организации расти с темпом выше рынка

Это действия, которые требуют инвестиций (не издержек, а вложений)

Это действия, которые значительно повышают рыночную стоимость компании и её показатель ROA (по EBIT)

Задача_4

Стратегическая реструктуризация для привлечения портфельных инвестиций

Компания, имея активы со структурой: 40 единиц внеоборотные активы (ВА) и 60 единиц оборотные активы (ОА), обеспечивает показатель ROA = 5%.

Компания рассматривает возможность роста и видит перед собой растущий рынок, с потенциалом укрупнения в 2 раза. Однако при доходности лишь в 5% годовых портфельные инвесторы не готовы инвестировать. А развитие на основе своей прибыли в 5% займет десятилетия.

При этом минимальный уровень доходности активов, при котором внешний инвестор уже готов покупать ценные бумаги компании (акции) составляет – 8%.

В тоже время компания структурно и технологически фактически состоит из трёх структурных единиц, которые связаны между собой вертикально-интеграционными связями. При этом капиталоемкость этих единиц, если их выделить в самостоятельные единицы (и соответственно - в юридические лица) - оказывает разная. Если единую компанию представить главной компанией и двумя дочерними компаниями (т.е. бизнес-единицами) уже с разделенными балансами, то финансовый портрет прежде единой компании станет следующим

Таблица 1.

Финансовые показатели	Главная компания	Дочерняя компания 1	Дочерняя компания 2	В сумме сводный (прежний) баланс
ВА	10	20	10	40
ОА	10	30	20	60
Прибыль годовая	4	0,5	0,5	5
ROA	20%	1%	1,66%	5%

Вопросы:

Сможет ли данная «главная компания», через продажу акций (долей собственного капитала) портфельным инвесторам привлечь объем денежных средств, достаточный для решения своей рыночной цели – двукратного увеличения своего рыночного роста (могущества)?

До какого уровня рыночного расширения (%) компания сможет при этом в пределах дорасти? Какое оптимальное распределение привлеченного капитала по бизнес-единицам Холдинга будет соответствовать этому расширению.

Финансовый критерий успешности стратегии

Примечание:

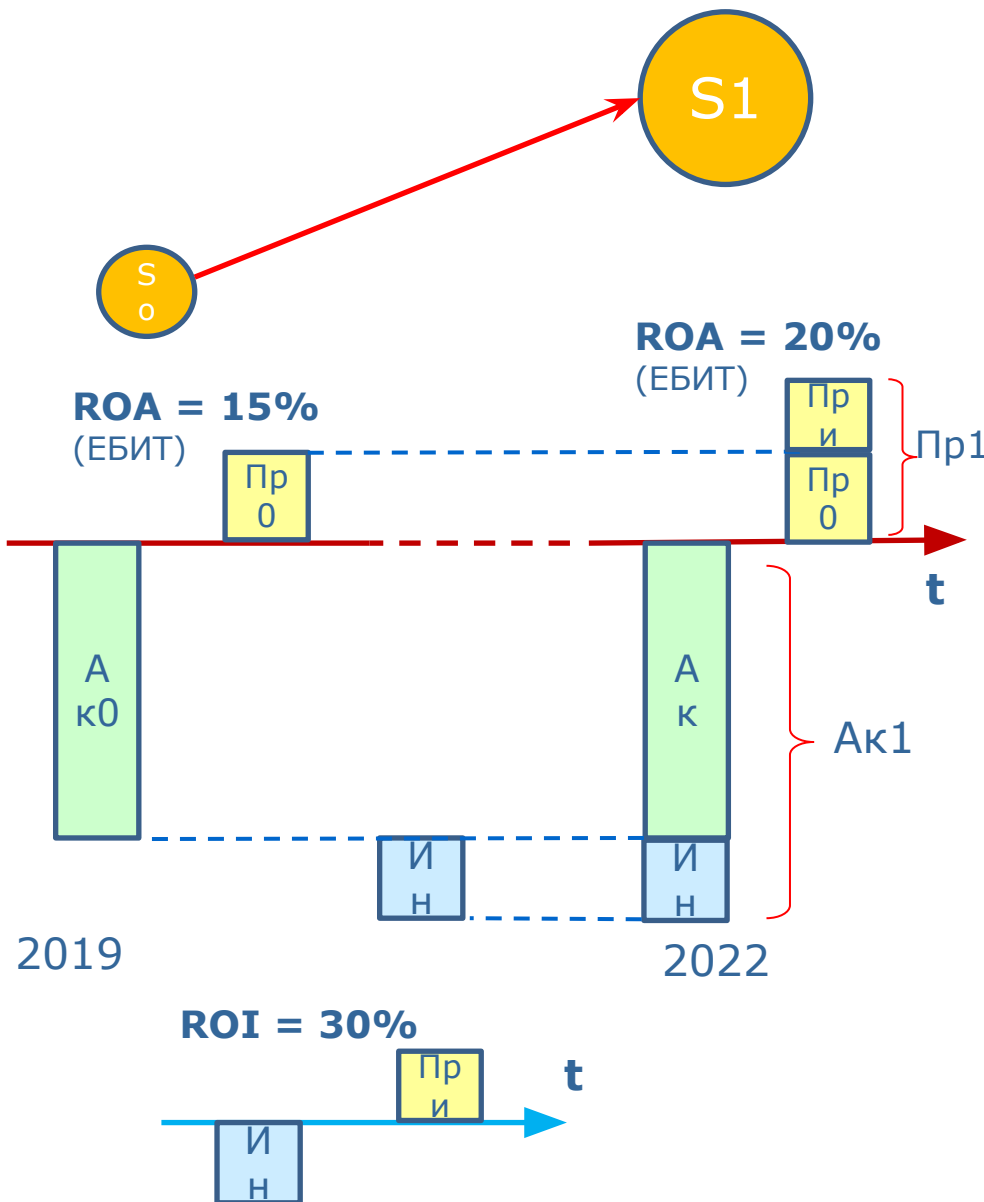
1. Увеличением издержек на содержание разделенной бухгалтерии – пренебрегаем
2. Существующими ограничениями на перелив привлеченных капиталов от главной компании в дочерние компании (образовавшегося холдинга) – также пренебрегаем.

Ответы на вопросы задачи разместите в таблице

Таблица ответов

Вопросы	Ответы
Сможет ли данная «главная компания», через продажу акций (долей собственного капитала) портфельным инвесторам привлечь объем денежных средств, достаточный для решения своей рыночной цели – двукратного увеличения своего рыночного роста (могущества)?	Да / Нет _____
До какого уровня рыночного расширения (на какой %) компания сможет при этом в пределе дорасти	____%
Какое оптимальное распределение привлеченного капитала по бизнес-единицам Холдинга будет соответствовать этому расширению.	Главная Компания ____ед.
	Дочерняя компания 1 ____ед.
	Дочерняя компания 2 ____ед.

3.1. Финансовые критерии меры успешности



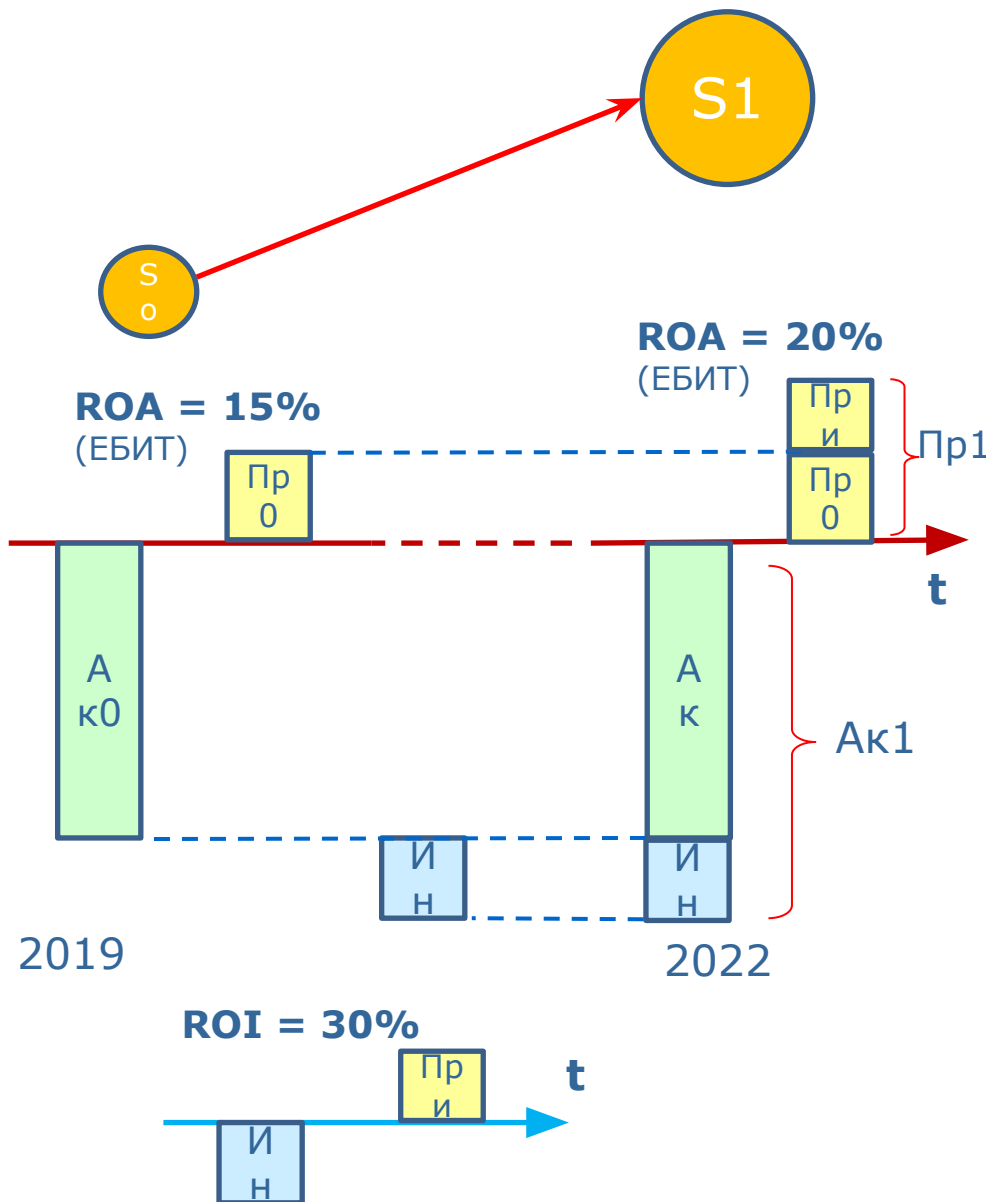
Задача

Активы компании по балансу 100 ед. Годовая прибыль компании 5 ед. Таким образом, ROA компании составляет 5%, что гораздо ниже банковской процентной ставки и компания (при таком ROA) не способна выйти на IPO для новых крупных дел. Минимально приемлемый порог для IPO 12%. К собственнику обратилась группа внутренних предпринимателей, которая предлагает небольшой инвест- проект по совершенствованию нынешнего бизнеса с инвестициями в него 20ед. и с приращением годовой прибыли в 10 ед., то есть с ROI – 50%.

На уровень какой ROA выйдет данная компания в случае реализации данного инвест-проекта?

Сможет ли данная компания по финансовым критериям выйти на требования IPO? Или ей потребуется еще один такой же инвест-проект?

3.1. Финансовые критерии меры успешности



Задача

Активы компании по балансу 100 ед. Годовая прибыль компании 5 ед. Таким образом, ROA компании составляет 7%, что гораздо ниже банковской процентной ставки и компания (при таком ROA) не способна выйти на IPO для новых крупных дел. Минимально приемлемый порог для IPO 12%.

К собственнику обратилась группа внутренних предпринимателей, которая предлагает небольшой инвест-проект по совершенствованию нынешнего бизнеса с инвестициями в него 20 ед. и с приращением годовой прибыли в 10 ед., то есть с ROI – 50%.

На уровень какой ROA выйдет данная компания в случае реализации данного инвест-проекта?

Сможет ли данная компания по финансовым критериям выйти на требования IPO? Или ей потребуется еще один такой же инвест-проект?

Решение:

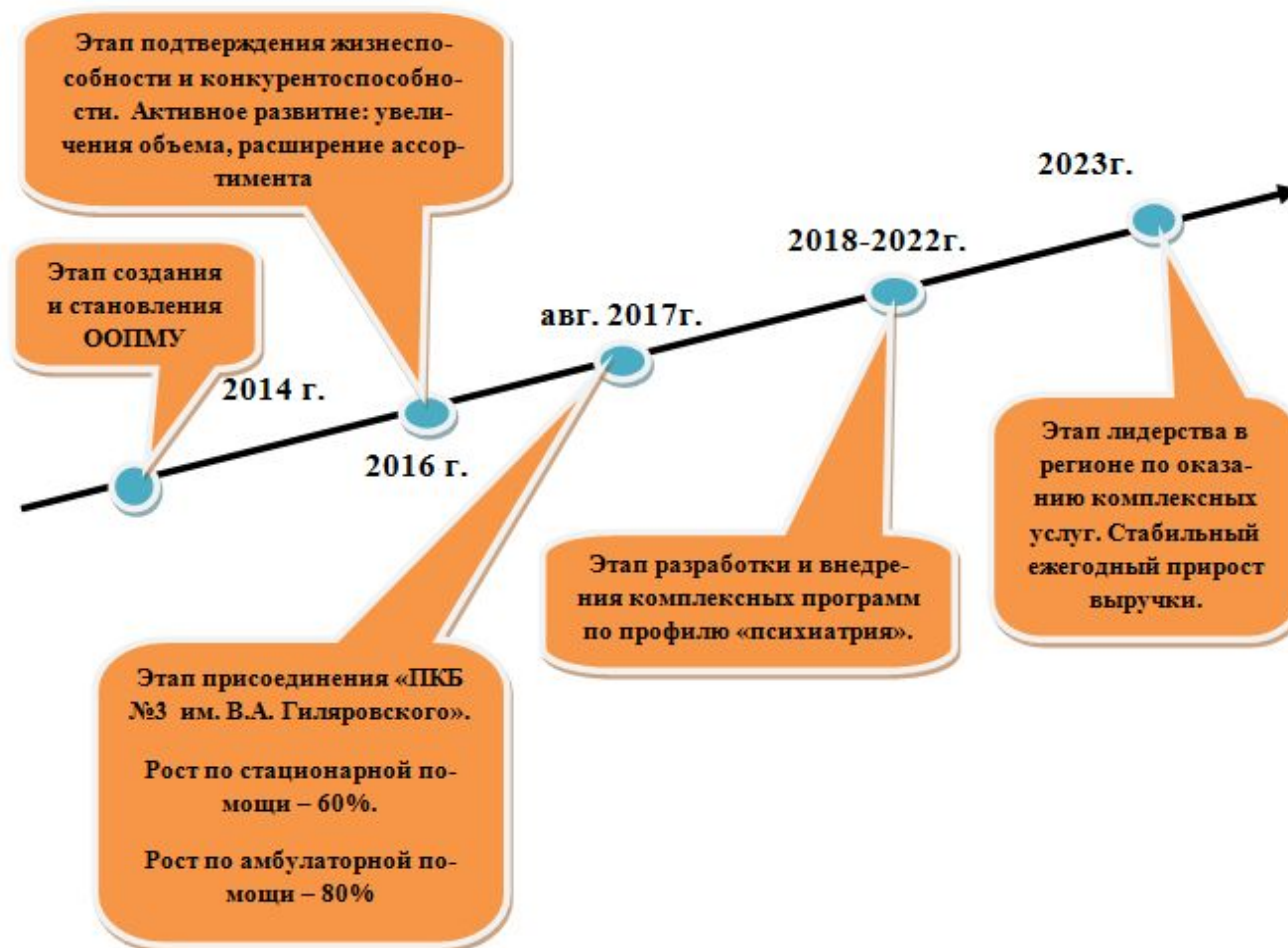
Новые активы = $100 + 20 = 120$ ед.

Новая год. прибыль = $5 + 10 = 15$ ед.

$ROA_{\text{новая}} = 15 / 120 = 12,5\%$

Ответ: 12,5% больше, чем 12%, может

ЭВОЛЮЦИЯ КАЧЕСТВЕННОГО РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ

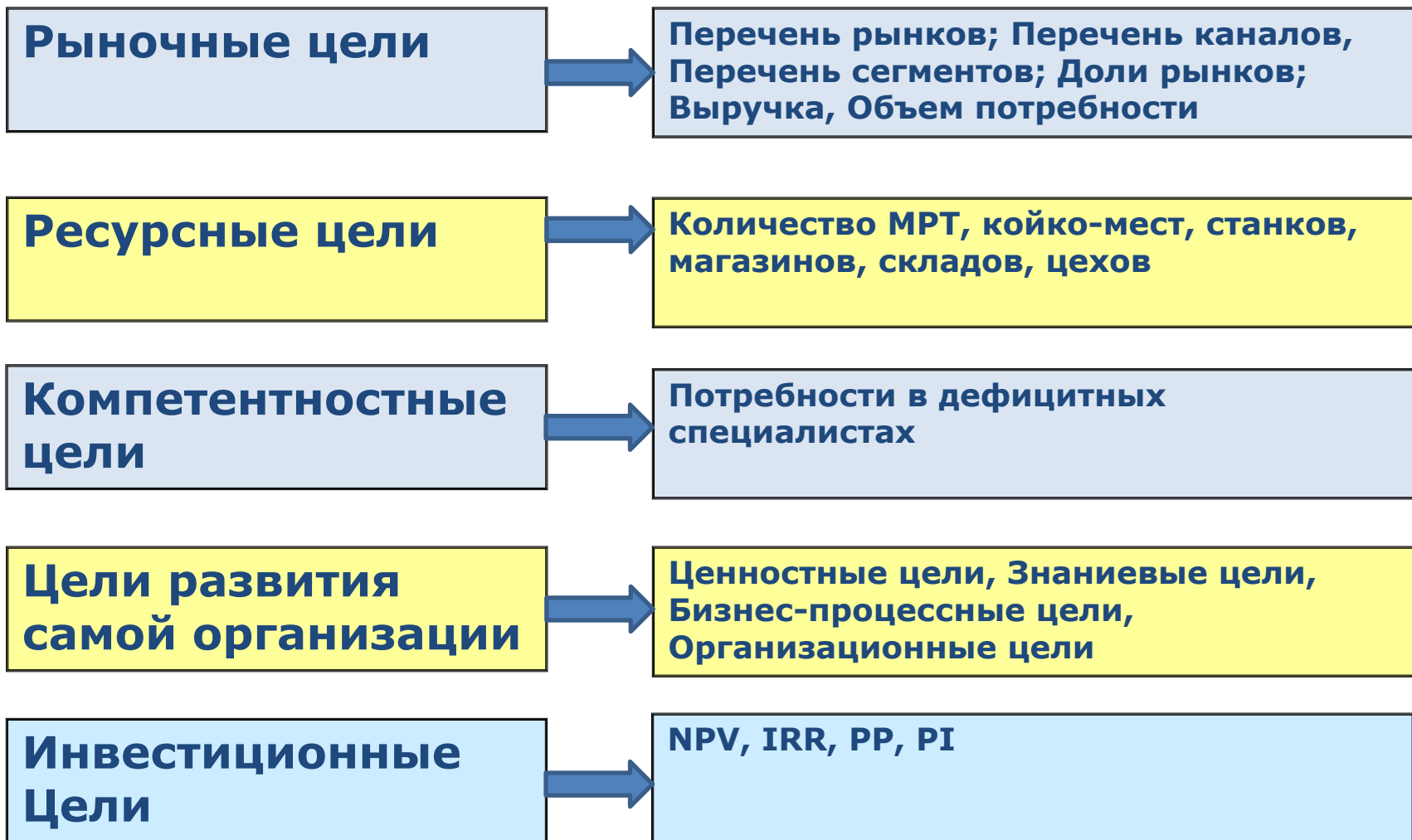


Генеральные цели развития в поддержку «видения» и «миссии».

Материально-вещественные цели развития

Видение перспектив и итоговые цели на конец временного горизонта стратегии развития	2019	2020	2021	2022	2023
Видение перспектив ООПМУ ГБУЗ «ПКБ №4 ДЗМ» к 2023 году: Лидирующее в регионе учреждение, оказывающее уникальные комплексные услуги по профилю психиатрия, с собственным комплексом программ, позволяющих стабильно удерживать целевой рынок; имеющее высококвалифицированный и мотивированный персонал. С ежегодным приростом выручки на 10% по ПМУ.					
Рыночные цели к 2023 году					
Доля рынка:					
Москва (прикрепленное население). 12,234 млн. чел.					
- Психиатрическое освидетельствование	28%	33%	38%	38%	38%
- Процедуры сестринского ухода	19%	39%	39%	39%	39%
- Комплексная программа	10%	30%	60%	99%	90%
Московская область, Россия Ближнее зарубежье (иногородние пациенты (около 9,3 млн. чел))					
- Психиатрическая неотложная помощь	38%	42%	46%	50%	54%
- Процедуры сестринского ухода	39%	43%	47%	51%	55%
- Комплексная программа	10%	30%	60%	99%	90%
Ресурсные цели к 2023 году					
- Модернизация палат пребывания (повышение уровня комфортности)	Ввод в эксплуатацию.	Поддержка.	Поддержка.	Поддержка.	Поддержка.
- Автоматизация бизнес-процессов учета клиентов, внедрение программы Medwork - медицинская информационная система	Приобретение и внедрение.	Ввод в эксплуатацию.	Ввод в эксплуатацию.	20%	20%
- Ремонт помещений, занятых в оказании ПМУ (палаты, кабинеты и др.).	Ввод в эксплуатацию.	20%	20%	Оптимизация и корректировка.	Оптимизация и корректировка.
Приведение интерьера помещения к уровню комфортного пребывания.	20%	Реализация 85%	Реализация 100%		
- Благоустройство парковой зоны.	Разработка.				
- Разработка и внедрение маркетинговой программы по взаимодействию с населением и СМИ, направленной на популяризацию учреждения.	Реализация 40%				
Компетентностные цели к 2023 году					
Обучение персонала, направленное на улучшение коммуникативных функций. Укрепление принципов клиентоориентированности.	90% обученный персонал	100% обученный персонал			
Организационные цели к 2023 году					
- качественные	-	-	-	Профессор Сазанович А.Н.	

«Сферная структура» целей развития компании



Стратегия – это проект, который реализуется силами большинства персонала компании во имя изменения самой этой компании и придания ей нового состояния ©

Цели финансового результата по годам планового периода реализации видения

Наименование услуг	Прогнозируемый уровень доходов (тыс. руб.)					Ежегодный прирост % (средний)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Психиатрическое освидетельствование	196 692	215 574	236 270	258 951	283 811	9,6%
Сестринский уход	61 314	67 139	73 517	80 501	88 149	9,5%
Индивидуальный пост	62 272	68 188	74 666	81 759	89 526	9,5%
Комплексная программа «Стандарт»	19 994	22 993	26 442	30 408	34 970	15%
Комплексная программа «Премиум»	11 976	13 772	15 838	18 214	20 946	15%
Итого, тыс. руб.	352 248	387 667	426 733	469 834	517 401	10%
Инвестиции в ресурсы, тыс. руб.	33 700	23 500	22 000	24 000	25 500	
Прибыль, тыс. руб.	59 882	65 903	72 544	79 871	87 958	10%
%	17%	17%	17%	17%	17%	

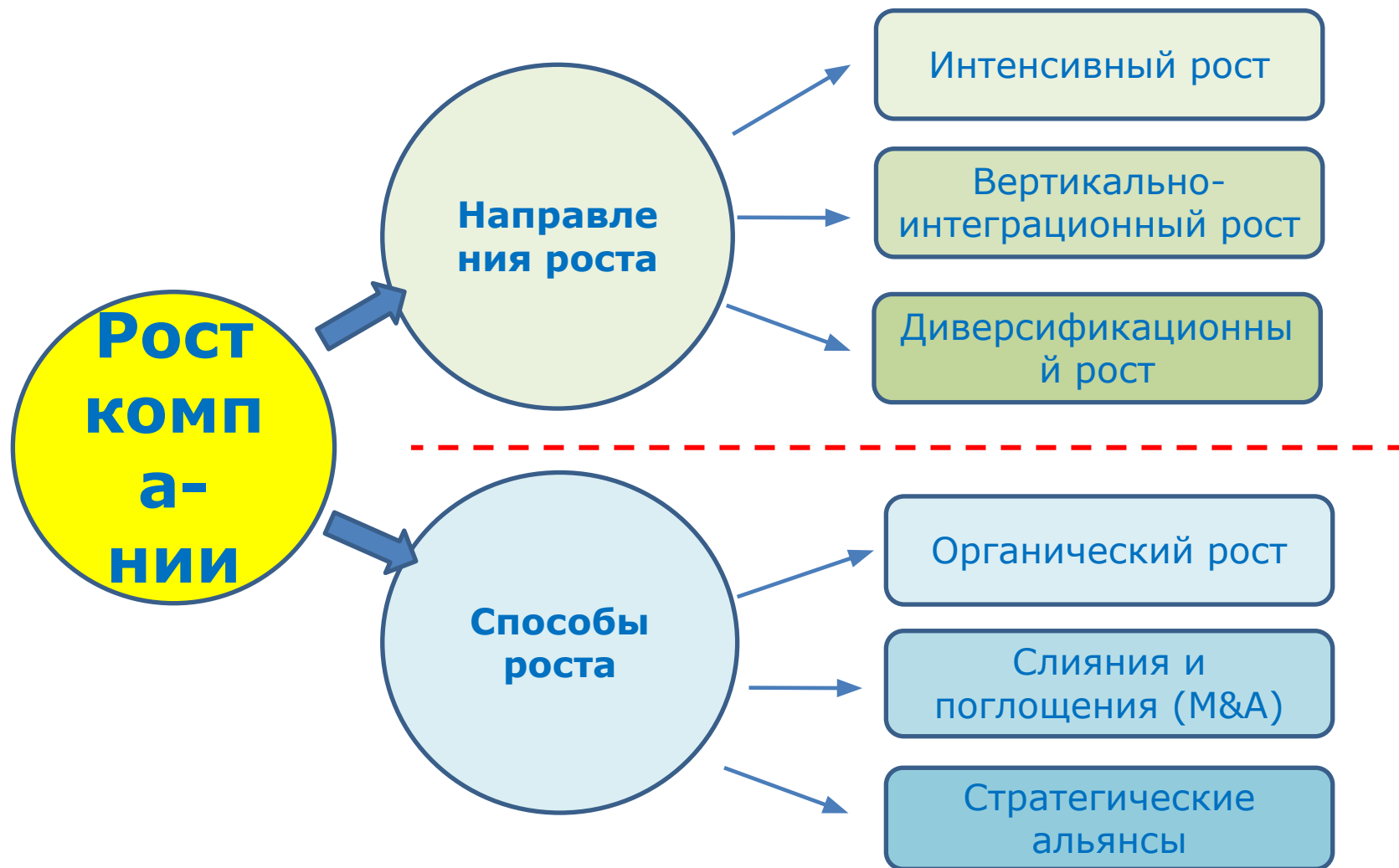
Оценка необходимых инвестиционных вложений для реализации «видения»:

в 2019 году планируется инвестировать 23% от активов, что составляет 33,7 млн. руб. за счет собственных средств для перепланировки, ремонта и приобретения программного обеспечения.

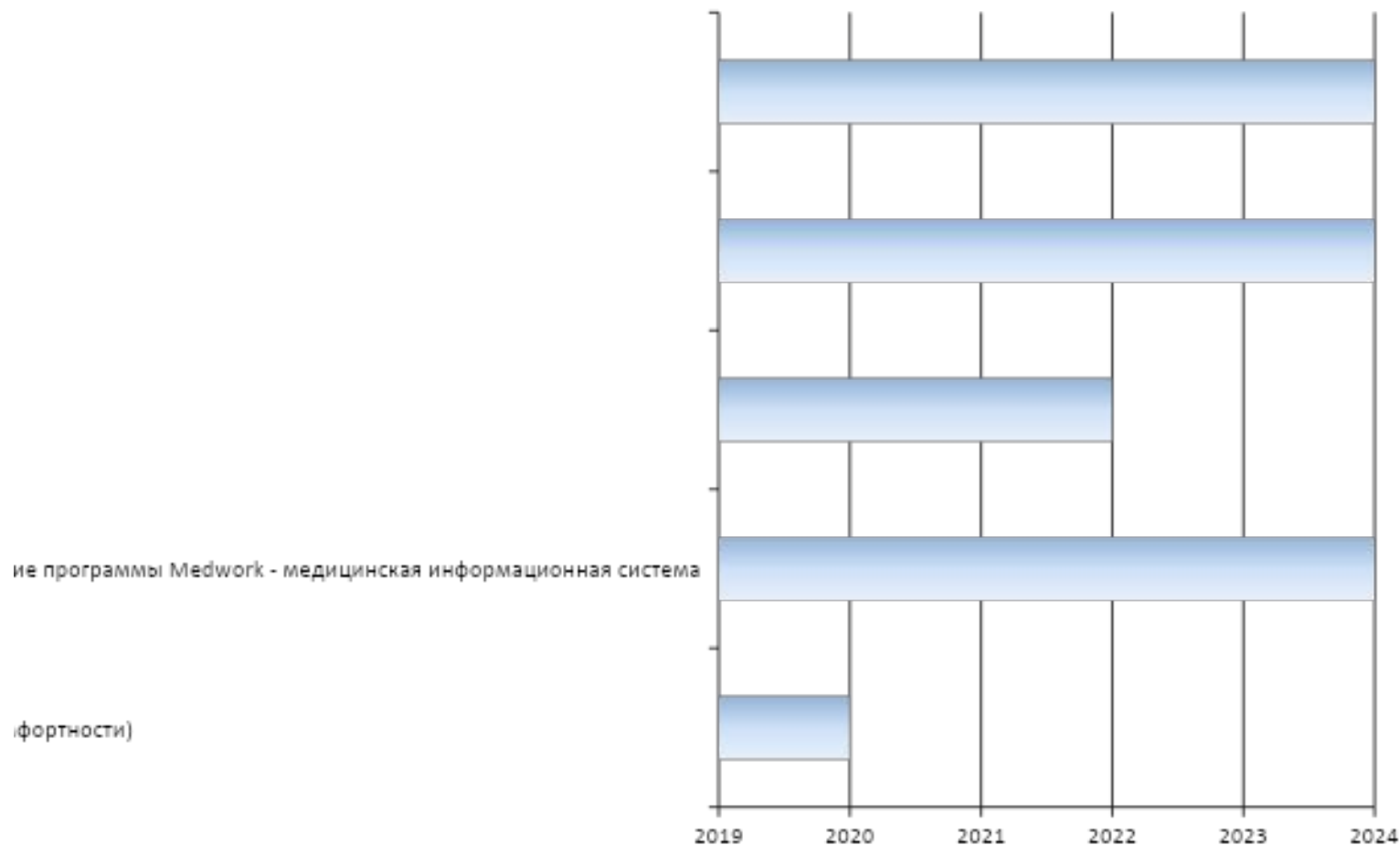
Стартовые основания для формирования «стратегий развития» и «конкурентных стратегий»



Выбор стратегической модели роста компании



ОЦЕНКА ВРЕМЕННОГО ГОРИЗОНТА ДОСТИЖЕНИЯ «ВИДЕНИЯ» В ВИДЕ ГРАФИКА ГАНТА



Расти нужно там, где долговременно растёт спрос



«Новые рынки нужно искать там, где они есть!» ©

и конкурировать нужно там, где конкурировать не с кем!

Сегодня: «качественно то, что современно» - Тиньков, Яндекс-такси

Только **6** богатых месторождений с новыми рынками ©

1. Новые сегменты на старых рынках
- Удовлетворение всё более узких человеческих потребностей на B2C и B2B

2. Формирование других «бизнес-моделей»

3. Переокупающий переход на новую м/технику (первая цена, первое время, лучшая оснащённость)

4. Экспорт товаров и услуг на западные рынки

- ЭКО
- стентографирование,
- офтальмология,
- эндопротезирование суставов

6. Выход на новые молодые «свежие» рынки (12)

- IoT
- Телемедицина,
- Big data
- Customer Experience
- Экосистемы
- AR, Дополненная реальность
- Фото-аналитика
- Чат бот
- Блок Чейн
- Omni-канальность
- SaaS

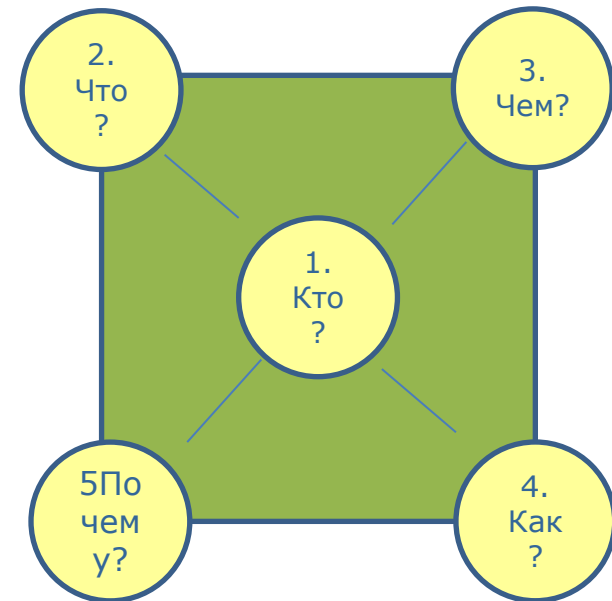
5. Новая нарождающаяся потребность – продление долголетия

«Медицина становится не только медициной лечения больных людей, но и, прежде всего, медициной сопровождения здоровых»

2. Формирование бизнес(деловых)-моделей и другой структуризации ЛПУ

Примеры:

1. MinuteClinic, предлагает базовые услуги здравоохранения, такие как вакцинация и лечение незначительных ран и распространенных заболеваний прямо в аптеках (аптек много и они доступны)
2. Страховые компании – датчики движения – ОМС
3. Рост «диспетчерской функции» в медицине
4. Соотношение врачей и фельдшеров на первичном приеме



Сегодня:

- **22 «модели прибыли»**

- **55 шаблонов «бизнес-моделей»** («лезвия и бритвы»)

И уже есть технологии их комбинаторики

ШКАЛА ВОЗМОЖНЫХ СДВИГОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ООПМУ (выбор «мечты развития»)

Возможные вектора развития	Ваш предположительный выбор	В чем это развитие может конкретно заключаться	В чем может проявляться экономический эффект развития и примерная оценка прироста, %
1. Стать более вертикально-интегрированным, чем в среднем по отрасли	Нет		
2. Стать более многопрофильным и комплексным, чем в среднем по отрасли	Нет		
3. Стать более широко расставленным по территории, чем в среднем по отрасли	Да	Активное участие в электронных аукционах и запросах котировок, заключение договоров с крупными компаниями, со страховыми компаниями, мобильное оказание услуги.	Рост выручки 15%
4. Стать более крупным, чем другие в отрасли (по общему масштабу, по масштабу в каком-то конкретном одном или нескольких видах лечебной деятельности)	Да	Мониторинг деятельности конкурентов; Маркетинговая стратегия, Активная рекламная кампания, работа со СМИ, другими мед.учреждениями; Введение новых, в том числе уникальных услуг, позволяющих повысить конкурентоспособность на рынке психиатрической помощи. Повышение качества услуг, сервисной составляющей	Рост выручки 10%
5. Стать более специализированным, чем другие в отрасли	Нет		
6. Стать более технологически развитым, чем в среднем по отрасли (или самым развитым в отрасли), воспользовавшись медицинской техникой нового поколения	Нет	В ближайшие 5 лет не прогнозируется появление технологий, способных принципиально поменять подходы к терапии психических расстройств, а также к оказанию платных медицинских услуг	
7. Стать более специализированным под конкретную отрасль или под определенный сегмент потребителей	Нет		
8. Развить внутри организации	Нет		



ШКАЛА ВОЗМОЖНЫХ СДВИГОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ (выбор «мечты развития»)

Чек-лист

Возможные вектора развития МО	Да/ Нет	В чем это развитие может конкретно	Оценка прироста выручки,
1 Стать более вертикально-интегрированным МО, чем в среднем по отрасли	<input type="checkbox"/>		
2 Стать более многопрофильным и комплексным, чем в среднем по отрасли	<input type="checkbox"/>		
3 Стать более широко расставленным по территории, чем в среднем по отрасли	<input type="checkbox"/>		
4 Стать более крупным, чем другие в отрасли (по общему масштабу, по масштабу в каком-то конкретном одном или нескольких видах лечебной деятельности)	<input type="checkbox"/>		
5 Стать более специализированным, но заметным по ней, чем другие в отрасли	<input type="checkbox"/>		
6 Стать более технологически развитым, чем в среднем по отрасли (или самым развитым в отрасли), воспользовавшись медицинской техникой нового поколения	<input type="checkbox"/>		
7 Стать более специализированным под конкретную отрасль или под определенный сегмент потребителей	<input type="checkbox"/>		
8 Развить внутри организации специализированное «отделение заметное на всем рынке» и получающее свой бренд	<input type="checkbox"/>		

Структура стратегического плана (предписывающая часть стратегии)

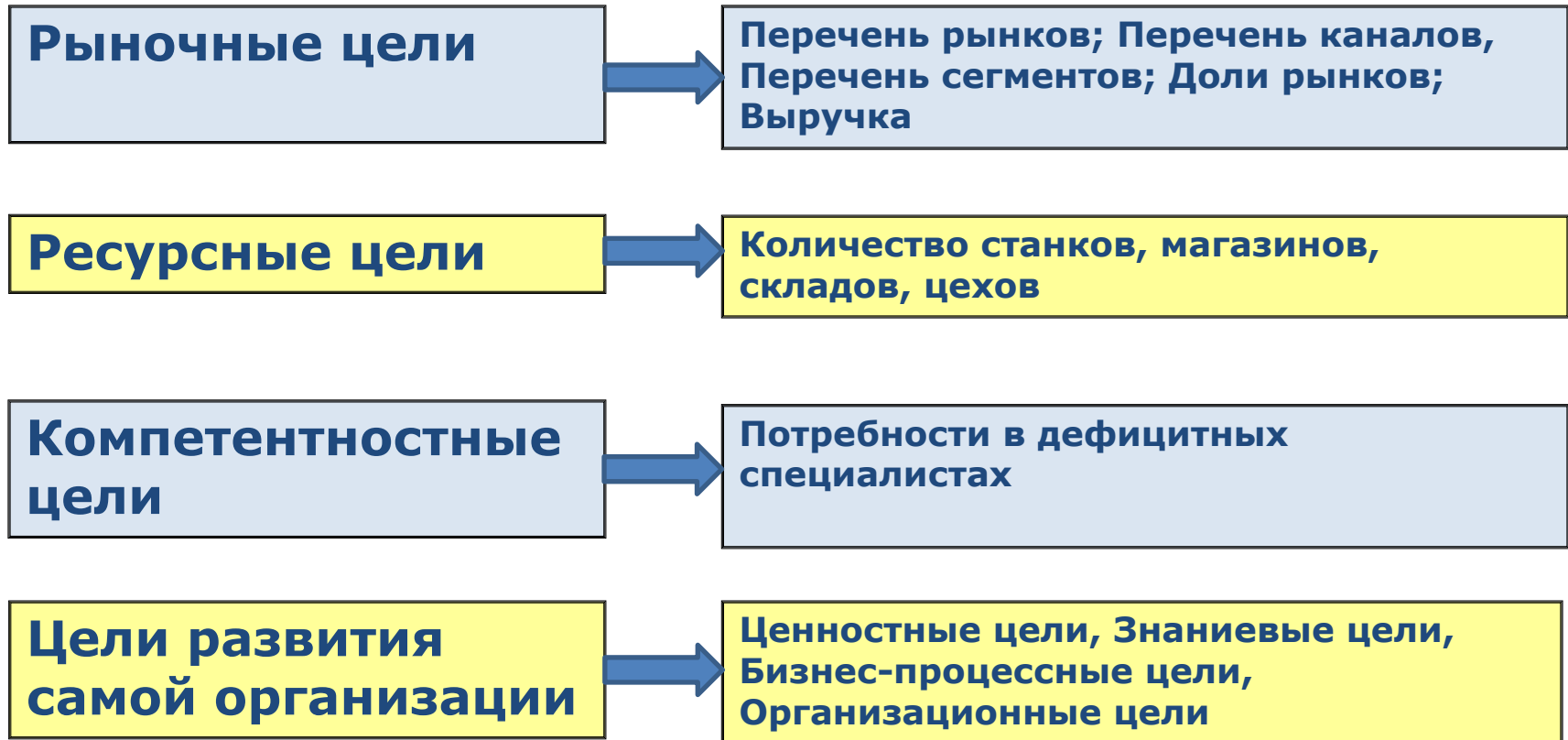
Генеральные целевые планы

- Материально-вещественные цели: производимые товары и оказываемые услуги (отрасли, подотрасли, концепции продуктов)
 - Видение, целевая картина деятельности предприятия
 - Миссия
 - Системообразующие параметры (и контрольные цифры) видения и миссии (рыночные цели; ресурсные цели; технологические цели; компетентностные цели; временные цели)
- 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 частей 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.

«Сферная структура» целей развития компании



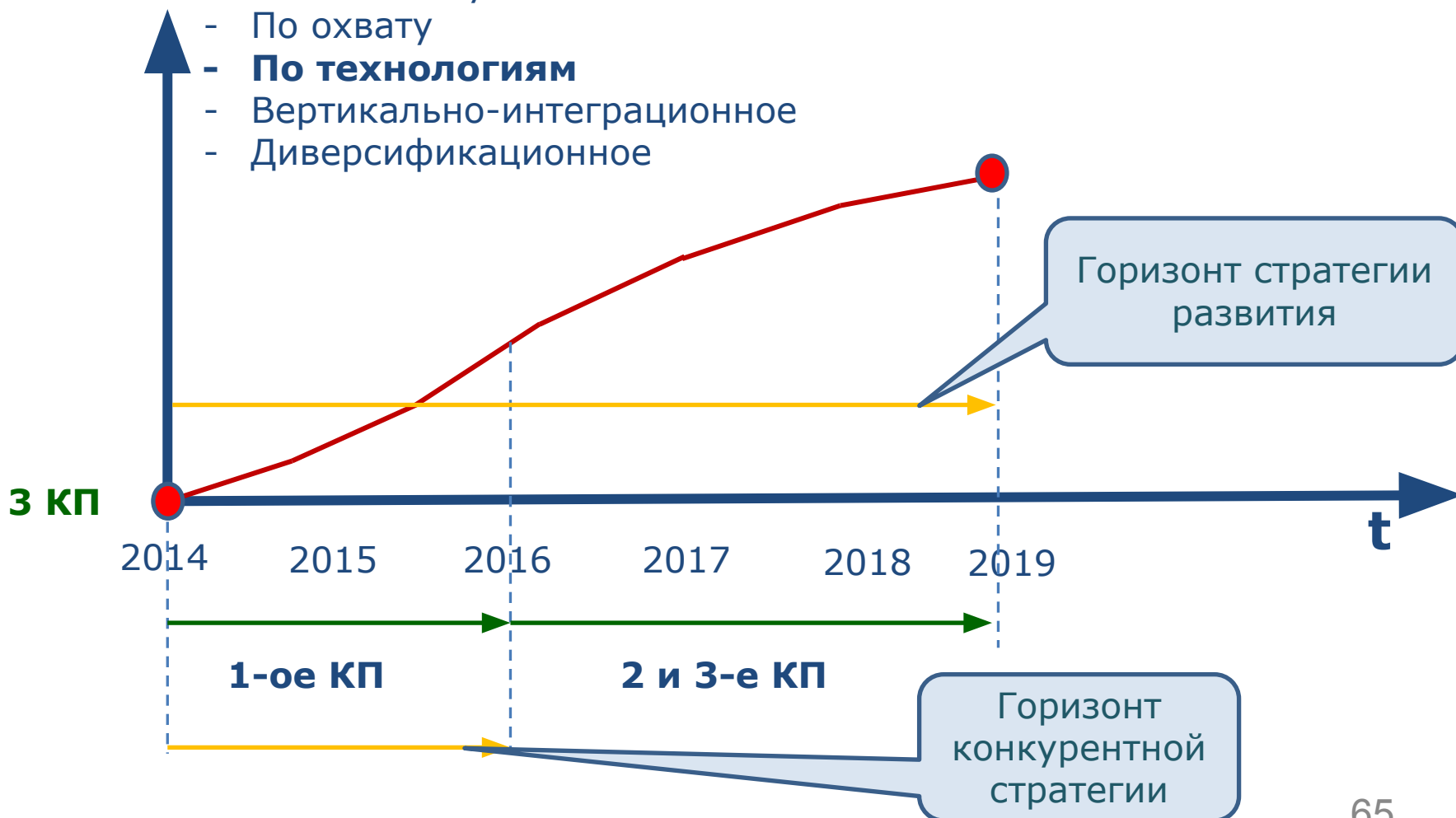
Стратегия – это проект, который реализуется силами большинства персонала компании во имя изменения самой этой компании и придания ей нового состояния ©

Связь во времени «стратегии развития» и «конкурентной стратегии» ©

Развитие:

- По масштабу
- По охвату
- **По технологиям**
- Вертикально-интеграционное
- Диверсификационное

Принцип «хода коня» при разработке стратегии



Иерархия проектировки стратегии «с приделанной головой»

1. Перспектива развития

Рыночные
цели

Видение
Технологические
цели

Ресурсные
цели

1.1. Перспектива темпов развития

2. Финансовая перспектива

3. Клиентская перспектива (и п/стейкхолдеров)

4. Перспектива бизнес-процессов

5. Перспектива компетенций персонала

Порядок мышления
(проектирования)

Порядок
реализации

Стратегическая карта стратегии Компании (верхнего уровня) на примере «Стоматологической клиники» Слайд-шаблон ©

Перспектива развития 2017:

Стратегическая цель развития 2017:

1. Качественные цели 2017

“AS to BE 2017”: 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, 2013”: 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; 40 кресел

2. Количественные цели 2017

Рыночные Цели: Доля рынка - 25%; Узнаваемость в целевых сегментах – 40; Количество жалоб по остаточной болезненности менее - 1%; Количество выявленных отклонений от мирового стандарта - 0%;
Ресурсные Цели: 60 кресел; **Временные цели:** Имеющееся временное окно – 5 лет

Стратегия темпов роста 2017:

Рост числа стоматологических кресел в год - 4 шт.; Рост выручки – 9% в год; Рост числа филиалов – 1 в 2 года

Финансовая перспектива 2017:

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

Необходимые инвестиции:
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 сопутствующих услуг в объеме 10%. Расслоение цены –5%

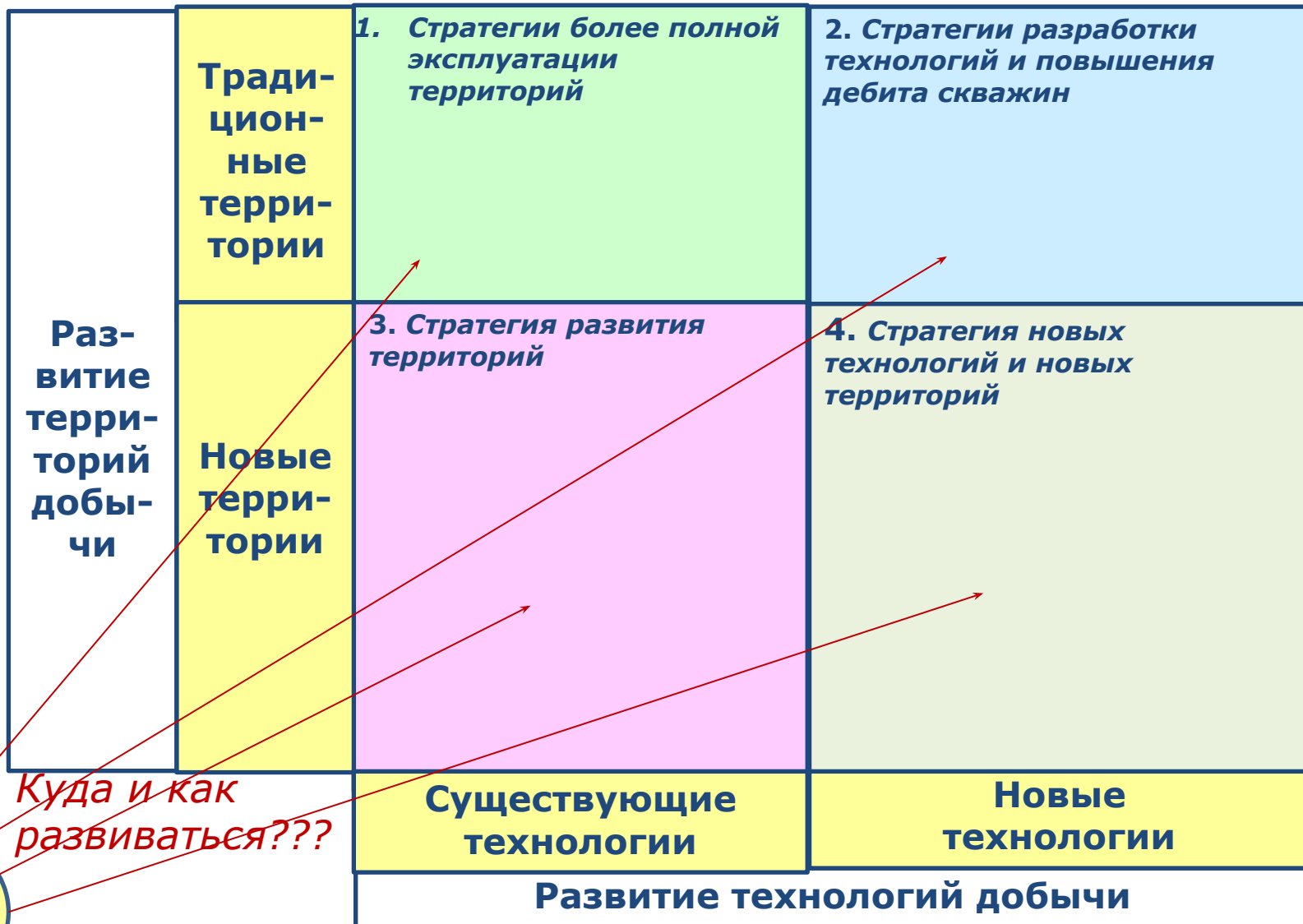
Направления стратегии развития Компании (матрица развития Ансоффа (расширенная))

Раз- ви- тие рынка	Тради- цион- ные рынки	1. Стратегии проникновения на рынок 1.1. Увеличение плотности сбытовой сети – Как? 1.2. Увеличение интенсивности потребления товара – Как?	2. Стратегии разработки товара 2.1. Модернизация товара – Как? 2.2. Расширение ассортимента – Как? 2.3. Продвижение обновленных товаров на уже освоенные рынки – Как?
	Новые рынки	3. Стратегия развития рынков Расширение рынков сбыта существующих товаров: 3.1. освоение новых географических рынков – Как? 3.2. освоение <i>новых сегментов</i> на уже освоенных географических рынках -Как?	4. Стратегия диверсификации • концентрическая диверсификация • горизонтальная диверсификация – Где и Как? <u>Вертикальная интеграция</u> - прямая интеграция - обратная интеграция - квази-интеграция – Где и Как? <u>Аутсорсинг</u> – Где и Как? <u>Технологическое развитие</u>
		Существующие товары	Новые товары
		Развитие товара	

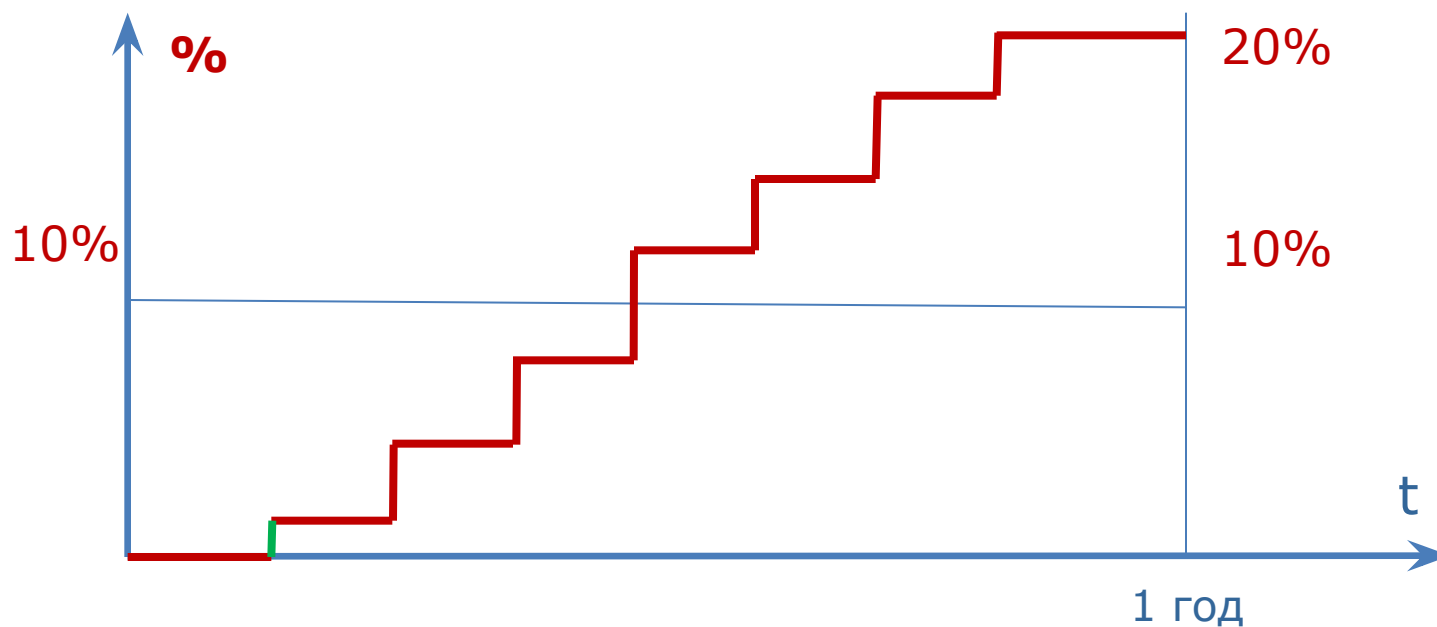
Куда и как развиваться???

Успешная
Фирма

Направления дефицитно-ресурсного развития Компании



Трансформация крупных и отдаленных целей на цели «каждого очередного часа»



Повысить производство на 10% в предстоящем году

Этапы реализации стратегии 2015

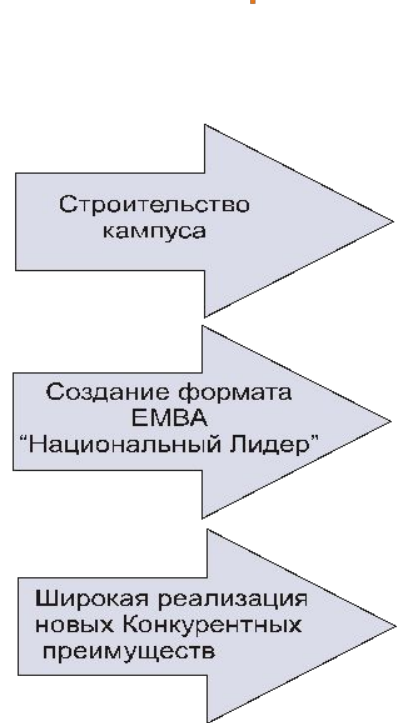
**Этап создания
дополнительных
Конкурентных преимуществ
и заделов роста**



2010

14000 кв.м

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



2012

15800 кв.м

**Этап создания
видения
2015**



2015

20500 кв.м

**Аудиторная площадь:
(государственные нормы)**

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
- 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

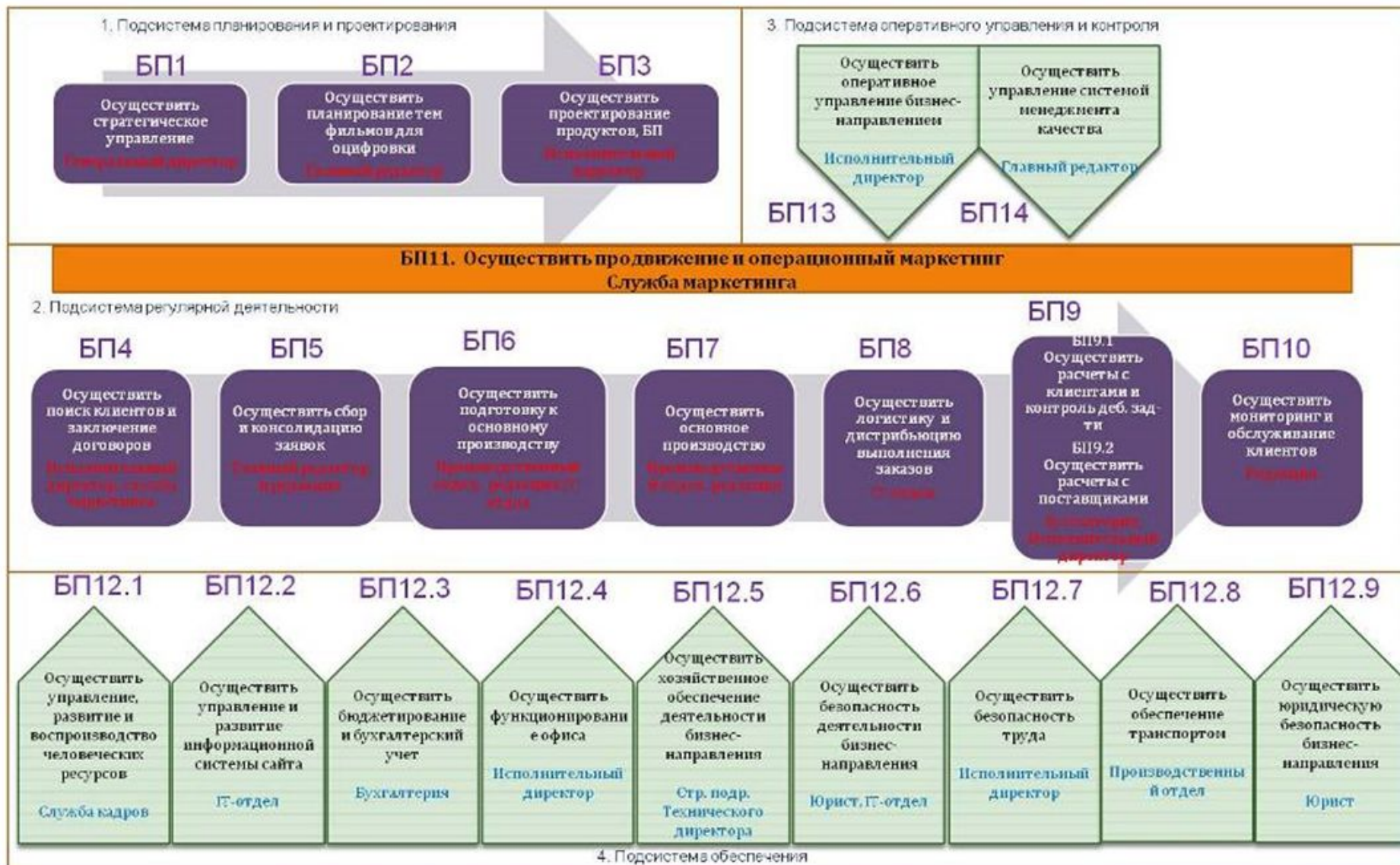
Материальные и финансовые ресурсы

Площадь и оборудование помещений здания МИРБИС

Учебно-методические материалы МИРБИС

Отдельные Целевые Гранты

Стратегическая карта: «Перспектива» - «Бизнес-Процессы»



Диагностика и Стратегический ситуационный анализ

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

Диагностика и 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

Восьми-полный SWOT-анализ ключевых факторов стратегического развития (пример)

Главный конкурент:

Какие активы нового поколения нужно построить, чтобы в будущем не потерять то что имеем? Или охватить нечто принципиально новое с нарождающихся рынков?

Ключевые сильные стороны

- Интегрированность, многоуровневость и многофункциональность; широкая линейка образовательных продуктов (ОП); наличие уникальных программ и наличие точек входа для создания любых других учебных программ (0,9)
- Наличие известного бренда в целевой аудитории и партнерских связей с организациями бизнеса; государственными учреждениями; зарубежными и отечественными учебными заведениями; школами (0,7)
- Наличие потенциалов создания инновационных образовательных продуктов с систематическим опережением конкурентов (0,6) **(+2,2)**

Резервы улучшения (слабые стороны)

- Расширение географии зарубежных партнерств и углубления сотрудничества; расширение географии сети партнерств в регионах РФ и СНГ (0,9)
- Создание собственных инновационных учебных продуктов и своей «Педагогической модели» на основе собственных научных школ (0,5)
- Развитие материальной базы (0,1)
- Расширение программ лояльности с выпускниками ММВШБ МИРБИС (0,3) **(-1,8)**

Стратегические возможности

- Консерватизм и низкая гибкость гос. Университетов относительно реальных рыночных потребностей; низкий мотивационный уровень «творцов» новых образовательных технологий; положение бизнес-школ на правах «сирот» (0,9)
- Появление новых учебных потребностей (программа магистратуры; корпоративное обучение) создающих возможности для реализации стратегий «обхода» и «наступления с фланга» (0,9)
- Наличие высокой потребности в качественном и практико-ориентированном обучении; формирующаяся в обществе установка о недостаточности только высшего образования (0,9)
- Увеличение спроса в регионах РФ и странах СНГ (0,9) **(+3,6)**

Стратегия роста (фокус основных усилий)

Накопленный потенциал, динамика развития, растущие потребности бизнеса в специалистах, проявляющих самостоятельность и профессиональную ответственность, с одной стороны, и определенная медлительность крупных вузов с другой, создают **предпосылки и условия для расширения диапазона, объема, глубины образовательной и научной деятельности МИРБИС, и одновременно при его оставании в масштабе – предпосылки для формирования его более сфокусированной «стратегической зоны хозяйствования»**

Поэтому Видение на 2015 год следующее

Стратегия сфокусированного роста

Стратегические угрозы

- Глобализация и интеграция РФ в единое Европейское образовательное пространство (0,7)
- Государственная поддержка новых и государственных университетов и бизнес-школ (0,5)
- Демографическая «яма» в 10-летнем периоде (0,5)
- Тенденция к дифференциации ОП (0,7)

(-2,4)

Стратегия сфокусированного роста

Стратегия обороны

Восьми-полный SWOT-анализ ключевых факторов конкуренции

<p>Главный конкурент: _____</p> <p><i>Какие действия смогут привести к зарабатыванию больших денег, с опорой на активы, которые у компании уже есть, путем интенсивного или экстенсивного роста?</i></p>	<p>Ключевые сильные стороны 1..... 2..... 3..... 4.....</p> <p style="text-align: center;">(+2,2)</p>	<p>Резервы улучшения (слабые стороны) 1..... 2..... 3..... 4.....</p> <p style="text-align: center;">(-1,8)</p>
<p>Стратегические возможности 1..... 2..... 3..... 4.....</p> <p style="text-align: center;">(+3,6)</p>	<p>Стратегия (фокус основных усилий)</p>	
<p>Стратегические угрозы 1..... 2..... 3..... 4.....</p> <p style="text-align: center;">(-2,4)</p>		

Этапы стратегического пути развития компании (последовательность качественно новых ступеней развития)

Этапы исторического развития и накопления конкурентных преимуществ МИРБИС



Стратегические направления возможного роста ©

По долгосрочности (1)
<ul style="list-style-type: none"> - Среднесрочная (выгодное позиционирование на существующих рынках) - Долгосрочная (выгодное позиционирование на рынках завтрашнего дня) - Комбинированная (выгодное позиционирование на существующих рынках с учетом рынков завтрашнего дня)

<ul style="list-style-type: none"> - Глобальная - Мультинациональная - Стандартная - Локальная
--

По характеру сильных сторон компании (6)
<ul style="list-style-type: none"> - Стратегия основанная на более выгодной позиции - Стратегия основанная на более продвинутых ресурсах

По амбициозности (2)
<ul style="list-style-type: none"> - Роста (экспансии и захвата; темпы значительно выше среднеотраслевых) - Ограниченного роста (темпы роста не выше среднеотраслевых; сохранения 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 рыночной позиции (7)
<ul style="list-style-type: none"> - Первопроходец рынка - Лидер рынка - Следующий за лидером - Нишевая компания

По конкурентной позиции (8)
<ul style="list-style-type: none"> - Лидер по масштабу - Дифференциатор <ul style="list-style-type: none"> - Лидер в инновациях - Фокусировщик - Лидер по издержкам - Стратегия голубого океана

По охвату подразделений компаний (3)
<ul style="list-style-type: none"> - Корпоративная стратегия - Бизнес-стратегия - Функциональные стратегии - Операционные стратегии

По модели прибыли (9)
<ol style="list-style-type: none"> 1. На основе потребительских решений 2. На основе пирамиды продукции 22. На основе кривой накопленного опыта

По способу развития (4)
<ul style="list-style-type: none"> - Органический рост - Через слияния и поглощения или продажи долей - Через стратегические альянсы

По форме виду развития (10)
<ul style="list-style-type: none"> - Интенсивный рост <ul style="list-style-type: none"> - через стимулирование - через совершенствование продукта - через развитие рынка - Интеграционный рост <ul style="list-style-type: none"> - Вертикальная интеграция - Горизонтальная интеграция - Автофинансирование - Диверсификационный рост <ul style="list-style-type: none"> - концентрированный - горизонтальный - конгломератный

Чтобы применить:

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

Критерии хорошей стратегии (по итоговому результату)



проект:

«Комплексная диагностика возможностей роста и оптимизации бизнес-процессов компании
ОАО «Карачевский завод «Электродеталь»»

Диагностический лист_1

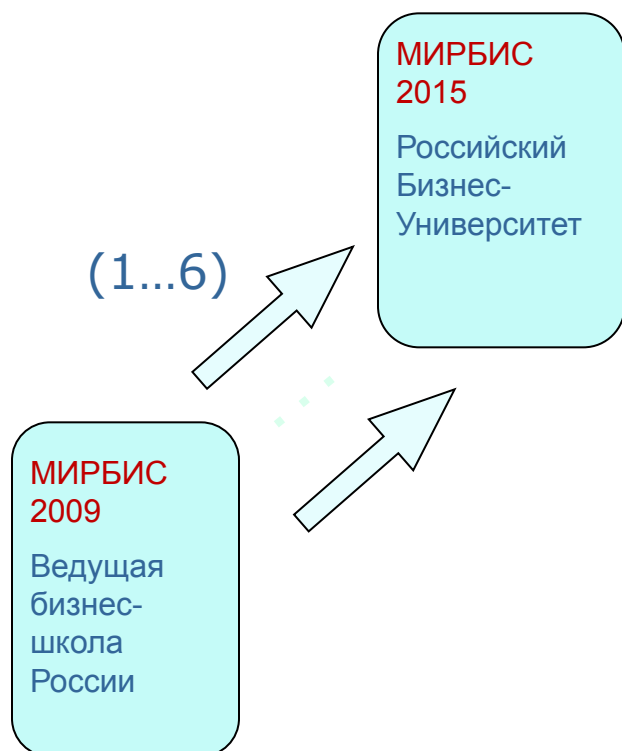
“Первичная диагностическая карта стратегического обследования многопрофильной
(холдинговой) компании”

Раздел А. (зондирование текущего состояния)

Параметры диагностики	Ед. измерения	Виды деятельности (ВД) - разработка и производство сложных современных прямоугольных электрических соединителей, выполнение прочих работ промышленного характера и <u>ОКР</u>
Общая выручка компании за 2013 г.	тыс. руб.	1 067 394
Выручка компании по видам деятельности за 2013 г. - Военная продукция <i>в т.ч. <u>ОКР</u></i> - Гражданская продукция	тыс. руб.	879 332 17 500 188 062
Чистая годовая прибыль (2013г.)	тыс. руб.	230 025
Активы компании по балансу (на 31.12.2013г.) - в целом в т.ч. <u>внеоборотные</u> активы оборотные активы	тыс. руб.	1 205 604 523 659 681 945
Чистые активы		765 413

12 стратегических инициатив МИРБИС на пути к Бизнес-Университету

12 «Стратегических коридоров» развития МИРБИС



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 (стратегических инициатив)

Этап создания новых конкурентных преимуществ и заделов роста

Начало реализации Программы «Лидер национального масштаба»

Разработка системы управления по ценностям

Разработка учебных, научных и методических материалов по созданию 5-ти продуктовых конкурентных преимуществ образовательных услуг МИРБИС

Разработка учебно-методической базы и реализация учебных Программ: Бакалавриат+, Магистратура+, MBA+

Создание научных школ

Совершенствование бух. учета по активностям

Развитие и формализация процессного управления

Этап активного роста путем использования новых конкурентных преимуществ

Проект вхождения в международные рейтинги

Разработка стандарта для бизнес-магистратуры

Создание сопутствующих и самостоятельных бизнесов

Развитие 5-ти продуктовых конкурентных преимуществ образовательных услуг МИРБИС

Развитие материальной базы

Реализация программы DBA

Этап реализации Видения 2015

Широкая реализация созданного потенциала развития

Реализация программ Кампуса

2011

2013

2015

Аудиторная площадь:
(государственные нормы)

14000 кв.м

15800 кв.м

20500 кв.м

Операционализация стратегических инициатив (1) (сл.13)

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

Дорожная карта реализации стратегии компании «Такеда»



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

Перечень моделей прибыли

Модель прибыли	Компании, успешно практикующие их
1. Модели прибыли на основе предлагаемых потребительских решений	GE, USAA, Nordstrom, ABB, «Nalco», HP
2. Модели прибыли на основе пирамиды продукции	SMH («Swatch»), Mattel
3. Модели прибыли на основе мультикомпонентной системы	Coca-Cola, Mirage Resorts
4. Модели прибыли коммутирующего типа	Schwab, USAA, Auto-by-Tel, CAA
5. Модели прибыли временного типа	Intel, Bankers Trust, Sony
6. Модель прибыли блокбастерного типа	Merck, Disney, NBC
7. Модель многослойной 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 установления фактического стандарта	Microsoft, Oracle
12. Модель прибыли на основе бренда	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 ведущей позиции в цепочке ценности	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 новых продуктов	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

Ценностное управление



«Ценности – это убеждения, формирующие наше поведение»

Бланшар Кеннет, Миллер Марк

«Секрет. Что знают и делают великие лидеры»

Трёхграфовая таблица формализации Ценностей» ©

Ценности ИКЕА

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
1.Принимать и делегировать ответственность.	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.
2.Уважение & Сила воли.	В ИКЕА работают очень сильные и увлеченные сотрудники. Мы поддерживаем идеи друг друга и благодарим коллег за их участие	
3.Никогда не останавливаться на достигнутом	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	
4.Единство & Увлеченность.	В ИКЕА работают замечательные сотрудники. Мы понимаем и разделяем цели компании..	Мы используем способности друг друга для достижения этих целей
5.Бережливость \ понимание затрат.	Когда нужно решить проблему, мы прилагаем все усилия, чтобы решить ее с наименьшими затратами	
6.Постоянное стремление к обновлению.	Изменения в нашей организации происходят часто. Это не всегда легко, но очень интересно - каждый может внести свой вклад.	
....		
9. Смелость отличаться от других.	В нашей организации нет ограничений в развитии, приветствуются любые предложения, даже если не все из них можно воплотить в жизнь	

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)

Эффект масштаба

Эффект опыта

Эффект синергии

Эффект вертикальной интеграции (аутсорсинга)

Борьба с браком

Повышение производительности труда

Внешние

(опережение в привлекательности продукции)

Расширенная концепция товара

Расширенная концепция услуги

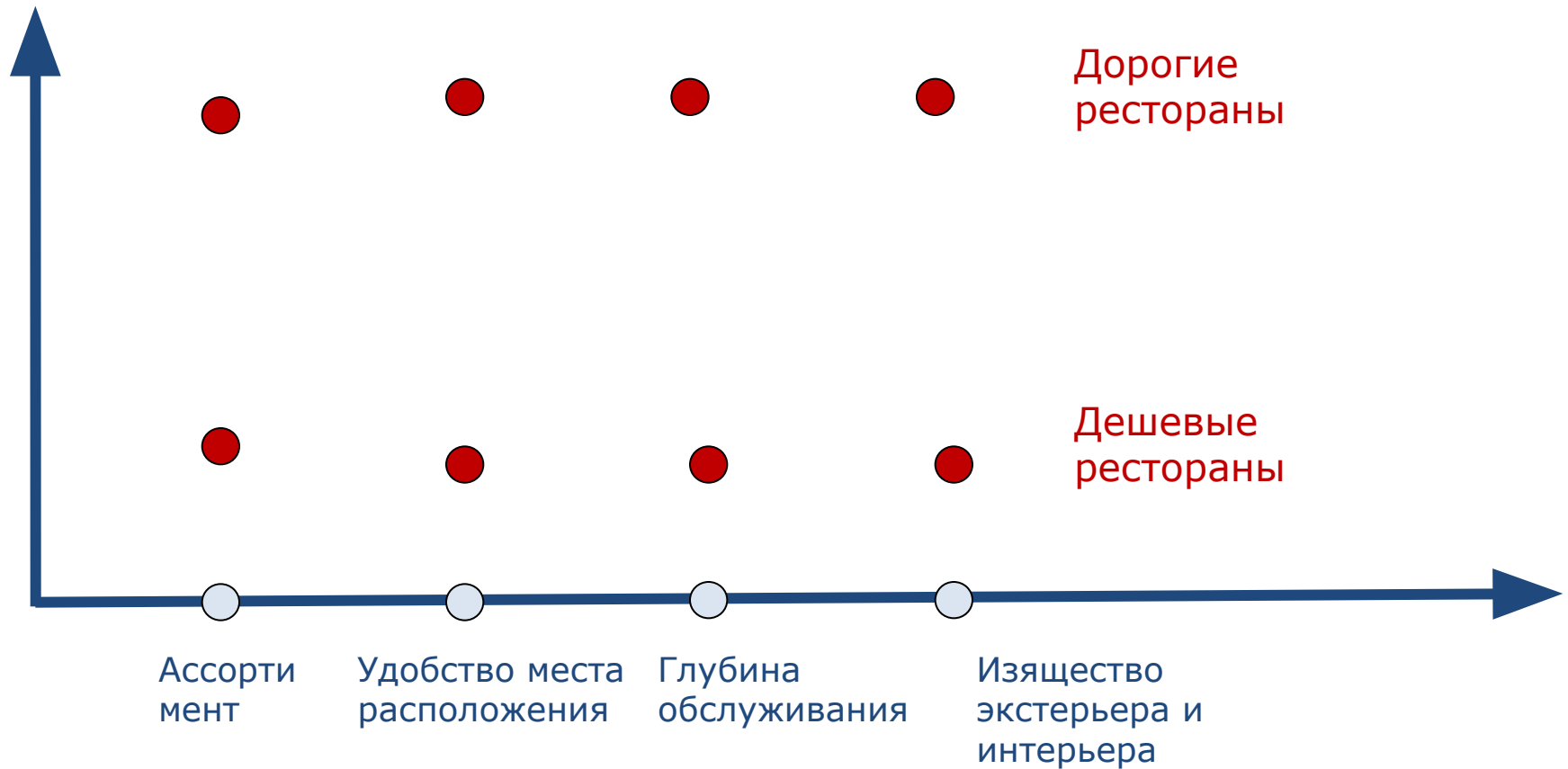
Совершенствование сегментирования и позиционирования

Шкала дифференциации

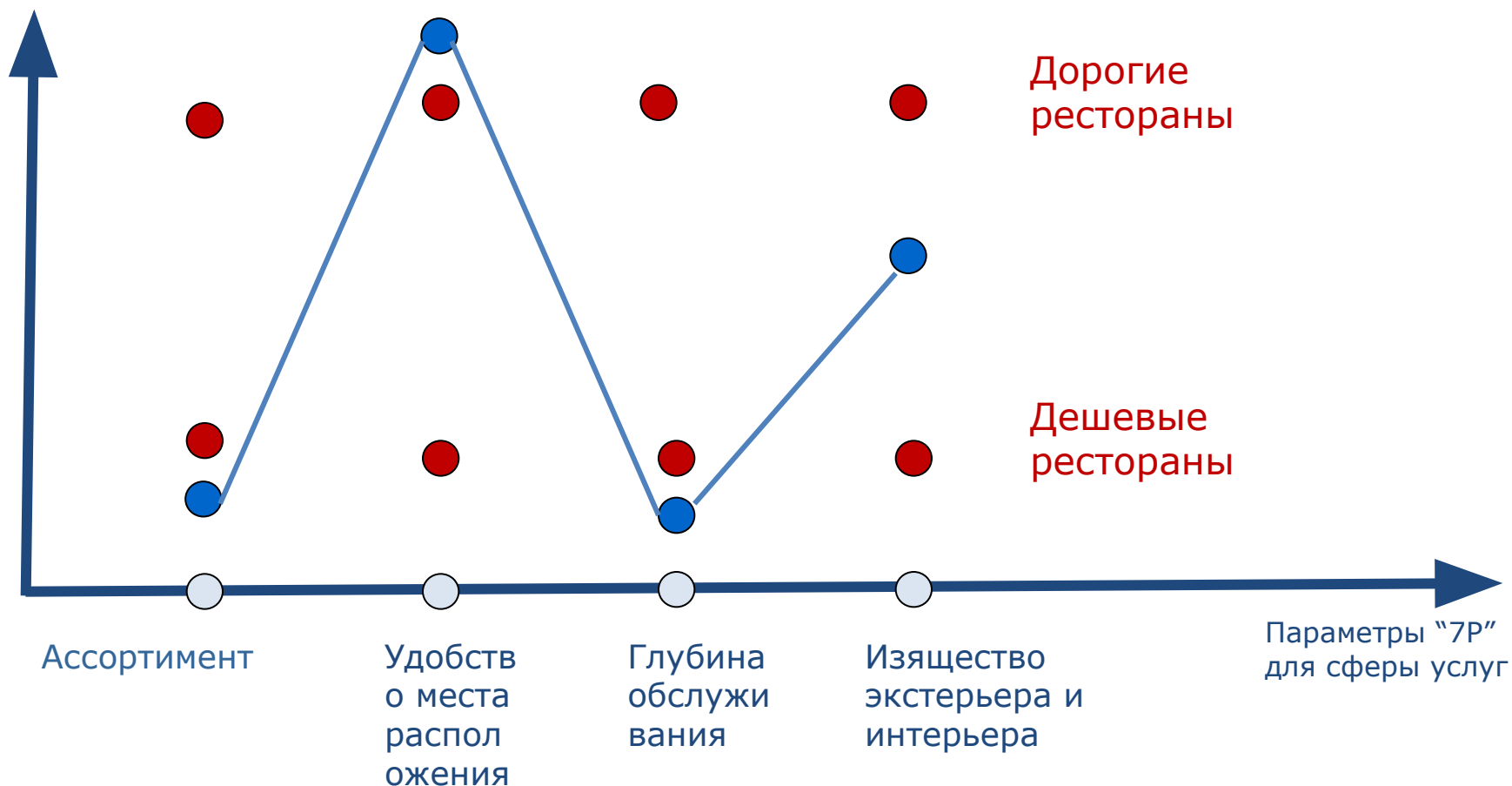
Цепочка ценностей М. Портера

Стратегия «Голубого океана»

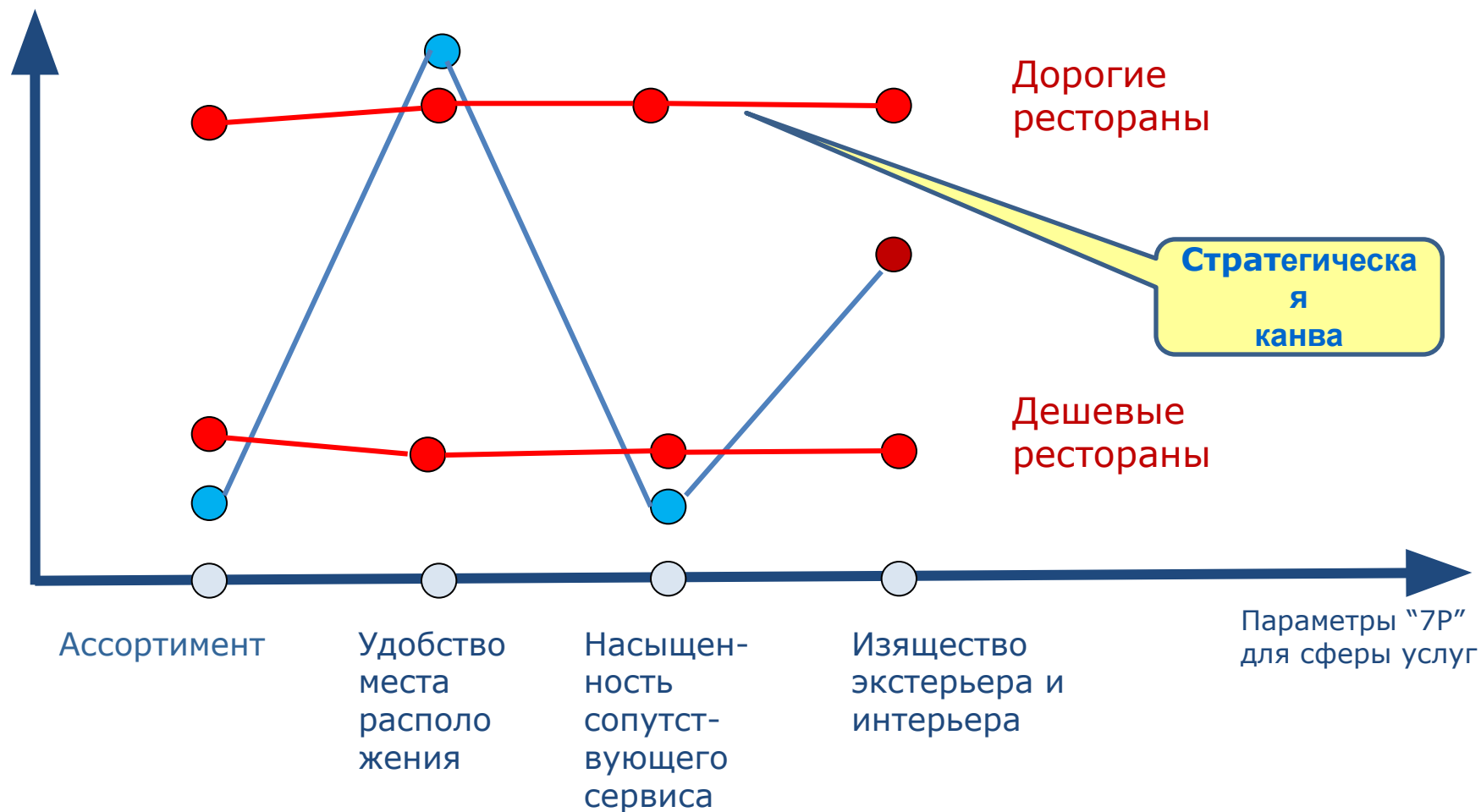
МП - беззатратные конкурентные преимущества Макдоналдс



МП, создающая незатратные конкурентные преимущества Макдоналдс



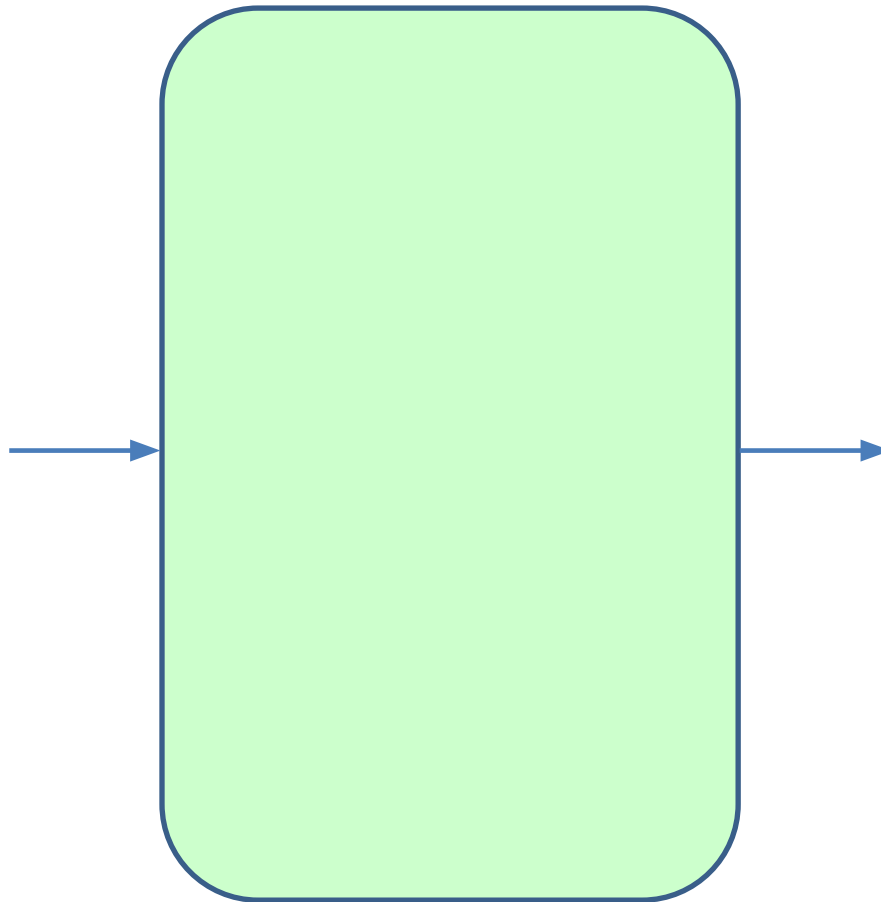
МП, создающая незатратные конкурентные преимущества Макдоналдс



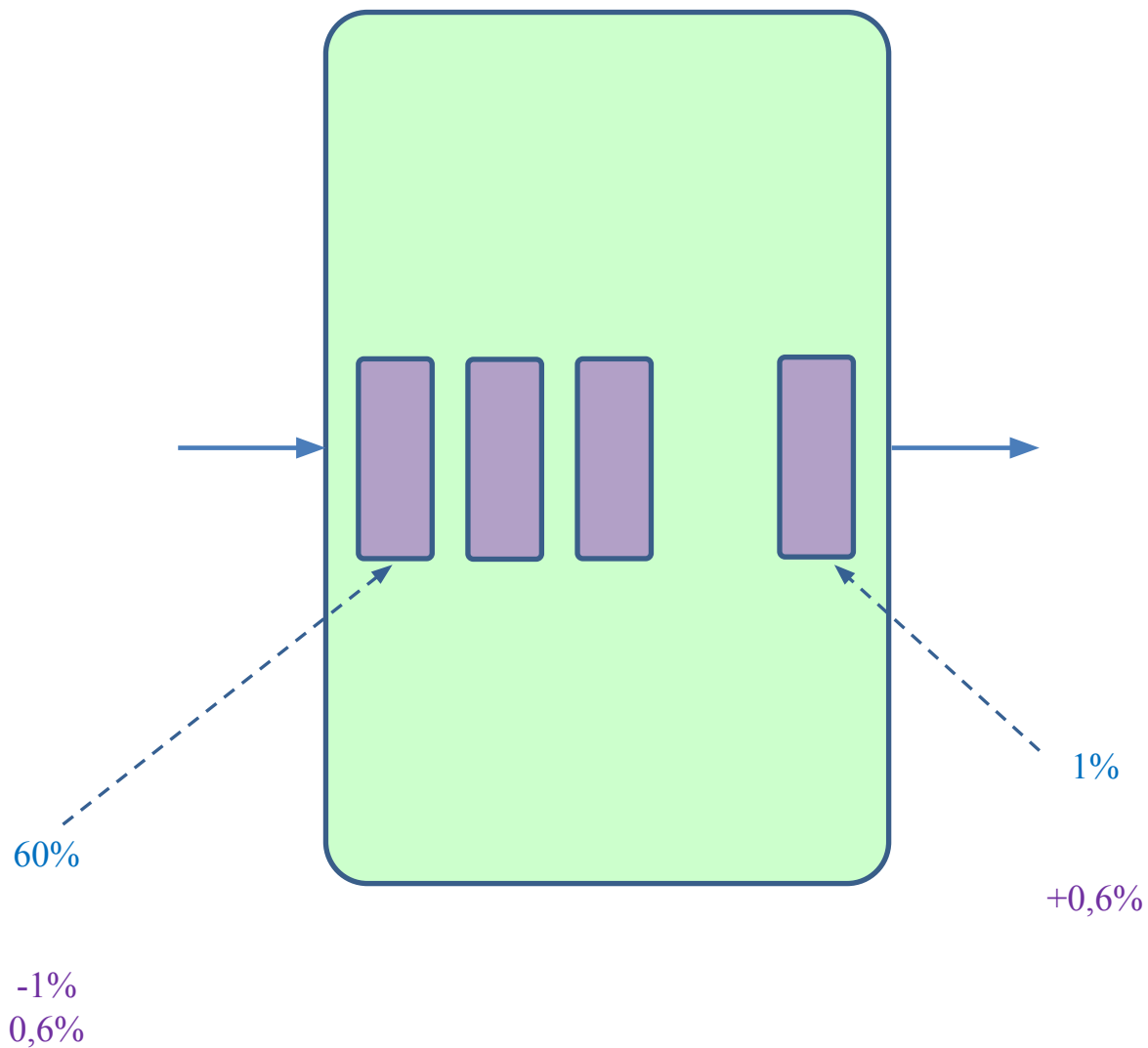
Модель четырех действий



Анализ цепочки добавленной стоимости (ЦДС) Фирма



Анализ цепочки добавленной стоимости (ЦДС) Фирма



7. Дифференциация – «Отличайся или умирай!»

Факторы отличия в самой услуге (11)

- Первенство – будьте первым и вас точно заметят («мы были первыми на рынке.....»)
- Владение атрибутом (рецепт кока-колы только у нас)
- Лидерство – будьте в чём-то «самым» (Мы самые. Надежность Тойоты)
- Наследие – подчеркните, что вы вышли не из пустоты (за вашей спиной опыт и этапы, с 19.....года) «нам сто лет и мы основатели»
- То, как делается продукт, тоже может быть отличительной идеей (Ручное производство)
- Персонализируй. Тинькофф
- Создайте новый класс продукта (услуги). (Сони: Телевизоры высокой четкости)
- Измените имя, сделайте его не изъезженным, а более привлекательным (Лепим и варим)
- Перепозиционируйте категорию (питьевая сода как средство для поглощения запахов)
- Новые материалы или технологии, которые мы используем (Металло черепица, новая технология продаж)
- Наличие или отсутствие чего-то (Без глютена, без ГМО, содержит Омега 3)

Бережливое ЛПУ

Цифровизированное ЛПУ (пределной телемедицины)

Факторы отличия в преподнесении услуги (10)

Компетентность

Надежность

Отзывчивость

Доступность

Понимание и знание потребителя

Коммуникабельность

Доверие

Безопасность

Учтивость

Материальность

Факторы осязаемые пациентом (7P)

Product

Place

Price

Promotion

Process

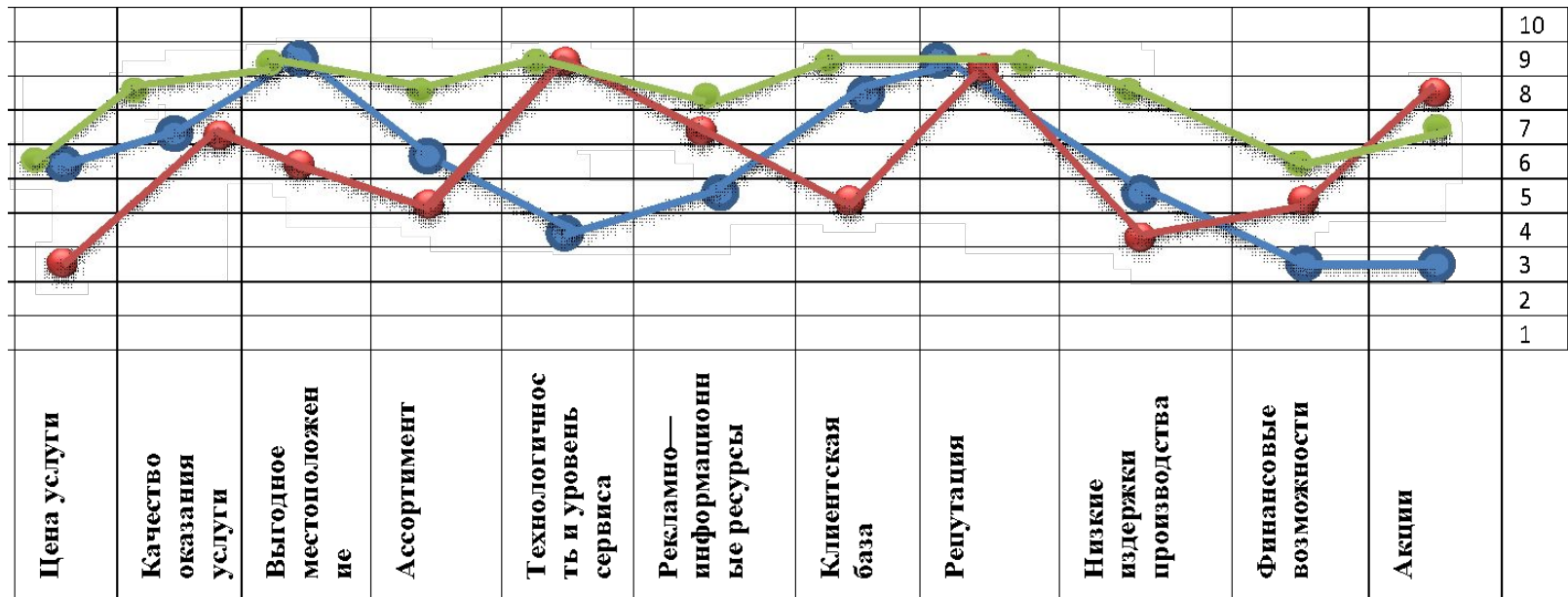
People

Physical evidence

Р
Ы
Н
О
К

Клиенто-ориентированная конкурентная стратегия обеспечения качества медицинской услуги

Существующая и целевая «стратегическая канва» позиционирования ГБУЗ «ДСП № 45 ДЗМ»



«AS-IS»

ДССК «МАРКУШКА»

«TO-BE»

Домашнее задание_Ф₂:

Изучите самостоятельно материалы (взяты из Книги: Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – Третье издание. М.: НИРРО, 2008. – 272с.) и прикладываемые в ВК и далее

Решите следующую задачу:

- Изучите внимательно фрагмент текста стратегии компании Макдоналдс

Стратегия строительства и размещения ресторанов

* Размещать рестораны только на территории, удобной для посетителей и обеспечивающей долговременный потенциальный рост объема продаж.

* Сокращать стоимость земли и строительства за счет использования высокоэффективных строительных технологий и решений, больших закупок оборудования и материалов, используя свою систему работы на мировом рынке (один из принципов - ресторан в два раза меньше традиционного размера, требующий меньшей территории и дешевле на 25%, но при том же объеме продаж).

Использовать стандартные проектные решения, однако позволяющие обеспечить привлекательность конструкций изнутри и снаружи, удобную парковку и создание игровых площадок для детей.

Ассортиментная стратегия

* Продавать ограниченный набор блюд.

* Расширять продуктовый ряд за счет новых категорий быстро приготавливаемой пищи (цыплята, пицца и т.д.), а также включать больше позиций в меню для клиентов, заботящихся о своем здоровье.

* Осуществлять серьезную проверку компонентов продукции с целью обеспечения высокого качества и достаточной привлекательности.

Факторы, которые ослабляются	Факторы, которые усиливаются

Источники конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества

Внутренние

(опережение в себестоимости продукции)

Эффект масштаба

Эффект опыта

Эффект синергии

Эффект вертикальной интеграции (аутсорсинга)

Борьба с браком

Повышение производительности труда

Внешние

(опережение в привлекательности продукции)

Расширенная концепция товара

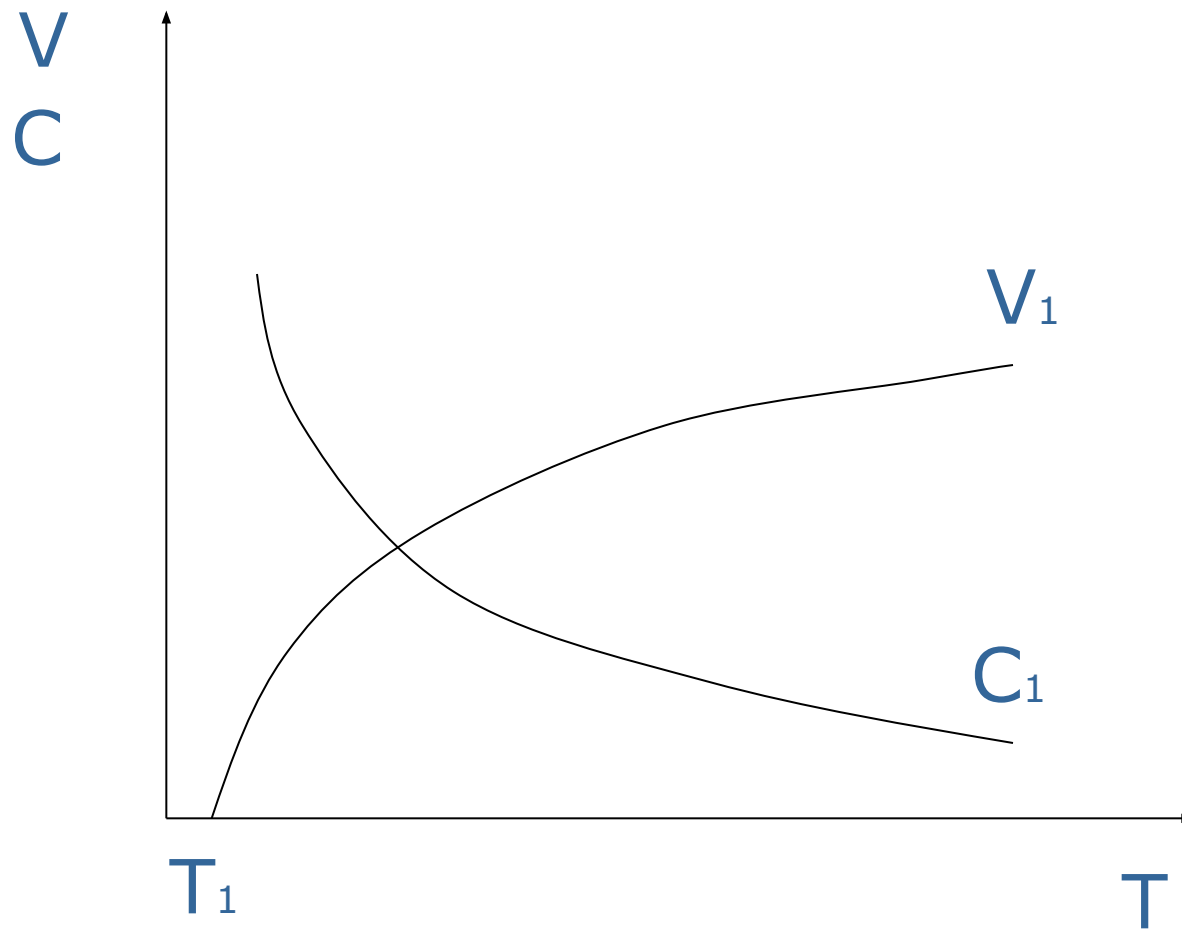
Расширенная концепция услуги

Совершенствование сегментирования и позиционирования

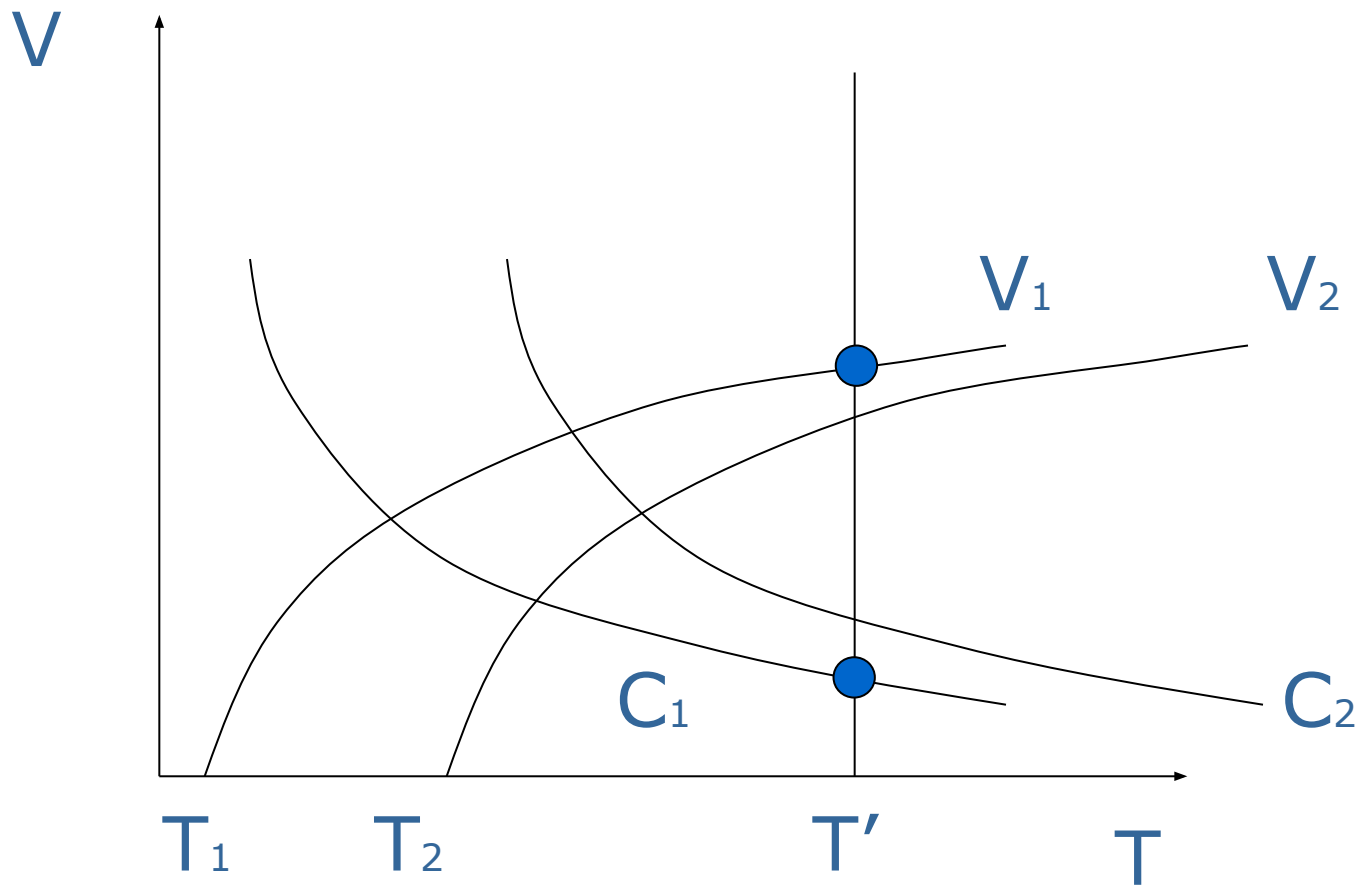
Шкала дифференциации

Цепочка ценностей М. Портера

Модель «кривых масштаба» ©



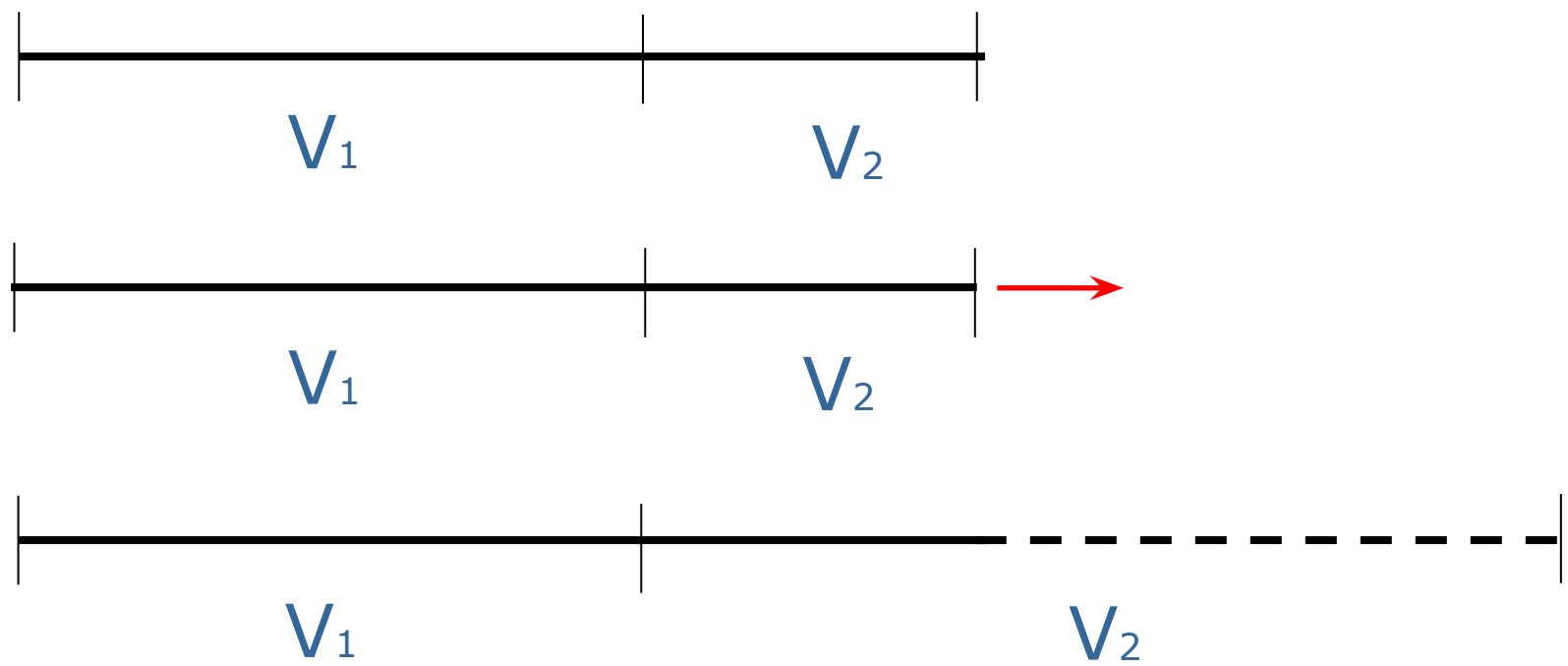
Модель «кривых масштаба» ©



Эффект масштаба с позиции доли рынка



«Эффект масштаба» с позиции «доли рынка» ©



- Масштабирование путём M&A

На вопросы журнала «Эксперт» отвечает Ген. директор пивоваренного завода «Балтика» Т. Баллоев (фирма по объему реализации продукции занимает 148 место в списке 200 крупнейших фирм России, темп роста объема продаж фирмы «Балтика» за прошедший год составил 200%).

— *Сейчас на рынке пива ужесточается конкуренция. Каковы, по вашему мнению, перспективы отечественных пивоваров?*

— В ближайшие пятнадцать лет можно смело строить пивоваренные заводы, расширять производство и забыть о конкуренции. При производстве тринадцати литров пива на человека в стране говорить о серьезной конкуренции — ну это уже стыдно. Сейчас мы выпиваем пива почти в два раза меньше, чем десять лет назад. Средний петербуржец пьет около 45 литров пива в год, москвич — немногим более 40 литров, в других городах — еще меньше. Но если даже взять 40—45 литров на человека и помножить на население страны, то получится, что потенциальное потребление составит 600 млн. декалитров, а все отечественные заводы производят чуть больше двухсот.

Учитывая это, в первом полугодии прошлого года рост производства пива по ста отечественным заводам составил почти 15%. Мне кажется, что этот рост станет началом серьезных инвестиционных шагов крупных пивоваренных фирм, и это одна из причин, которая заставляет нас очень здорово спешить. То, что мы можем упустить сейчас, уже невозможно будет нагнать потом, ибо когда всемирно известные пивоваренные компании построят заводы в России, нам очень трудно будет с ними тягаться. - По оценкам западных экспертов, в недалеком будущем в России останется два-три холдинга и еще с десятков более или менее крупных заводов мощностью от 5 миллионов декалитров в год, которые за счет увеличения (масштаба) производства смогут сократить себестоимость пива и вытеснят мелких производителей. Насколько по-вашему верен этот прогноз?

— Снижение себестоимости за счет концентрации производства это важный фактор. Вот вы назвали минимально эффективную производительность 5 миллионов декалитров в год, а я могу сказать: 10. Производя 10 миллионов декалитров в год, можно уже позволить себе всякие вольности и спокойно снизить отпускную цену на 20%.

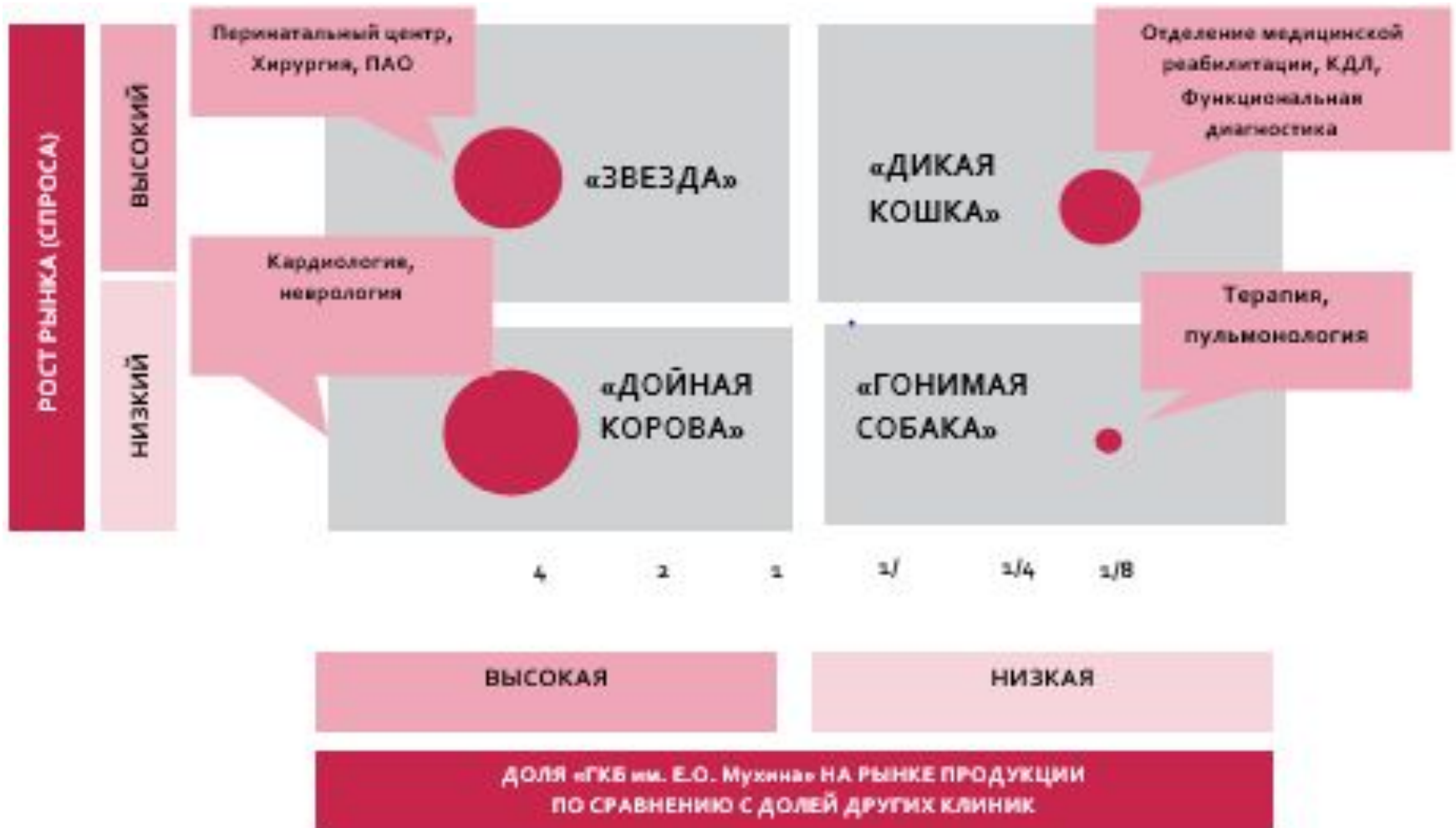
— *Сорок процентов рынка — это ваша стратегическая цель?*

— Нет, конечно, 40% мы не потянем, потому что рынок вырастет (и мы за ним не успеем). Но 20—25% вполне реально!

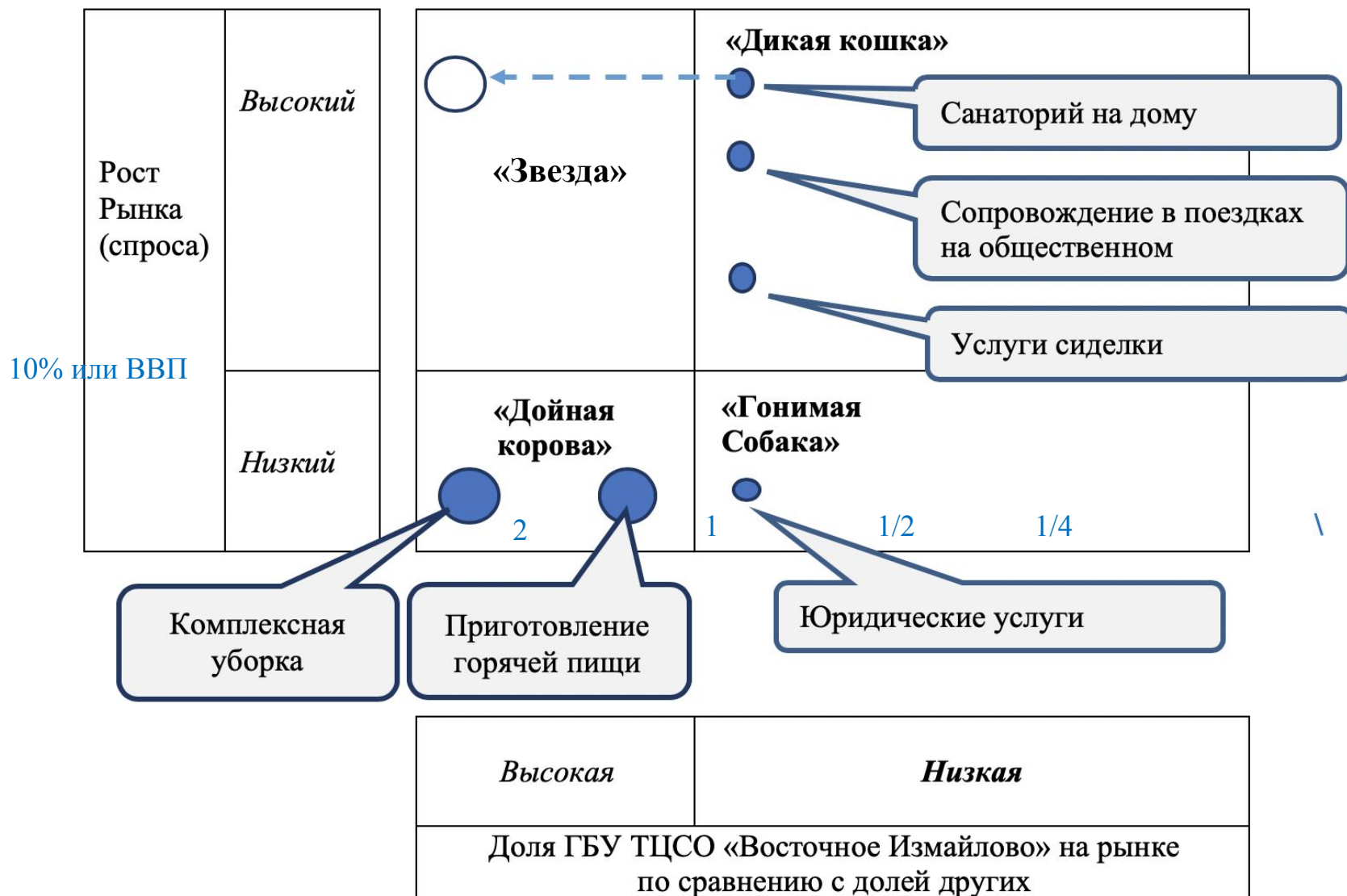
Эффект масштаба: «Рост против крупных»



КОНКУРЕНТНЫЙ ПРОФИЛЬ ПО РЫНОЧНОЙ ПОЗИЦИИ: Матрица БКГ



Портфельная стратегия, Матрица БКГ



Стратегическое сердце компании Honda



Томпсон А. Стрикленд А. Стратегический менеджмент. 2008

Источники конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества

Внутренние

(опережение в себестоимости продукции)

Эффект масштаба

Эффект опыта

Эффект синергии

Эффект вертикальной интеграции (аутсорсинга)

Борьба с браком

Повышение производительности труда

Внешние

(опережение в привлекательности продукции)

Расширенная концепция товара

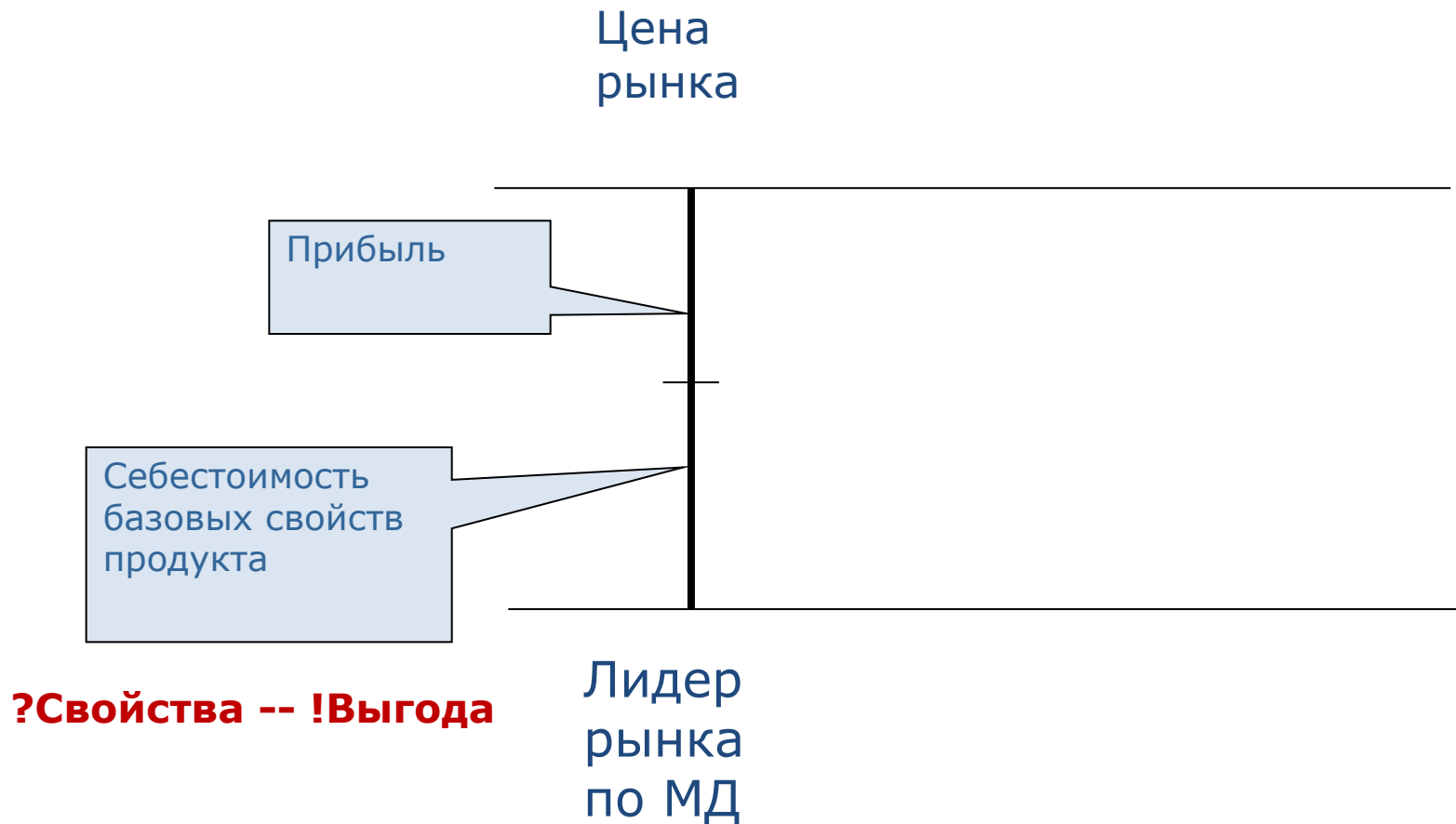
Расширенная концепция услуги

Совершенствование сегментирования и позиционирования

Шкала дифференциации

Цепочка ценностей М. Портера

Внешние конкурентные преимущества



Внешние конкурентные преимущества

$$P_k \longleftrightarrow P_n$$

Цена
рынка

Прибыль

?? «МЫ»

Себестоимость
базовых свойств
продукта

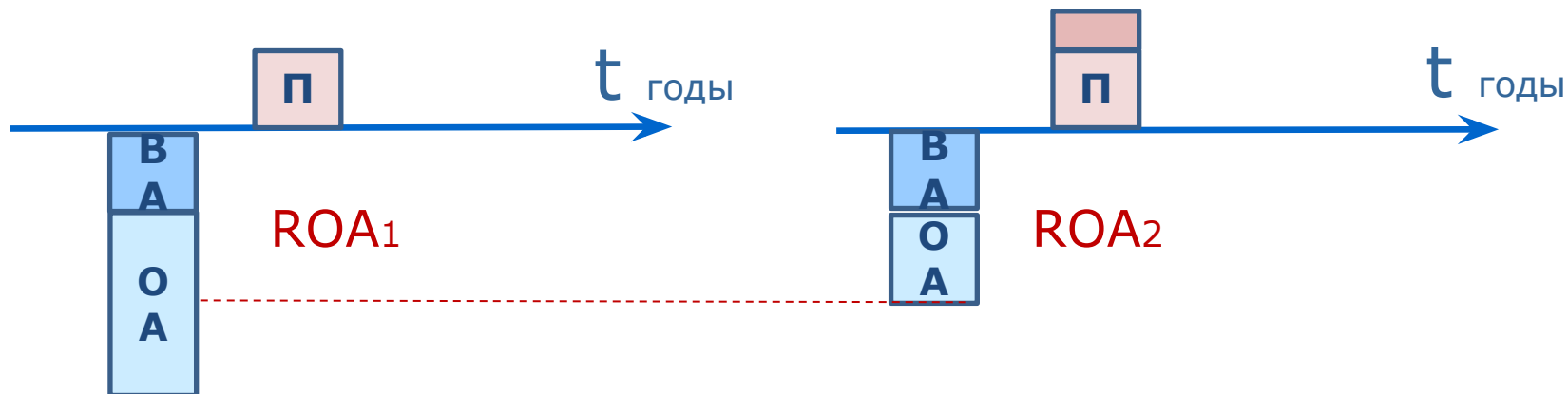
Лидер
рынка
по МД

$$P_k = K_{об} * P_n$$

Примеры:
– Мясо птицы
– Тюльпаны

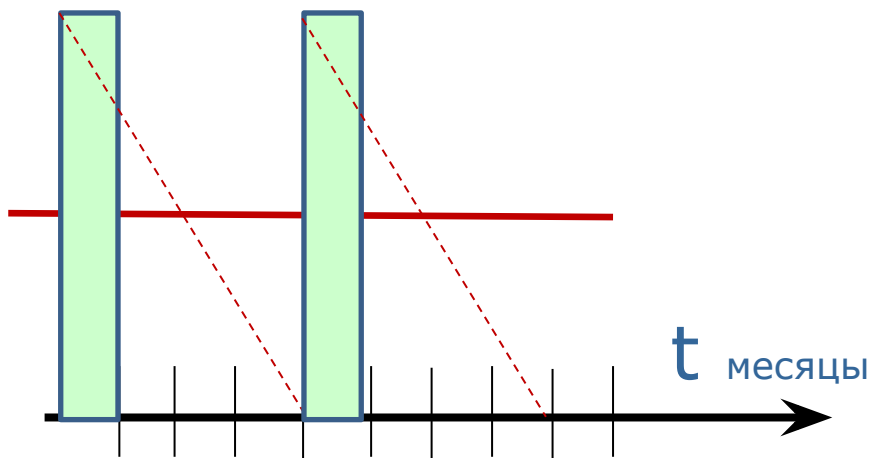
Как же повысить оборачиваемость?!

(умным людям) ©



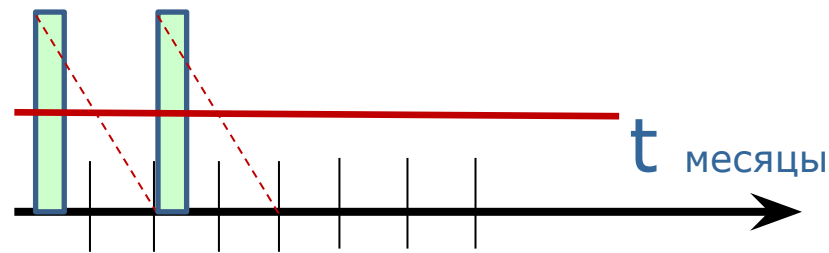
Средние запасы

при 4-х месячном пополнении
оборотимость 3 оборота в год



Средние запасы

при 2-х месячном пополнении
оборотимость 6 оборотов в год



$$П = В - I_{\text{восп.прод.}} - I_{\text{содер.запасов}}$$

Стратегия захвата рынка ценовым демпингом через наращивание оборачиваемости ©

Задача_Экз-1

Компания имеет структуру активов со следующей пропорцией

- ВА – 40% от всех активов
- OA_1 – 40% от всех активов
- OA_2 – 20% от всех активов
- Оборотные активы взяты в кредит под 10% годовых

И характеризуется следующей динамикой работы

- ROA – 20% годовых
- оборачиваемость OA_1 – 2 оборота в год
- оборачиваемость OA_2 – 3 оборота в год
- оборачиваемость всех активов составляет 2 оборота в год

Рынок достаточно чувствителен к цене, и при снижении цены уже на 4% готов предпочесть продукцию компании, продукции её конкурентов.

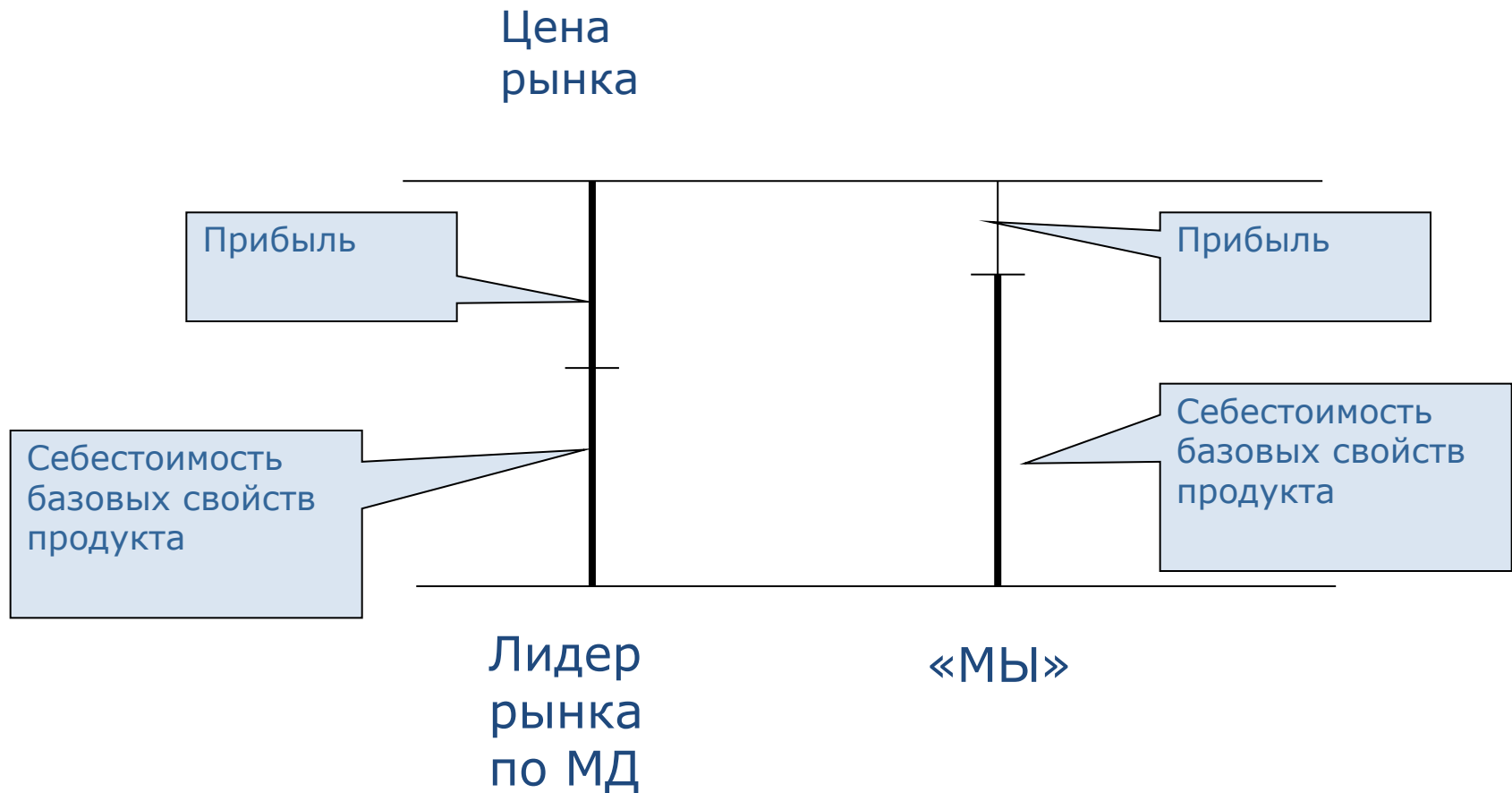
Рентабельность активов в 20%, в отрасли рассматривается как высокая и она вполне устраивает собственника, чтобы вести и даже расширять этот бизнес.

Менеджмент компании смог найти способы повышения оборачиваемости активов

- OA_1 – в 4 раза
- OA_2 – в 2 раза

В случае реализации этих способов на сколько компания сможет снизить отпускную цену, чтобы сохранить устраивающую собственника ROA – 20% годовых и позволит ли это снижение превзойти необходимый порог снижения цены в 4%?

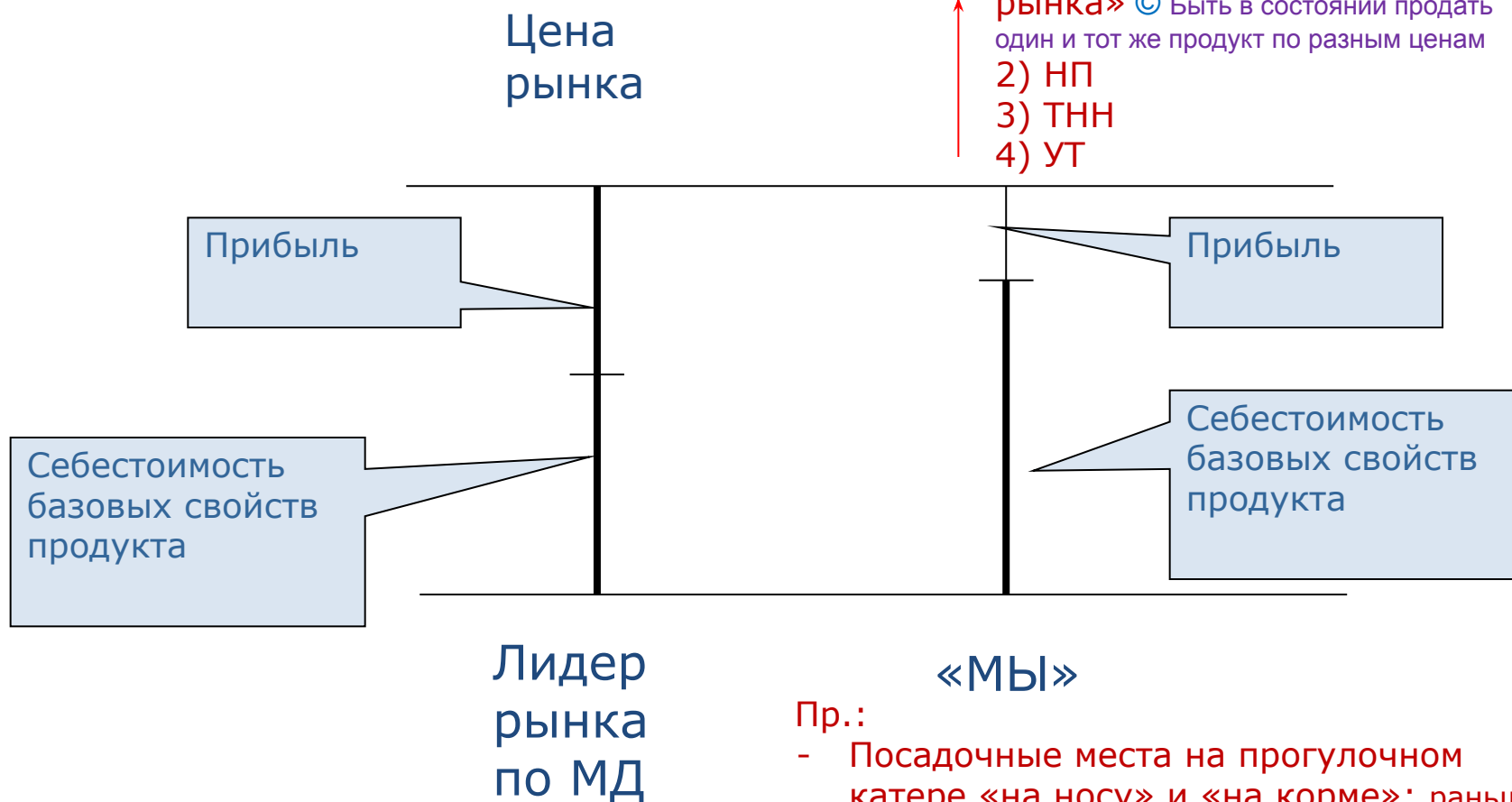
Внешние конкурентные преимущества



Внешние конкурентные преимущества

4 Модели прибыли

- повышения цены
замаскированным способом
- 1) «Модель препарированного рынка» © Быть в состоянии продать один и тот же продукт по разным ценам
 - 2) НП
 - 3) ТНН
 - 4) УТ



- Пр.:
- Посадочные места на прогулочном катере «на носу» и «на корме»; раньше были в одинаковую цену и были «просто места», так как их себестоимость одинаковая
 - Духи для «молодящихся мужчин»

Стратегия захвата рынка ценовым демпингом через наращивание оборачиваемости

Задача_Экз-2 (Модель препарированного рынка ©)

Компания ведёт свою деятельность на высоко конкурентном рынке. Цены на рынке ещё удерживаются его участниками, но все компании отрасли на пределе усилий по их удержанию. А снижение цены будет означать уже убыточность для них в этом виде деятельности. При этом все компании выпускают примерно одинаковый продукт и участников рынка рассматривают как однородных потребителей.

В тоже время потребители могут быть разделены на «тяжёлых» и «лёгких». При этом участники отрасли понимают, что внимание и «досужесть» к одним должна быть выше, чем «досужесть» и внимание к другим и допускает, что и цены могут быть в этом случае разными. И изменение цены в одном сегменте на прямую не повлияет на цену в другом сегменте. Важным также является то обстоятельство, что с точки зрения самого «производства» себестоимость выполнения обслуживания в и первом и втором сегментах будет одинаковой (изменится лишь очень незначительно комбинация действий, но не их объём и время осуществления)

В настоящее время такой дифференциации сегментов потребителей на рынке не существует.

При условии, что удовлетворение «лёгкого случая» может иметь цену на 10% выше, чем - «тяжёлого», средний процент лёгких случаев в общей массе потребителей составляет 70%, и каждому второму данная процедура необходима, рассчитайте на сколько % повысится годовая прибыль от данного вида деятельности компании. Если рентабельность продаж компании по этому виду деятельности составляет 7%.

Стратегия захвата рынка ценовым демпингом через наращивание оборачиваемости

Задача_Экз-2 (Модель препарированного рынка ©)

Решение

Дополнительная прибыль относительно нынешнего уровня составит:

Приращение прибыли = $10\% * 70\% * 50\% = 3,5\%$ - от выручки

Рост рентабельности продаж = $3,5\% / 7\% = 50\%$

Стратегия захвата рынка ценовым демпингом через наращивание оборачиваемости

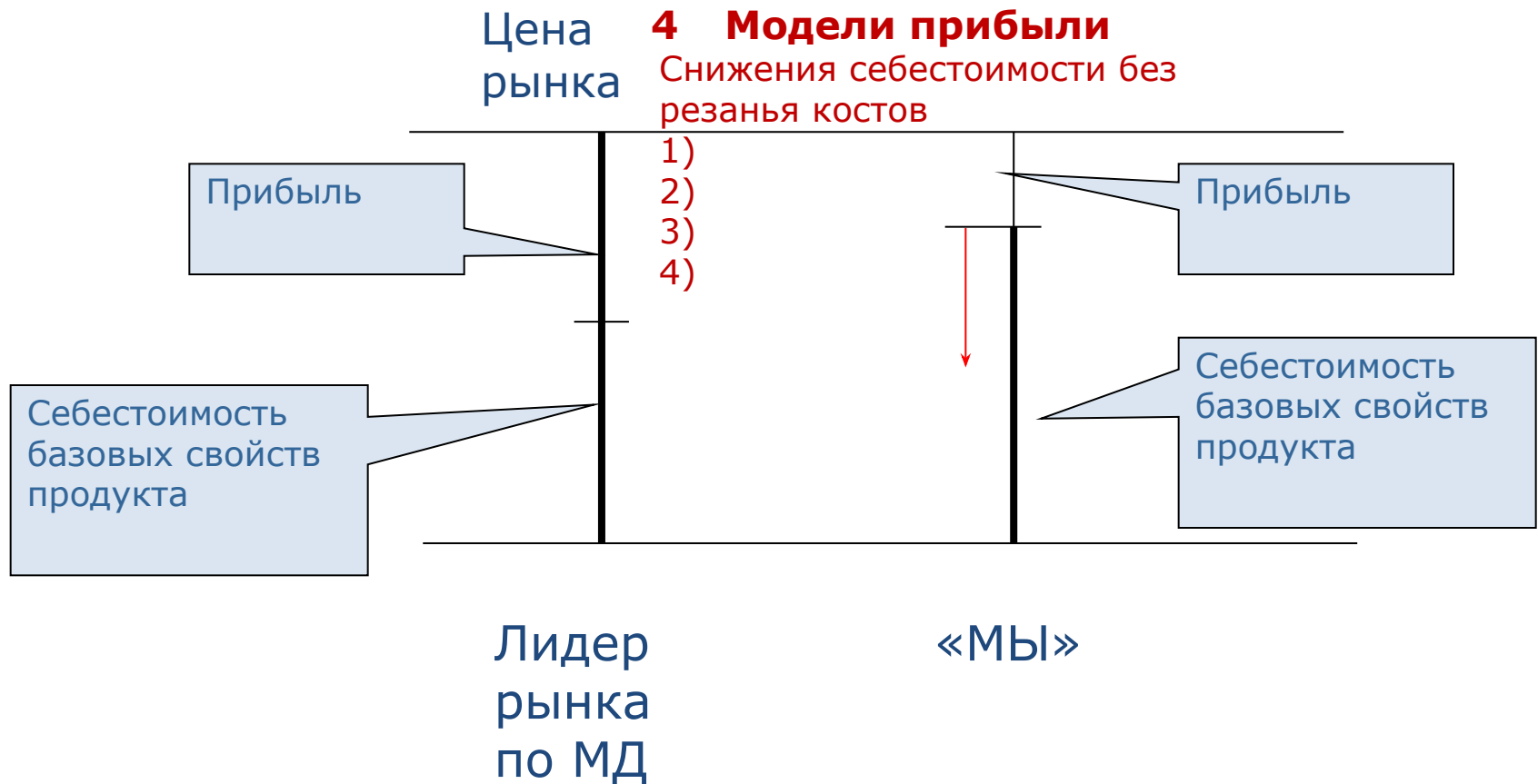
Задача_Экз-3

Фура стоимостью 50 млн. руб. простояла на таможне 2 недели. Какие издержки на платежах за кредит понесла компания-отправитель, если кредит был взят под 10% годовых? Какие мотивационные можно отдать таможне, чтобы ожидание было сокращено до 3 дней?

Продукты нового поколения



Внешние конкурентные преимущества



Традиционная экономика

компании

Внутренние резервы

Экономика большинства компаний имеет 20-30% резервы: Поэтому можно и нужно делать "товар, который сам себя продает", путем снижения себестоимости

Структура годовых затрат компании из P&L



● 1. Структура себестоимости

Если наиболее весомым является ФОТ?

Традиционный способ – *купить более дешевый персонал*

А нужно – 4 способа:

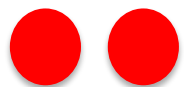
1) **Повысить производительность труда.** Кейс *ISS, Форд*

2) **Вычленив в смешанном труде более простую и менее квалифицированную часть и нанять на её выполнение более дешевый соответственно персонал**

3) **По другому распределить работы** (Макдоналдс)

4) **Заменить людей техникой** (пример: Бухгалтерские программы)



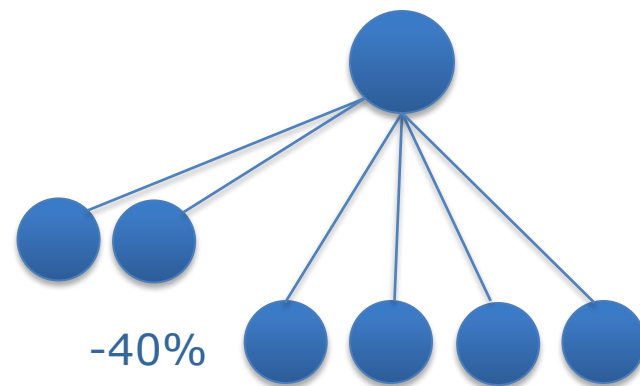
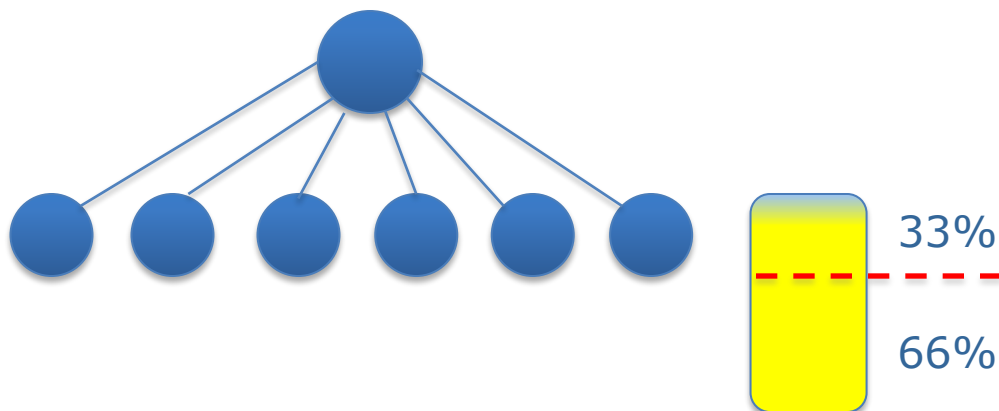


Новая экономика

1. Структура себестоимости

Если наиболее весомым является ФОТ?

Ищите такое решение по снижению ФОТ, при котором вес ФОТ в структуре себестоимости продукции ниже средней по рынку, а люди получают зарплату выше, чем средняя по рынку!



Структура себестоимости

Если наиболее весомым является потребляемое сырье и материалы?

- Традиционный способ – найти место, где можно *купить более дешевое сырье и материалы*

А нужно:

- 1) Уменьшить потери, воровство, усушку, утруску

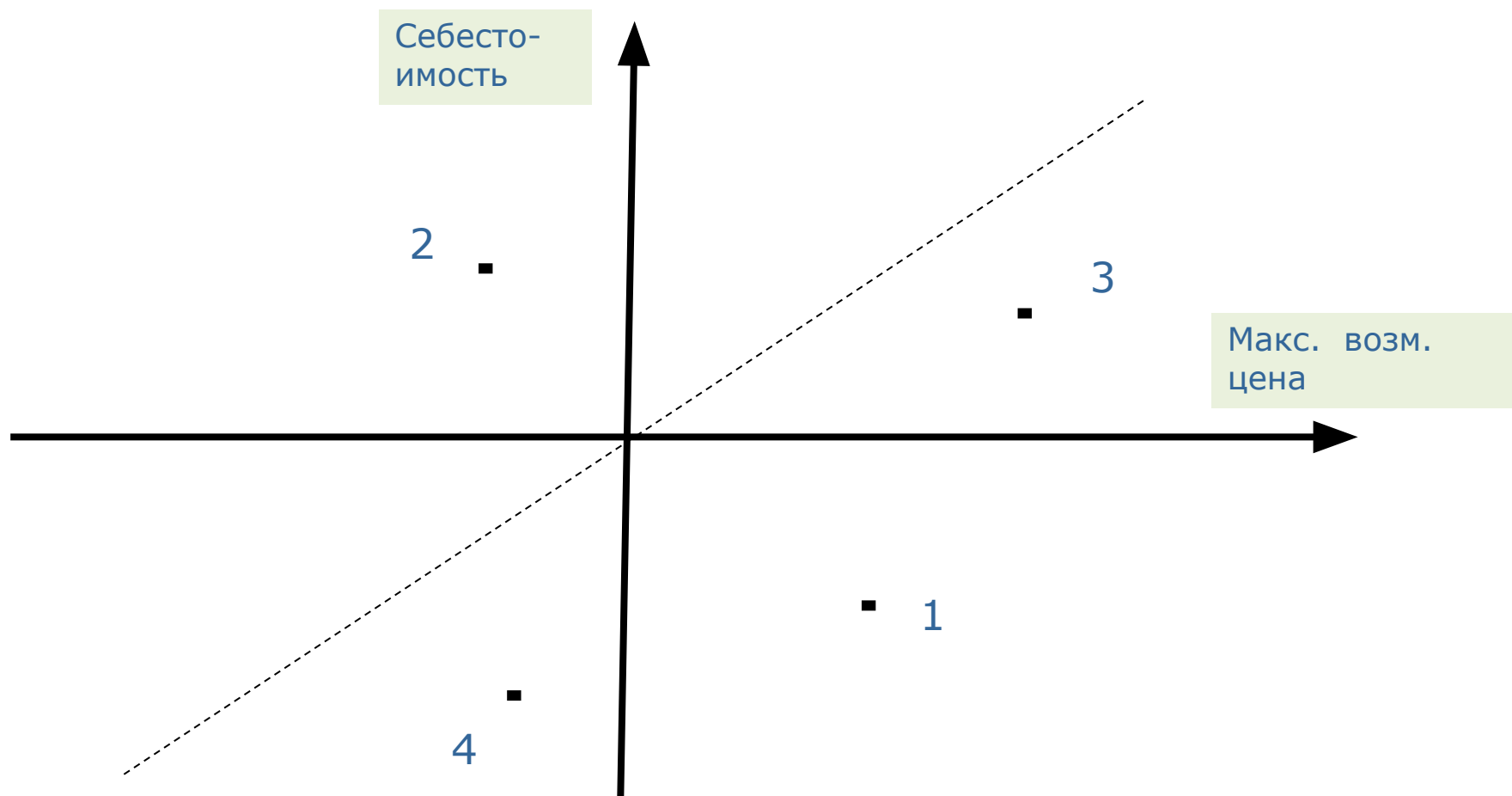
Или

- 2) Уменьшить обрезки при раскрое и ввести нормирование расхода по всей цепочке операционного цикла

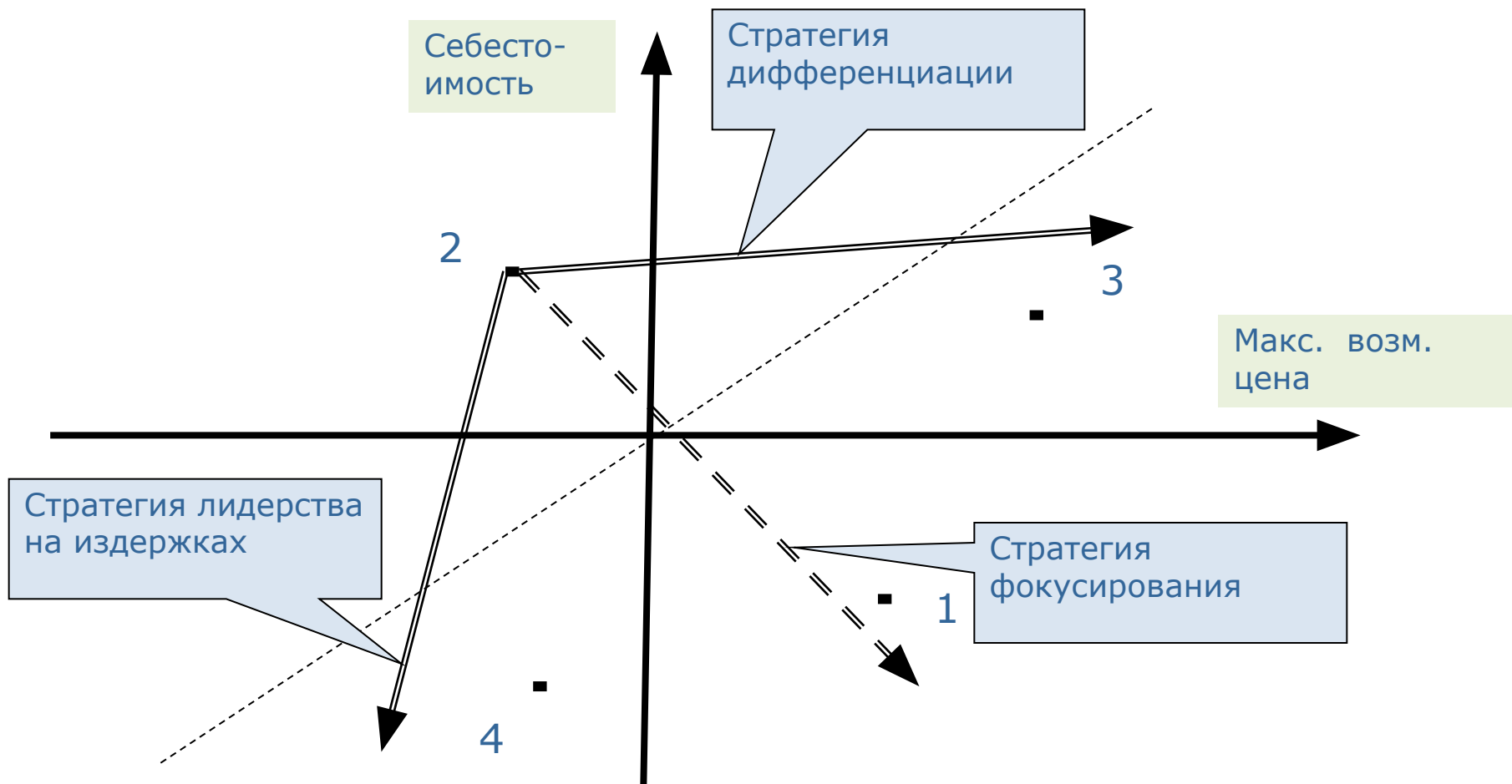
Количественное подтверждение: Если 60% и 10%, то уже 6%



Экономическая модель концепции «трех векторов» к конкурентному успеху, для фирм, отставших в масштабах ©



Экономическая модель концепции «трех векторов» к конкурентному успеху, для фирм, отставших в масштабах ©



Раздел 7. Методы анализа при выборе стратегии конкуренции

Стратегии формирования конкурентных преимуществ



Варианты возможных выборов для конкурентных стратегий

Виды конкурентных стратегий	Рейтинг	Замысел или пояснение, в чем собственно будет заключаться
Дифференциация (единая уникальная черта во всех видах лечебной и сопутствующей деятельности ЛПУ)		Например: - самый комплексный характер лечения (осматривают сразу несколько врачей)
Лидерство по издержкам (оказываем услуги заметно дешевле других ЛПУ, с меньшим, но приемлемым для пациентов качеством)		
Фокусирование (становимся заметно специализированным (но не симметрично другим) ЛПУ, и с заметно более высоким качеством в выбранном сегменте деятельности) - фокусирование по видам заболеваний - фокусирование только на одной из групп (например, ценовой) пациентов		Например: -
Многоствольное фокусирование (или избирательное развитие и уникальность на ряде направлений лечебной деятельности)		
Стратегия «голубого океана»		
Масштабное лидерство (кратное превосходство и объёмах и за счёт этого более высокое качество медицинской и сервисной деятельности, чем в среднем по отрасли по умеренным ценам)		
По ряду направлений деятельности ЛПУ лечение тех заболеваний, которые рассматриваются как не излечиваемые в отрасли		Например: ЛПУ в г. Клин лечит ноги (испытывающие недостаток кровоснабжения) пожилых людей
Заметное повышение внутренней эффективности деятельности ЛПУ и конвертация высвобожденных		