



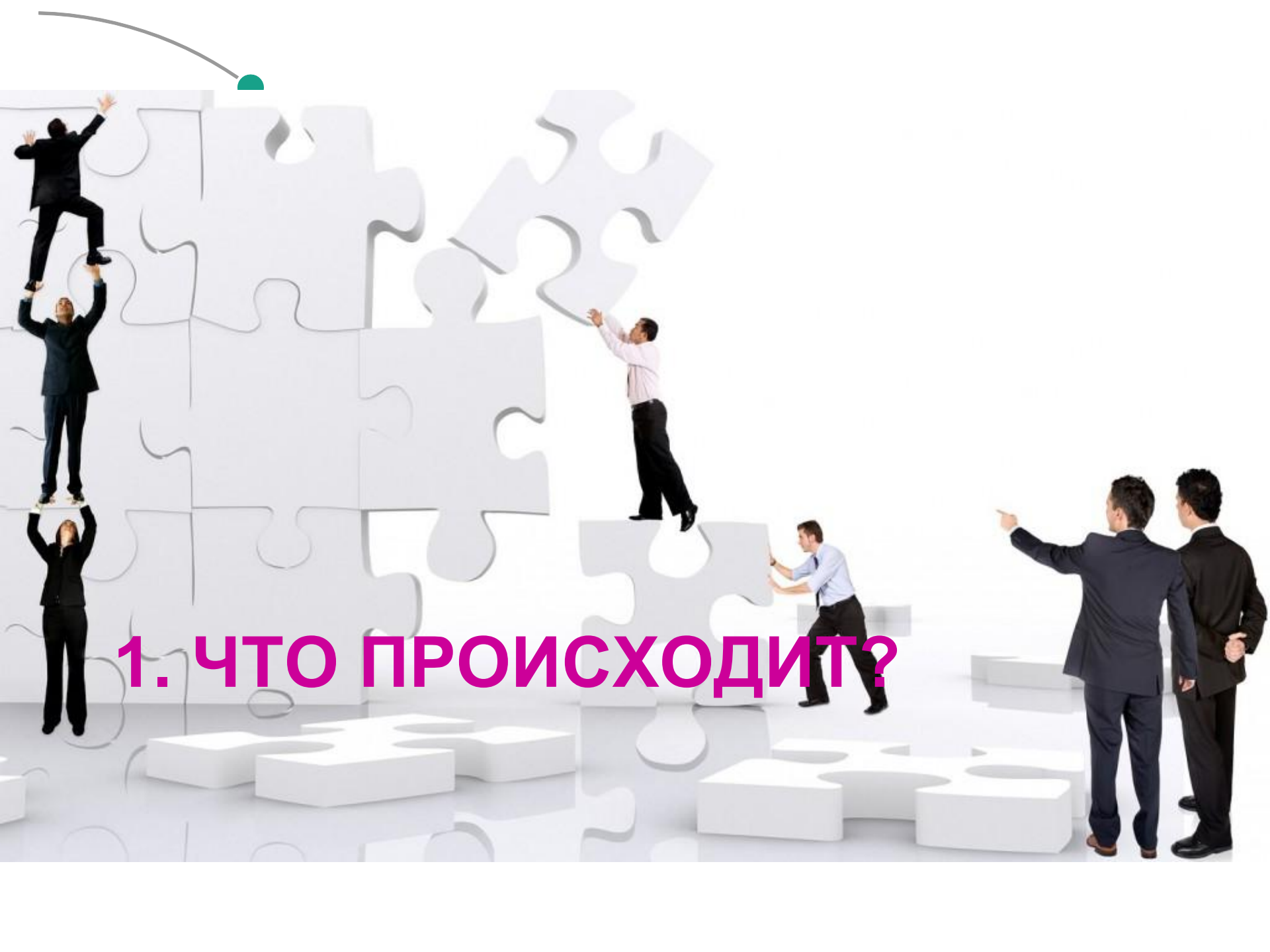
mba • center

Перезагрузка бизнеса

**Мальшева Лариса Анатольевна,
д.э.н., проф., IPMA
Директор МВА-Центра УрФУ
Зав.кафедрой Стратегического менеджмента**

О чем будем говорить?

1. Что происходит?
2. Зачем пересматривать Бизнес-модель?
3. Для чего использовать инструменты экспресс-стратегического планирования
4. Что делать с продуктовым портфелем?
5. Как применить организационный дизайн?
6. Как внедрять?

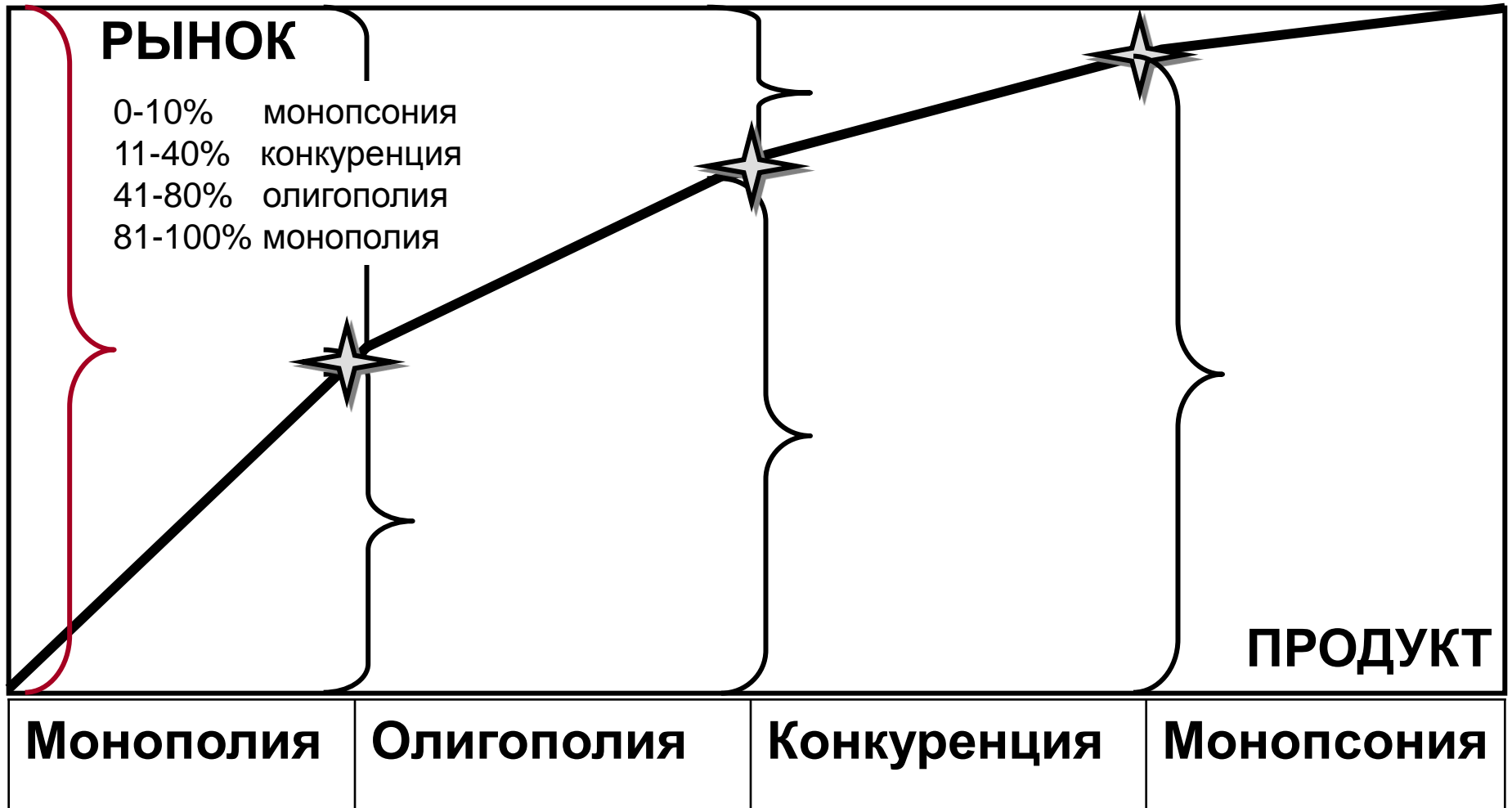


1. ЧТО ПРОИСХОДИТ?

Результаты отраслевого форсайта по Услугам

- Падение спроса на VIP-услуги
- Схлопывание рынков
- Переход к массовизации
- Упрощение продукта
- Корректировка соотношения
Цена/Качество
- Переход квалифицированного персонала
во фриланс

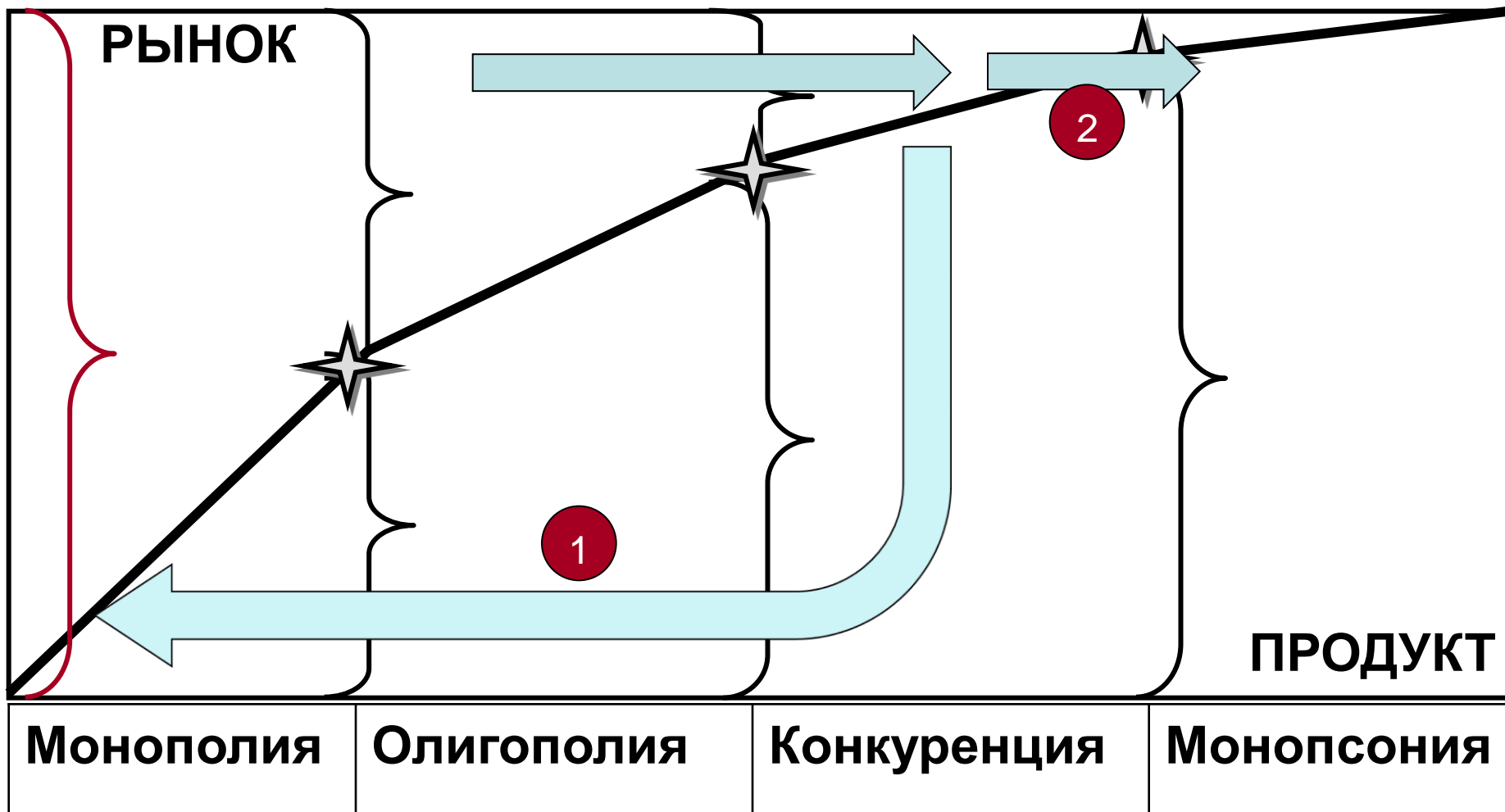
Модель «Рынок / Компания / Продукт»



Четыре разных ситуации

Рынок	Монополия	Олигополия	Конкуренция	Монопсония
Стратегия	Рост объемов	Снижение затрат	Дифференциация	Фокусирование
Продукт	Типовой	Мелкосерийный	Сервис	Услуга
Производство	Массовое	Рациональное	Специализация	Кастомизация
Бизнес-процессы	BPM	BPR	BR	XE
Структура	Функциональная	Линейно-функциональная	Проектно-матричная	Смешанная
Мотивация	100/0	70/30	30/70	0/100

Рыночные тенденции














1. ЗАЧЕМ ПЕРЕСМАТРИВАТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ?

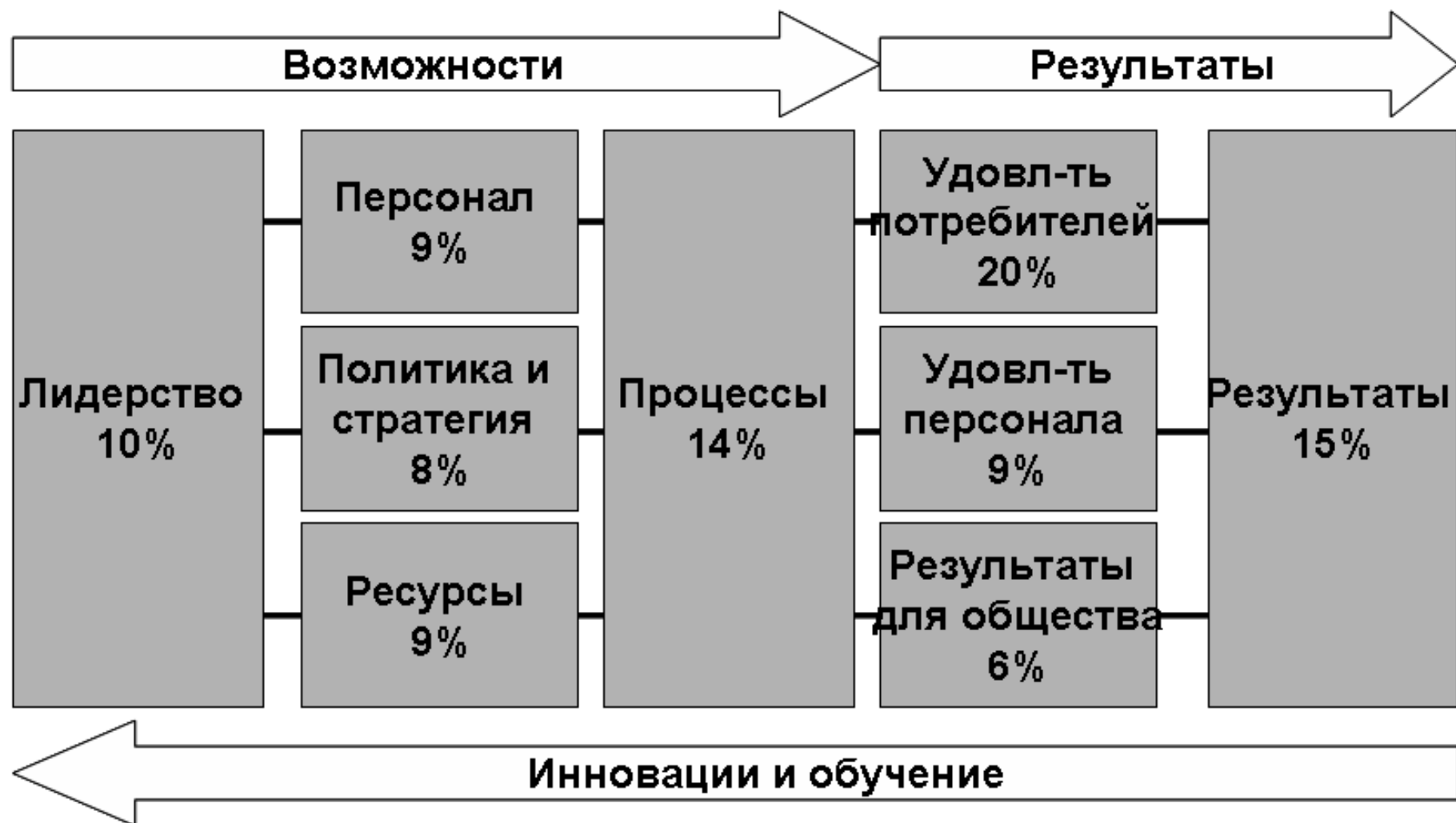
Модель Александра Остервальдера



Таблица для заполнения

+ Ключевые партнеры 	Ключевые виды деятельности 	Ценностные предложения 	Взаимоотношения с клиентами 	Потребительские сегменты 
	Ключевые ресурсы 		Каналы сбыта 	
Структура издержек 		Потоки поступления доходов 		

Модель EFQM



Рейтинги, как бизнес-модель

1. Объем продаж
2. Количество клиентов
3. Количество сотрудников
4. Средняя стоимость
5. ...

6. Индекс цитирования
7. Количество студентов

Жизненный цикл Адизеса



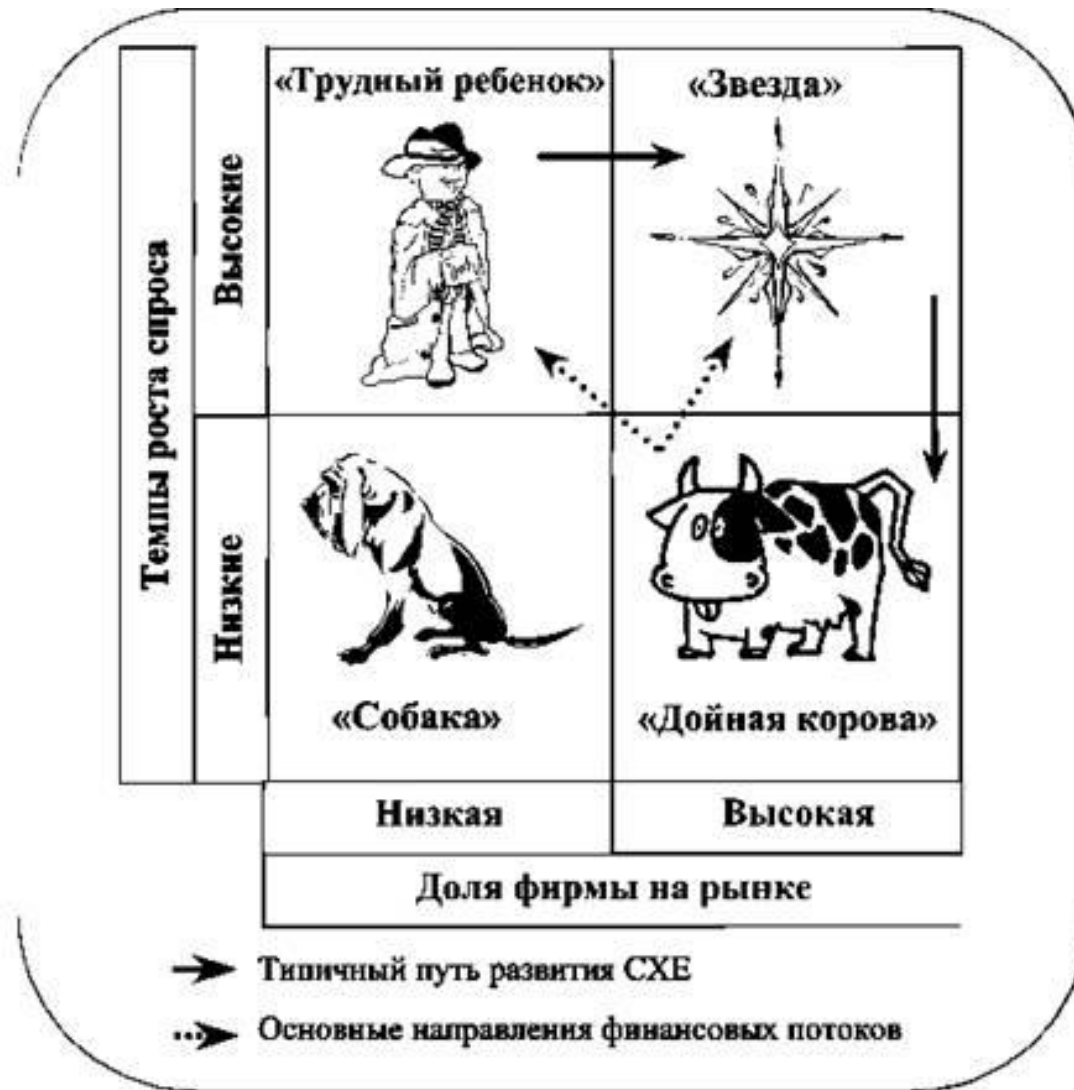
Проблемы моделей

- Не очевидны
- Статичны
- Не учитывают внешнюю среду
- Не дают «правильных ответов»
- Не учат логике
- Дескриптивны
- Дискретны, не технологичны
- «Идеальны»

Модель рынок / продукт

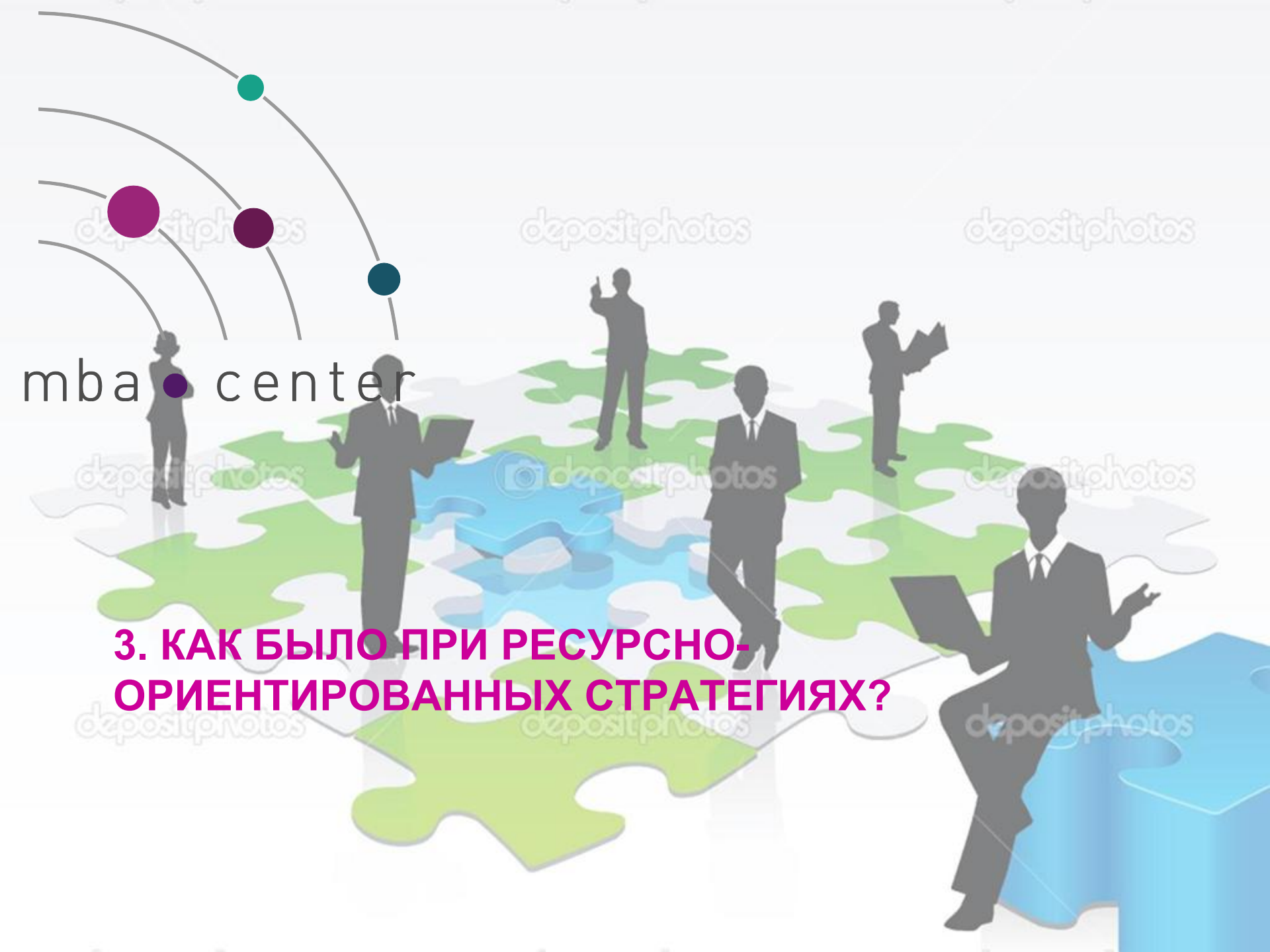
Рынок	Монополия	Олигополия	Конкуренция	Монопсония
Количество компаний				
Стратегия	Рост объемов производства	Снижение издержек	Дифференциация	Фокусирование
Продукт	Типовой	Серии, партии	Сервис	Услуга
Бизнес-процесс	BPM	BPR, BPI	BR	ХЕ
Структура	Функциональная	Линейно-функц	Матричная	Смешанная
Мотивация	100/0	70/30	30/70	0/100
Продукт	«Звезда»	«Корова»	«Трудный ребенок»	«Собака»

Базовый ландшафт – Матрица BCG



mba • center

3. КАК БЫЛО ПРИ РЕСУРСНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ СТРАТЕГИЯХ?



SNW-анализ

Стратегическая позиция	Сильная – S	Нейтральная – N	Слабая – W
Стратегия			
Оргструктура			
Финансовое положение			
Текущий баланс			
Уровень бухучета			
Финансы как инфраструктура			
Доступность инвестиционных ресурсов			
Финансовый менеджмент			
Продукт как конкурентоспособность			
Структура затрат			
Дистрибуция			

SNW-анализ (2)

Стратегическая позиция	Сильная – S	Нейтральная – N	Слабая – W
Информационные технологии			
Маркетинговые инновации			
Способность к лидерству			
Способность к лидерству руководящего лица			
Способность к лидерству каждого сотрудника			
Уровень производства			
Материальная база			
Эффективность деятельности рабочего персонала			
Уровень маркетинга			

SNW-анализ (3)

Стратегическая позиция	Сильная – S	Нейтральная – N	Слабая – W
Степень менеджмента			
Качество торговой марки			
Репутация на рынке			
Репутация как работодателя			
Отношения с органами власти			
Отношения с профсоюзами			
НИОКР			
Послепродажное обслуживание			
Вертикальная интеграция			
Корпоративная культура			
Стратегические альянсы			

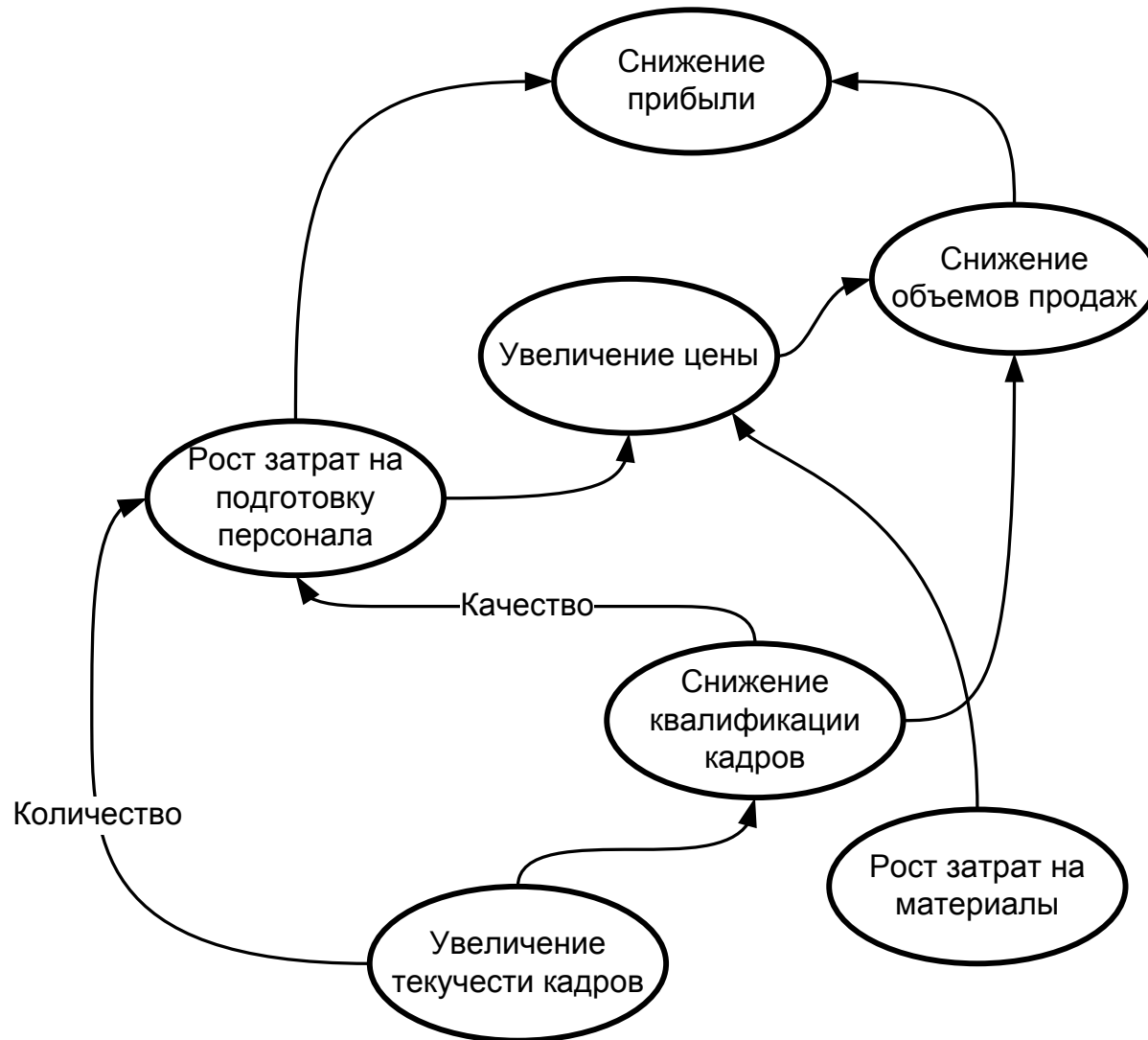
Цепочка ценности М.Портера



Оценка сильных и слабых сторон

Элемент цепочки добавленной ценности	Степень значимости для клиента (0-1)	Степень соответствия ожиданиям (-10 +10)	Итог (-10 +10)

Карта проблемного поля



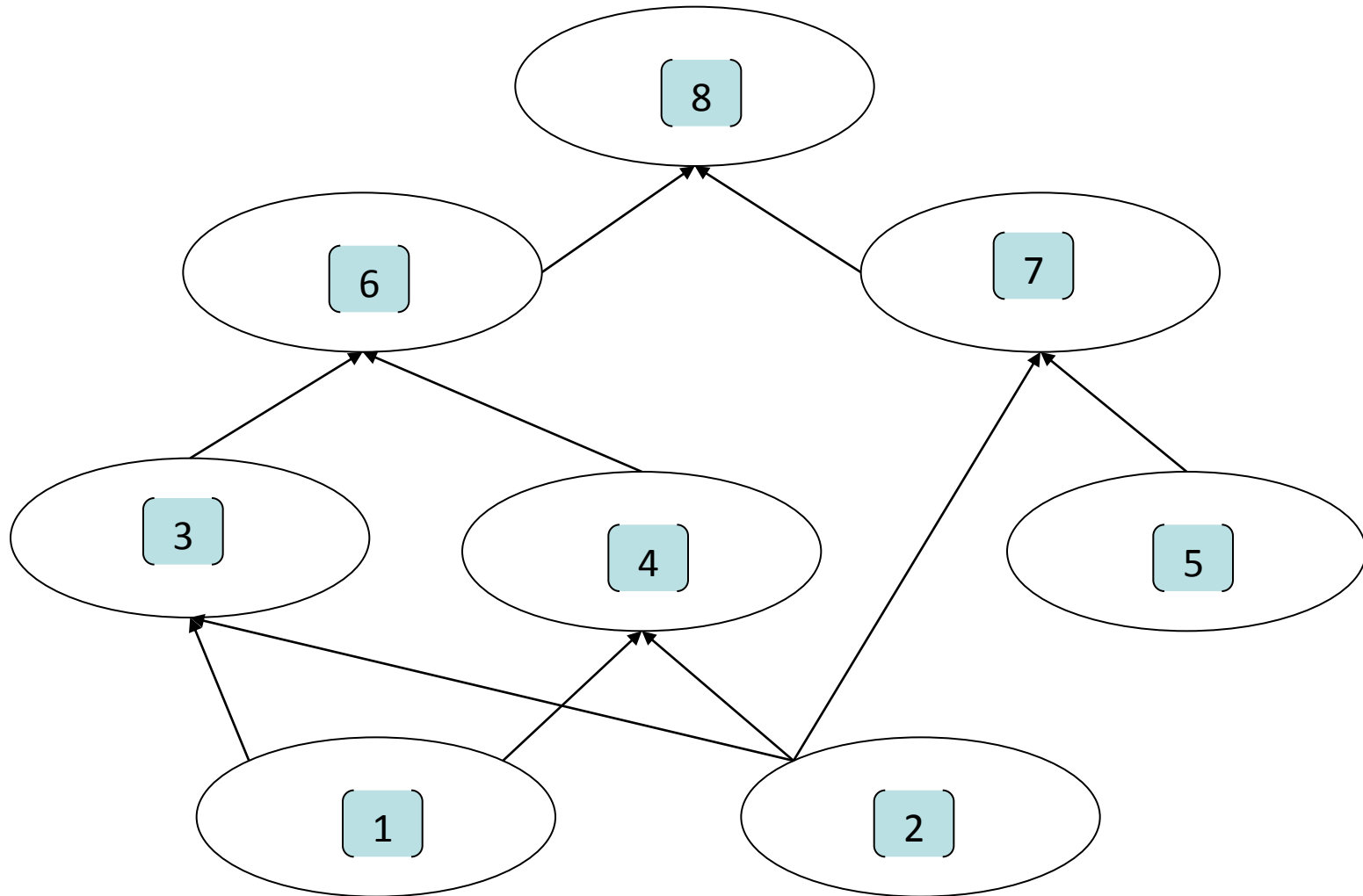
Карта проблемного поля



Карта целей

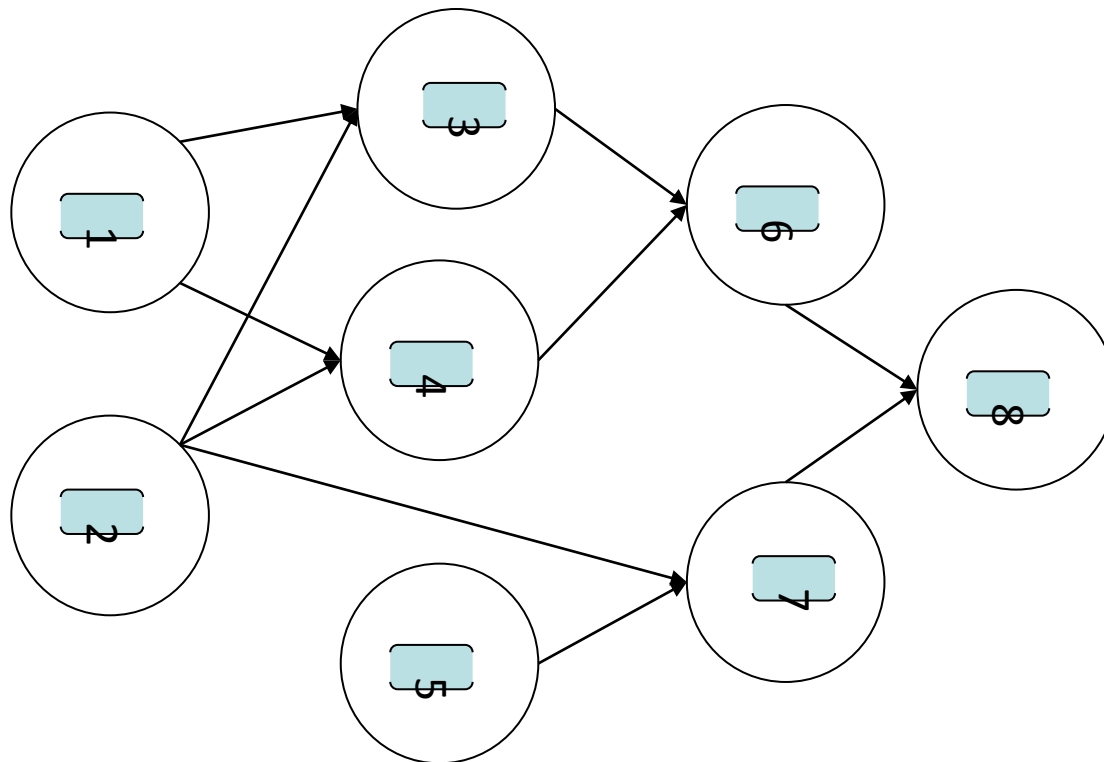


Программа проектов



Прототип Дорожной карты

- Программа – совокупность проектов, объединенных одной целью, но разными ресурсами





mba ● center

**4. ДЛЯ ЧЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ
ИНСТРУМЕНТЫ ЭКСПРЕСС-
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ?**

Инструменты

Стратегия «Сверху»	Стратегия «Снизу»	Цели
PESTEL	Карта проблемного поля	
5 сил Портера		Анализ 3С
SWOT		Стратегическая карта
SWOT-8		
Портфель проектов	Программа проектов	Цели
Ранжированный перечень проектов и программ		
Дорожная карта		

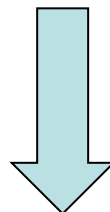
Миссия, которая продает!

- Зачем?
- Почему?
- Кому?
- Что?
- Как?
- Кем?
- Для чего?

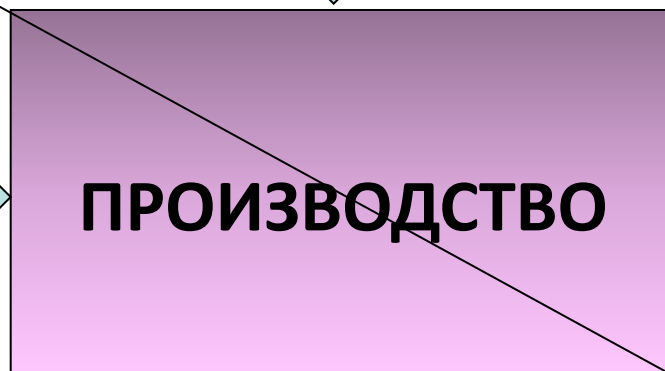
На кого ориентирована миссия?

Прямое влияние

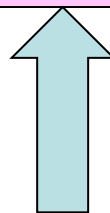
PESTEL



ПОСТАВЩИКИ



ПОТРЕБИТЕЛИ



ПЕРСОНАЛ

Косвенное влияние

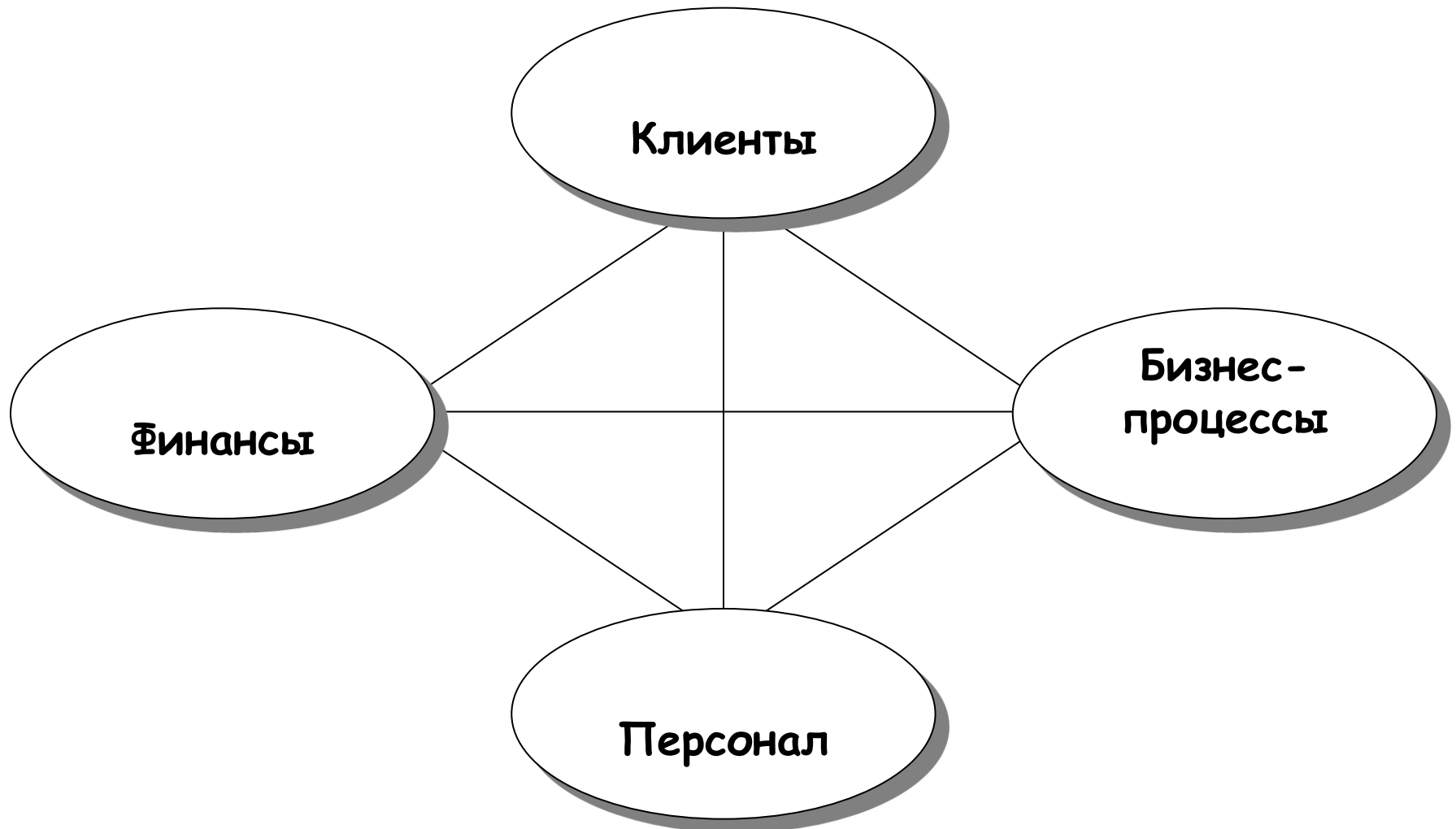
Пример

Заинтересованное лицо	Степень влияния	Требование	Миссия
Собственник	+10	Повысить прибыль	За счет оптимальных бизнес-процессов ISO 9000
Клиент	+10	Повысить качество, снизить цену	НИОКР, патенты, собственное производство
Зарубежный Поставщик	+3	Увеличить поставки	Партнерские отношения с зарубежными поставщиками

Откуда берутся показатели?

- Дерево целей
- Сбалансированная система показателей (BSC)
- Потребности клиентов: анализ заинтересованных лиц

Сбалансированная система показателей



Логика выстраивания целей

- Какие финансы обеспечат процветание организации?
- Каких клиентов нужно обслужить для получения желаемого финансирования?
- Какие бизнес-процессы необходимы для удержания выбранных клиентов?
- Какой персонал должен реализовывать требуемые бизнес-процессы?

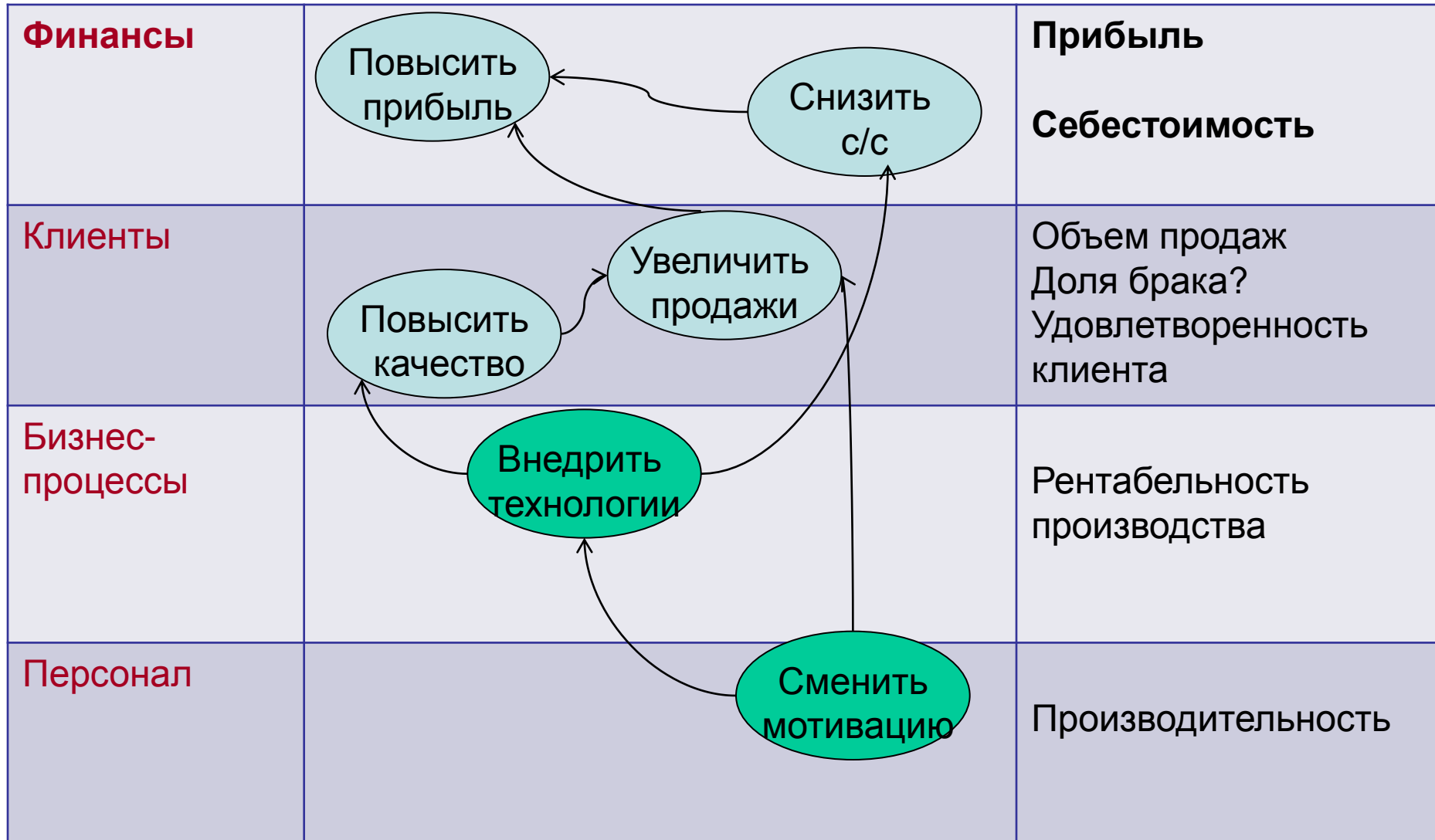
Пример стратегии

Заинтересованное лицо	Степень влияния	Требование	Цели
Собственник	+10	Повысить прибыль	Повысить прибыль
Клиент	+10	Повысить качество, снизить цену	Повысить качество, снизить с/с
Зарубежный Поставщик	+3	Увеличить поставки	Увеличить объем продаж

Стратегия!

Стратегия	Показатели	2014	2015	2016	2017	2018
Связи с потребителем	Прибыль					
Лидер в производстве	Объем продаж					
Рост качества	Качество					
Лидерство в издержках	С/с					

Стратегическая карта целей



Детализация целей

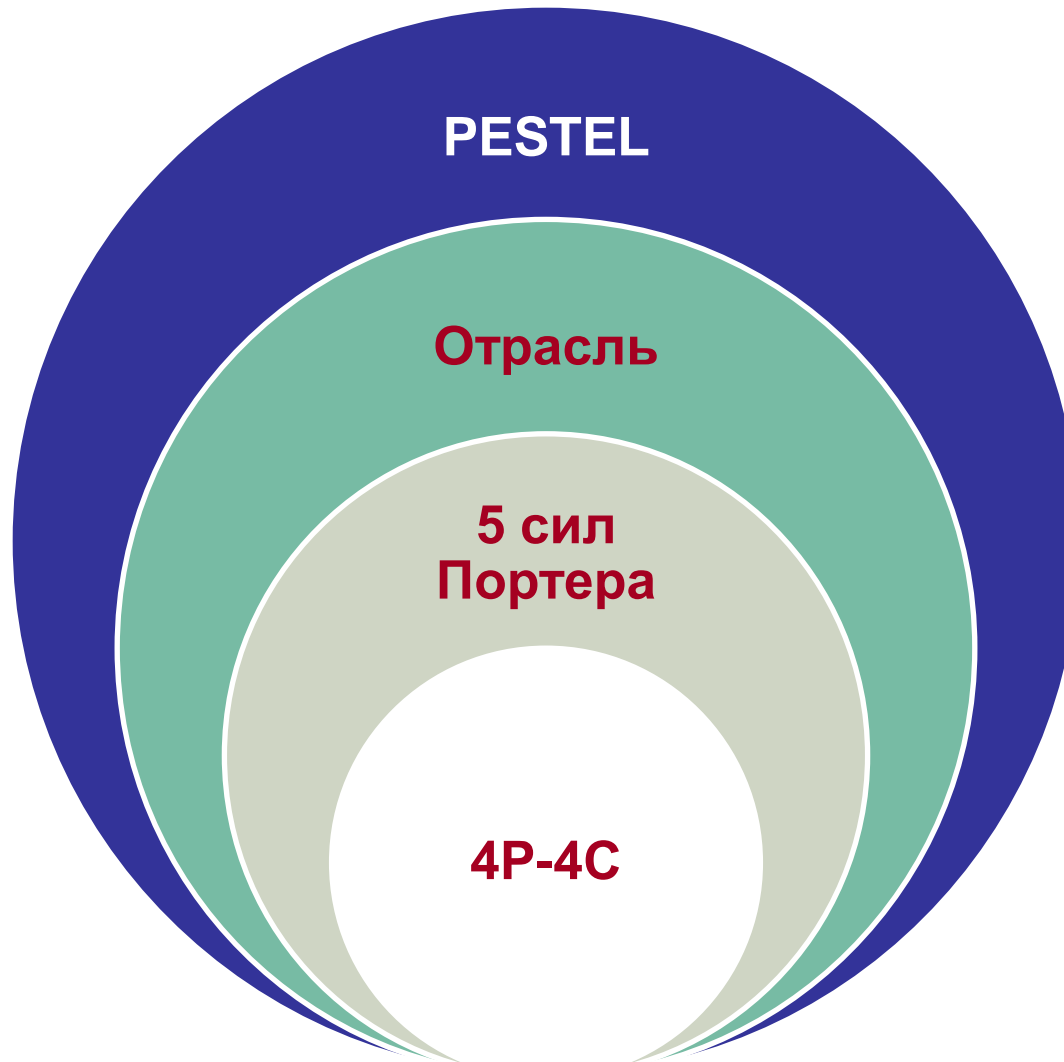
Направление	Цели компании	Показатели	Продукт А	Процесс А	Сотрудник
Финансы		A1		A1.1.1	
Клиенты		A2		-	
Бизнес-процессы		A3		-	
Персонал		A4		A4.1.1. A4.1.2.	



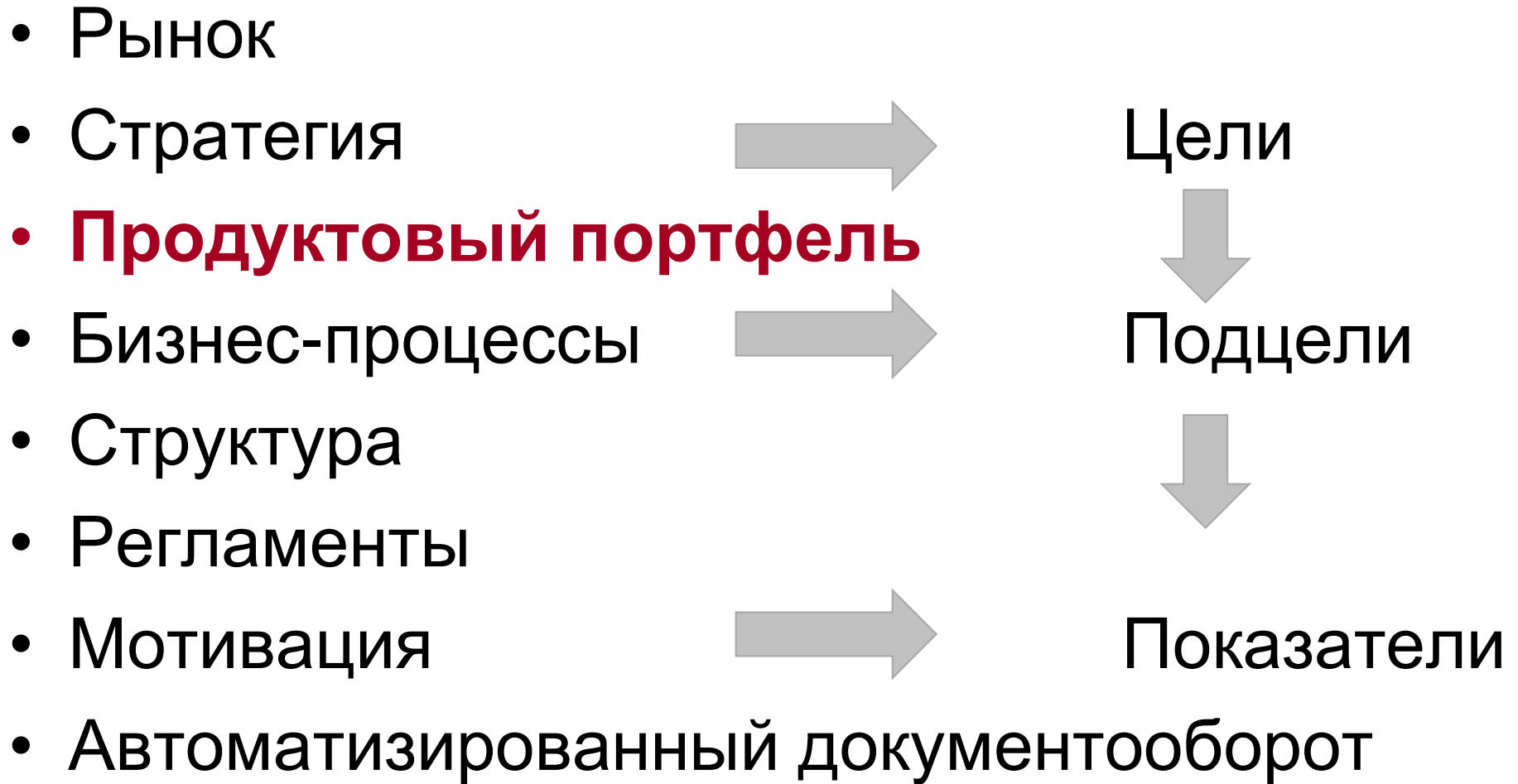
5. ЧТО ДЕЛАТЬ С ПРОДУКТОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ?



Окружение



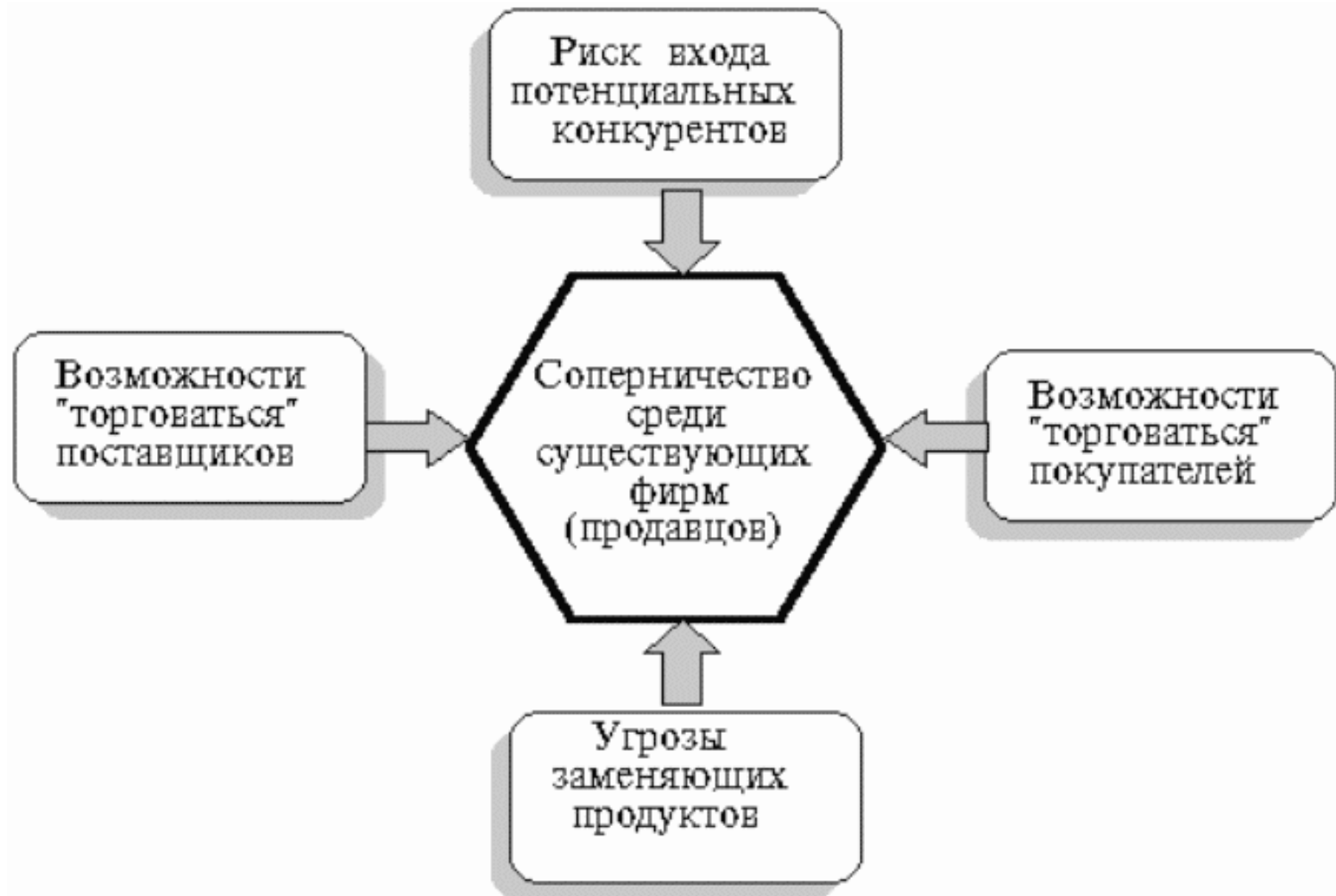
Уровни преобразований



PESTEL

ФАКТОРЫ	СИЛА ВЛИЯНИЯ -10 ...+10	ВЕРОЯТНОСТЬ 0-1	ВЕС ФАКТОРА -10...+10
ПОЛИТИЧЕСКИЕ			
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ			
СОЦИАЛЬНЫЕ			
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ			
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ			
ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ			

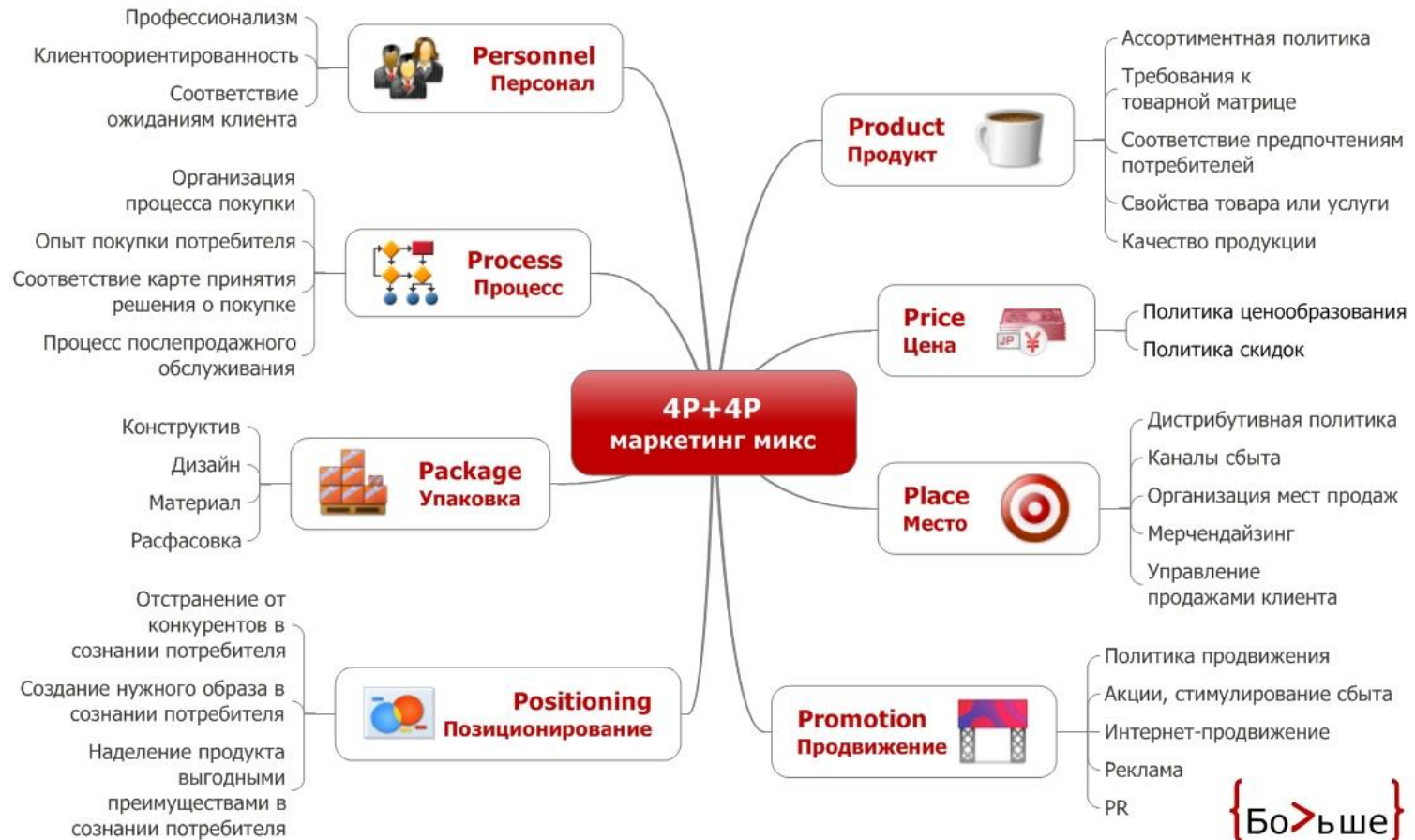
5 сил Портера



5 сил Портера

ФАКТОРЫ	СИЛА ВЛИЯНИЯ -10 ...+10	ВЕРОЯТНОСТЬ 0-1	ВЕС ФАКТОРА -10...+10
Конкуренты			
Клиенты			
Субституты			
Поставщики			

4P-4C



{Бо>ьше}

www.bolshe.su
Дубовик Сергей

SWOT

Strengths	Вес	Weakness	Вес
Сильные стороны		Слабые стороны	
Opportunities	Вес	Threats	Вес
Возможности		Угрозы	

SWOT 8

		Возможности			Угрозы	
		В1	В2	В3	У1	У2
Сильные	С1					
	С2					
	С3					
	С4					
Слабые	Сл1					
	Сл2					
	Сл3					

Конкурентные
преимущества

Риски

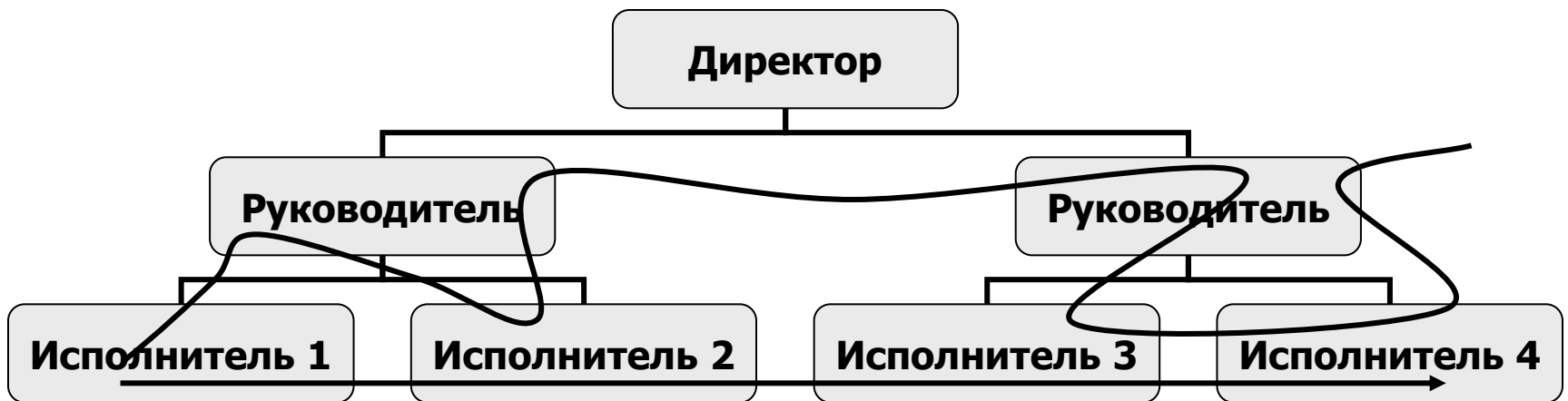
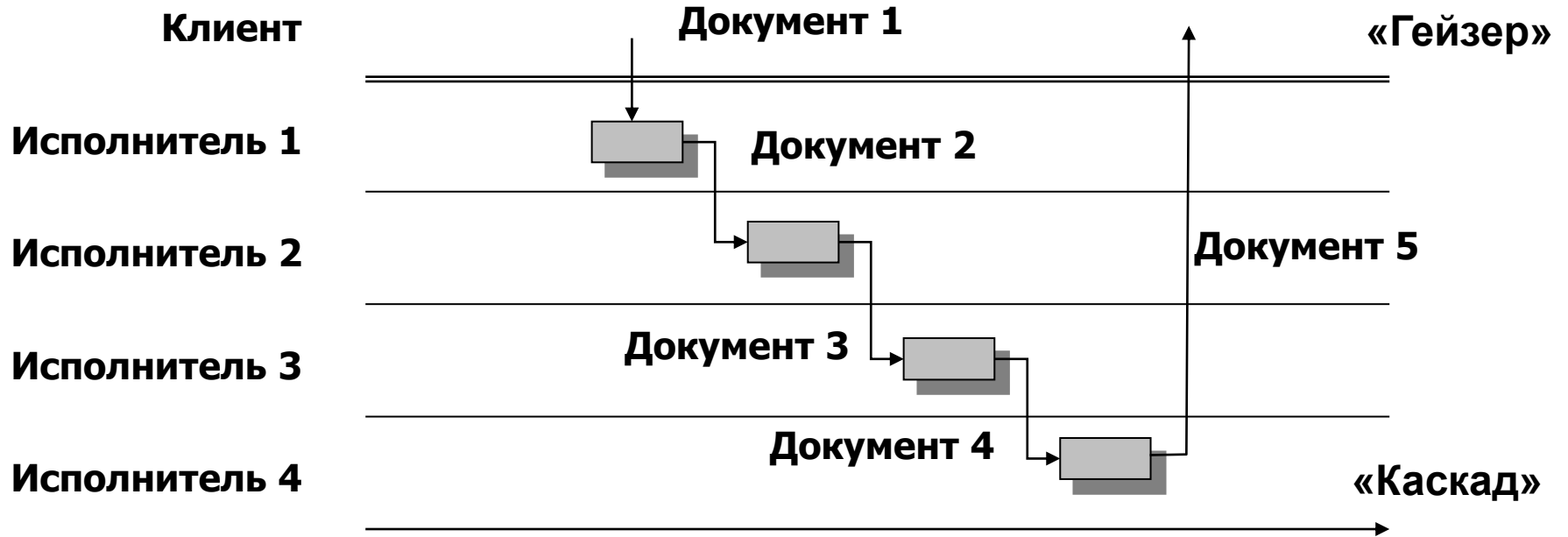
Портфельная стратегия

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	РЫНОЧНЫЕ: -- Диверсификация -- Дифференциация -- Фокусирование	ОПТИМИЗАЦИОННЫЕ -- Снижение издержек
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ИНТЕГРАЦИОННЫЕ -- Вертикальная интеграция -- горизонтальная интеграция	ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ -- Продажа -- Уход с рынка

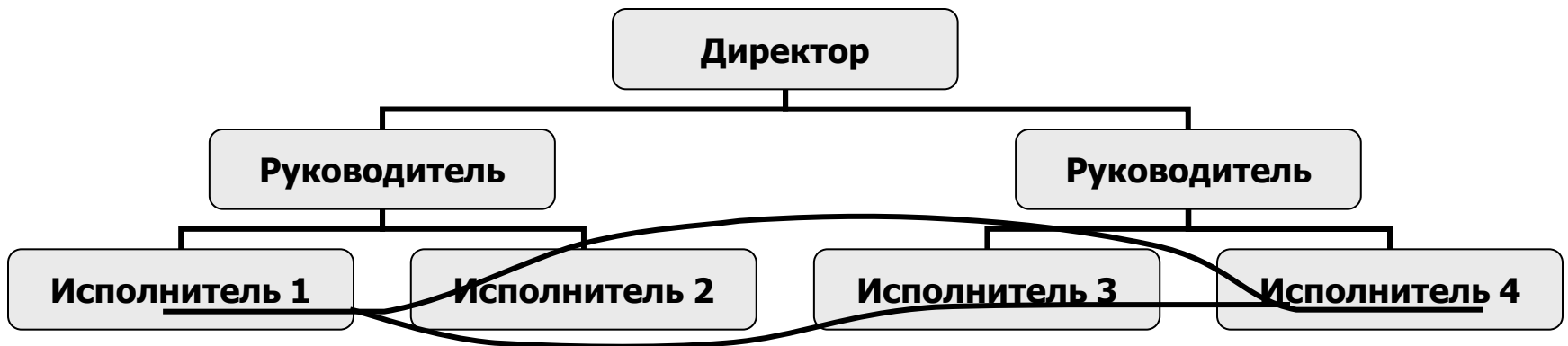
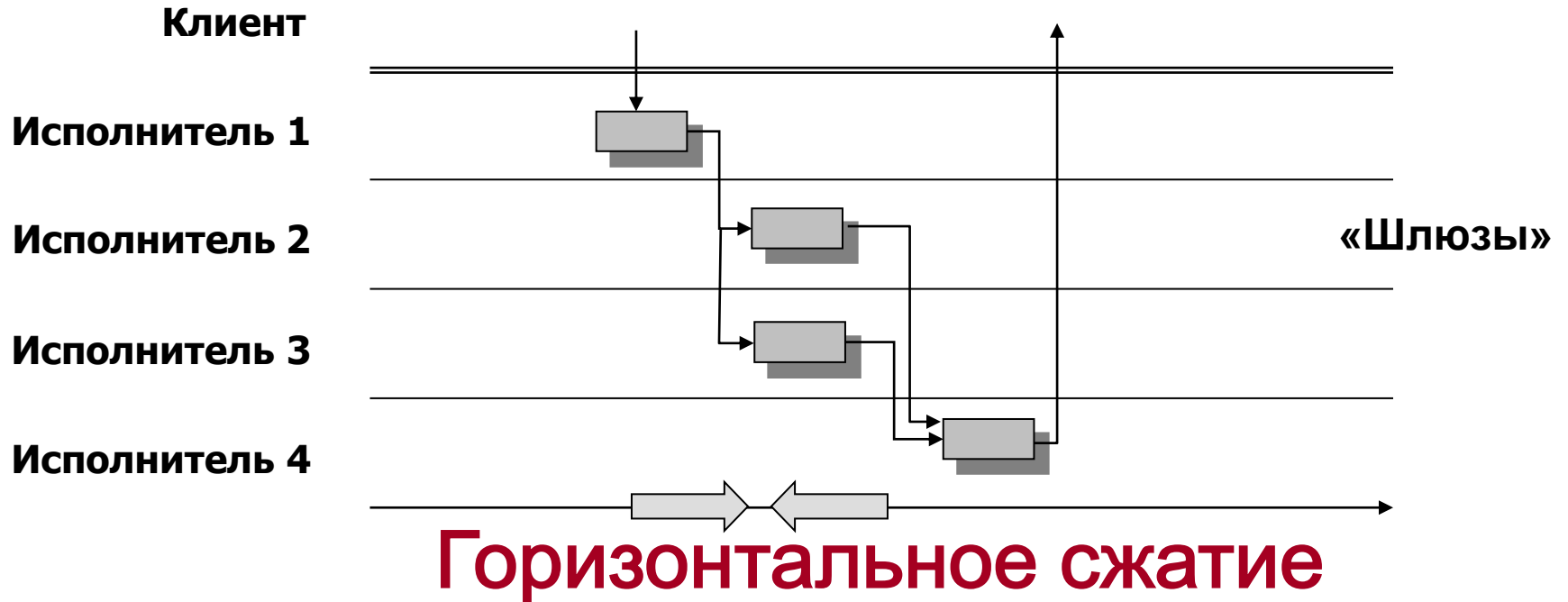


6. КАК ПРИМЕНИТЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН?

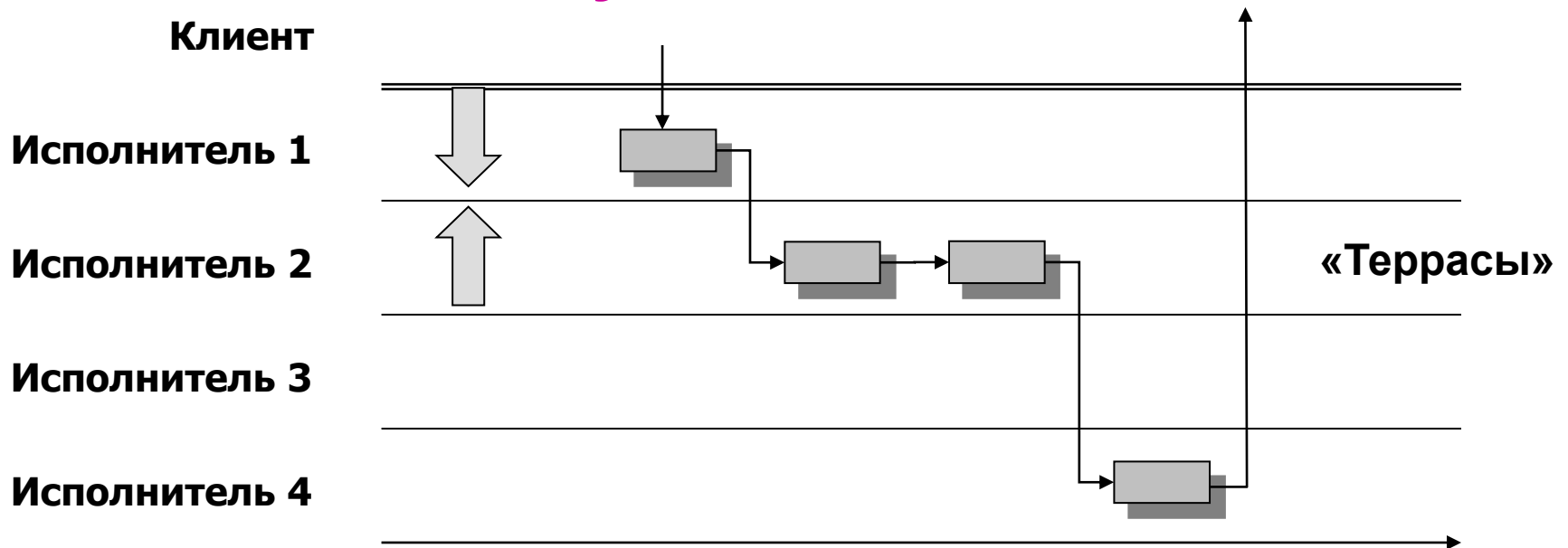
Монополия



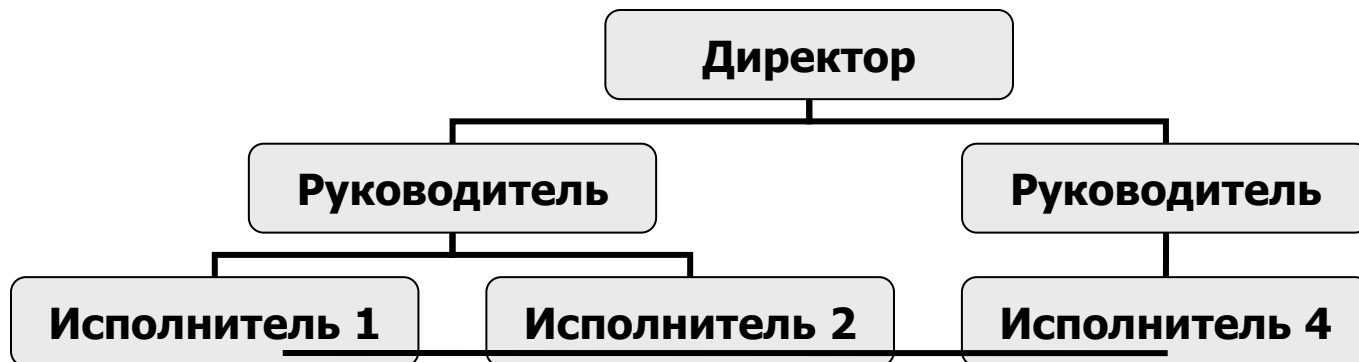
Олигополия: Оптимизация по времени



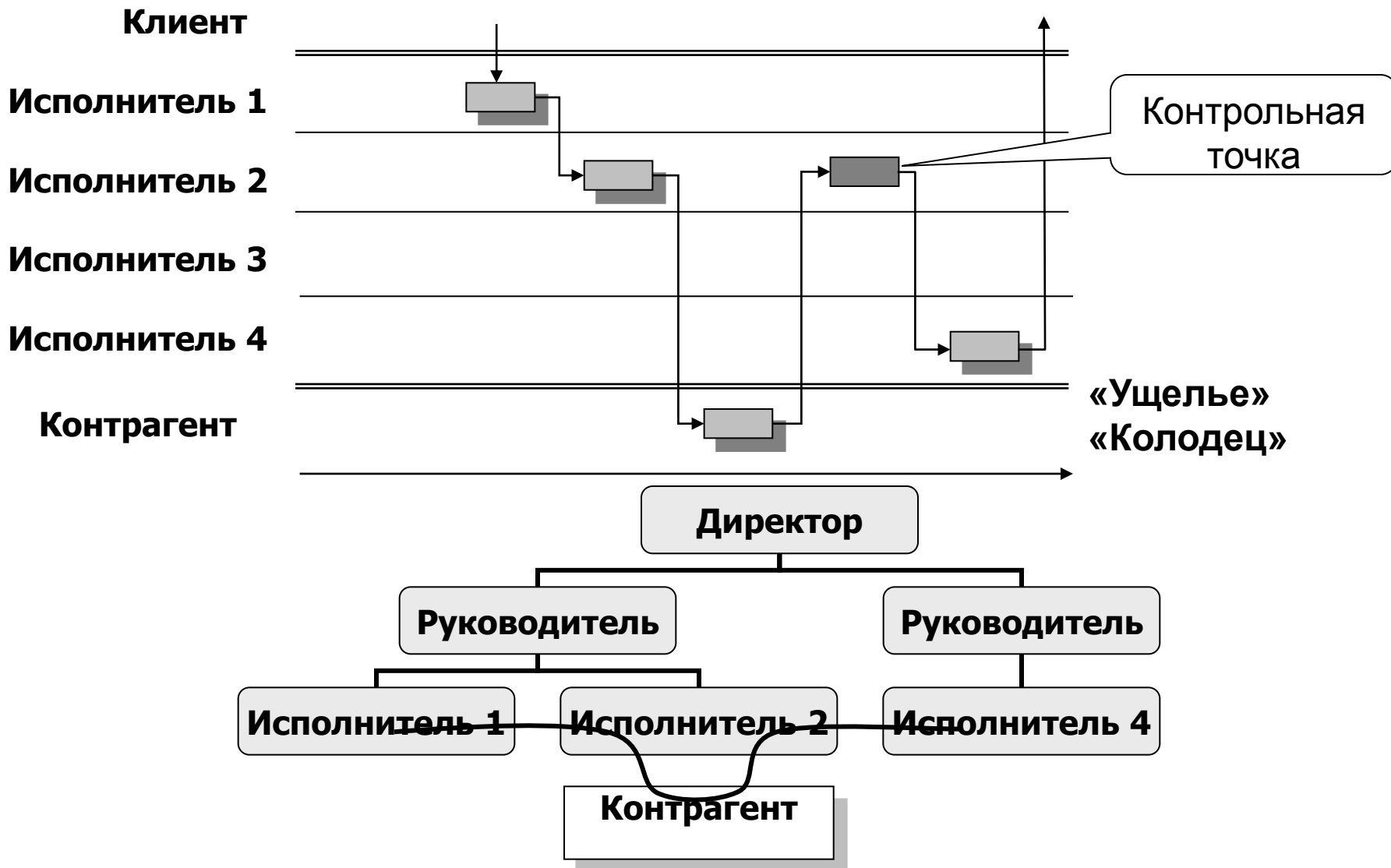
Олигополия: Оптимизация по количеству участников



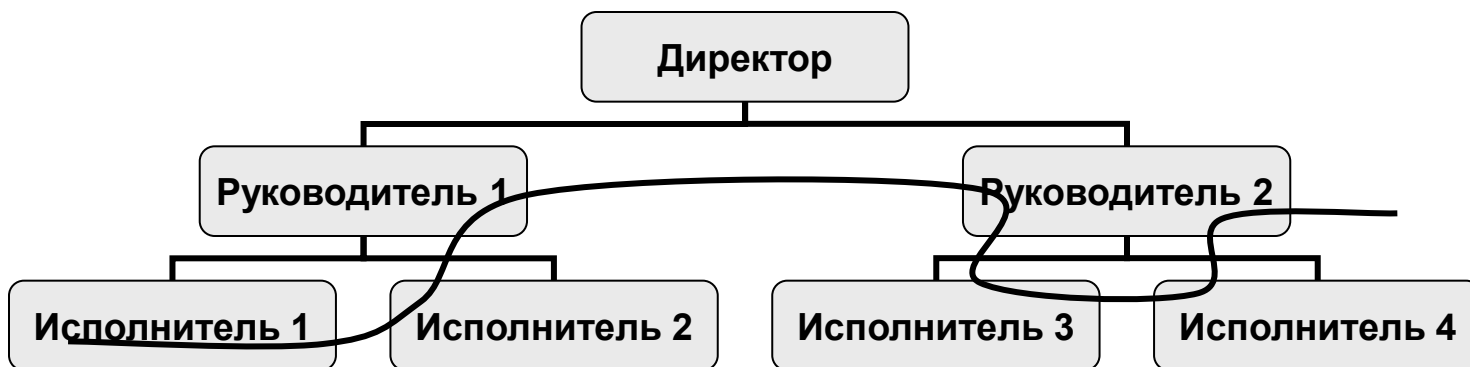
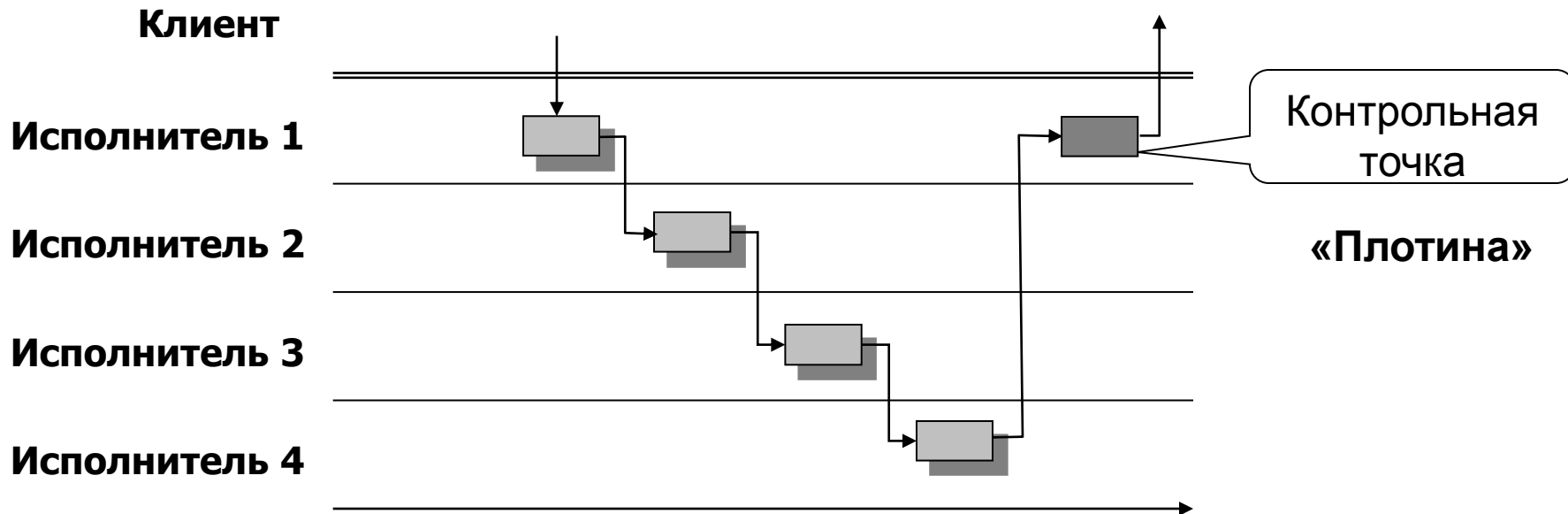
Вертикальное сжатие



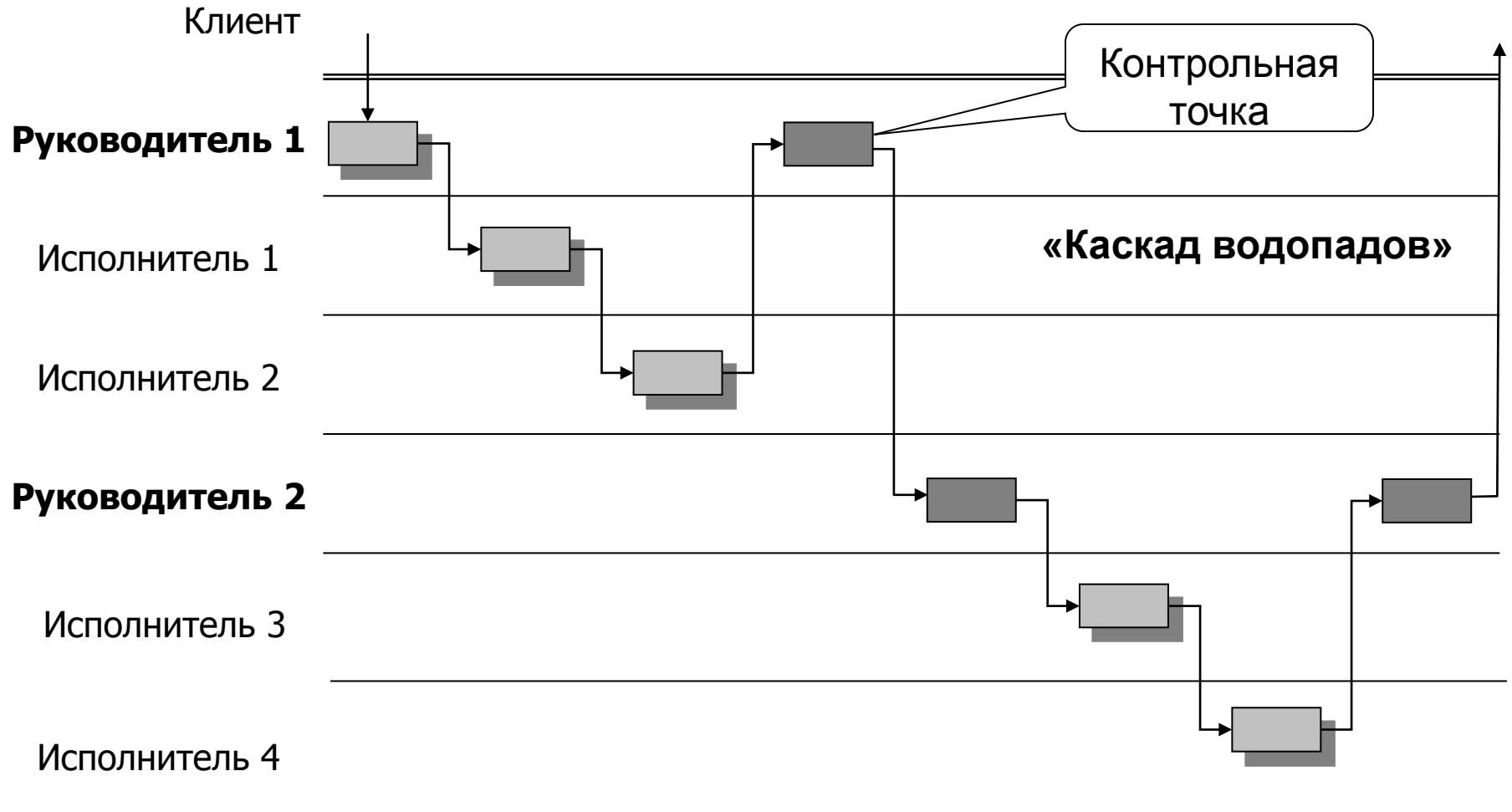
Олигополия: Процесс с участием контрагента



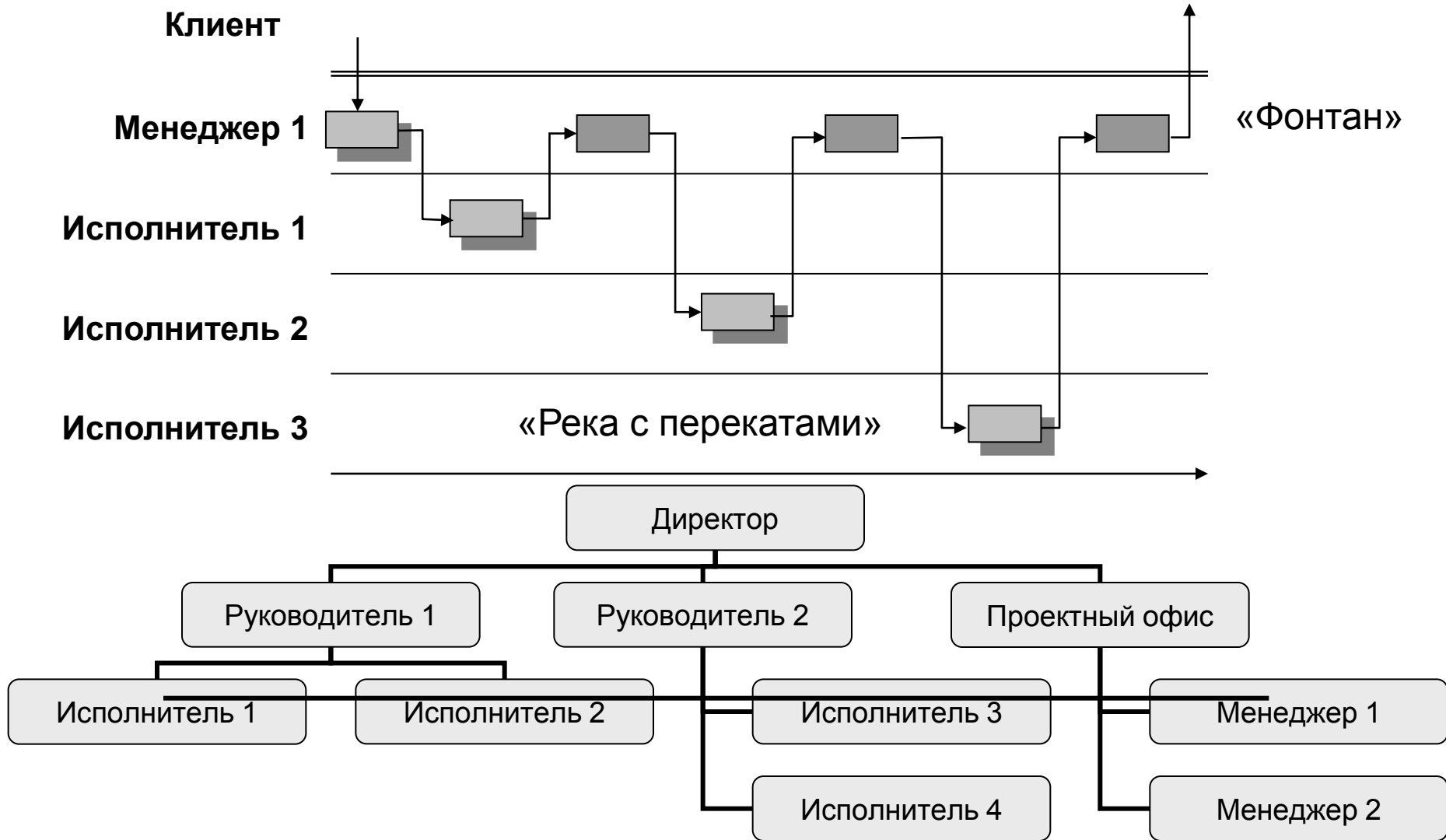
Олигополия: Оптимизация по критерию качества



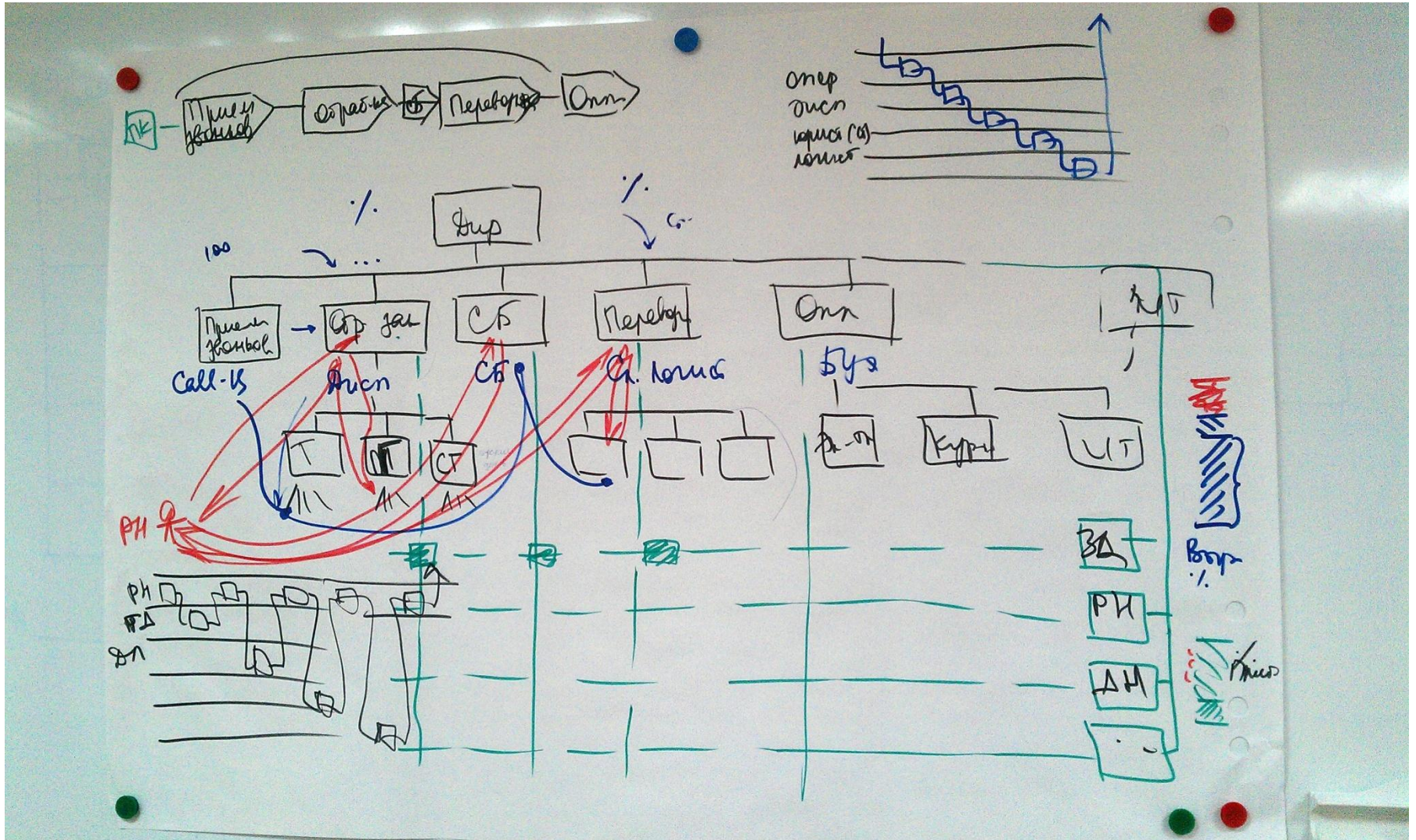
Олигополия: Процесс с контрольными точками



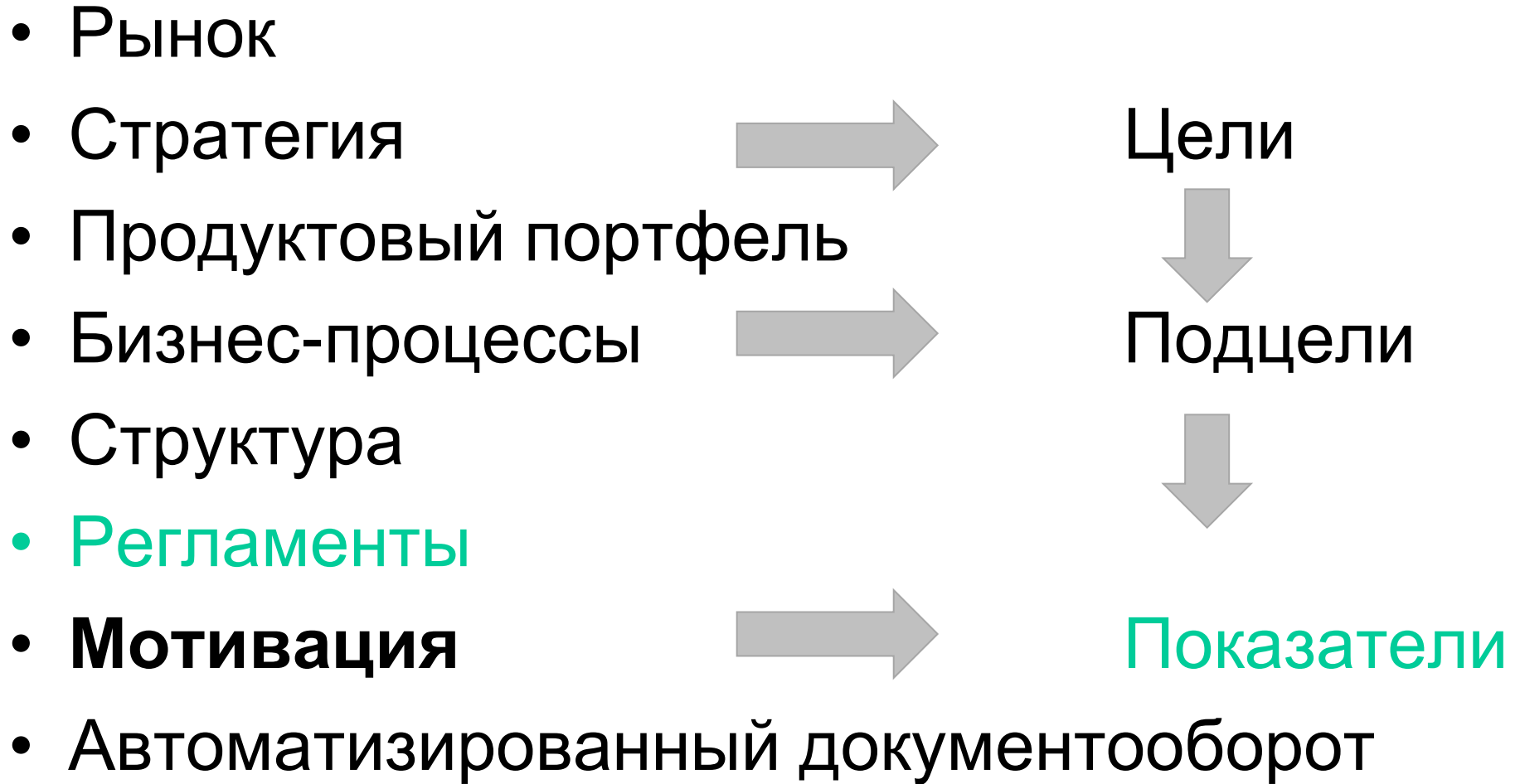
Конкуренция



Необходимость совмещения



Уровни преобразований



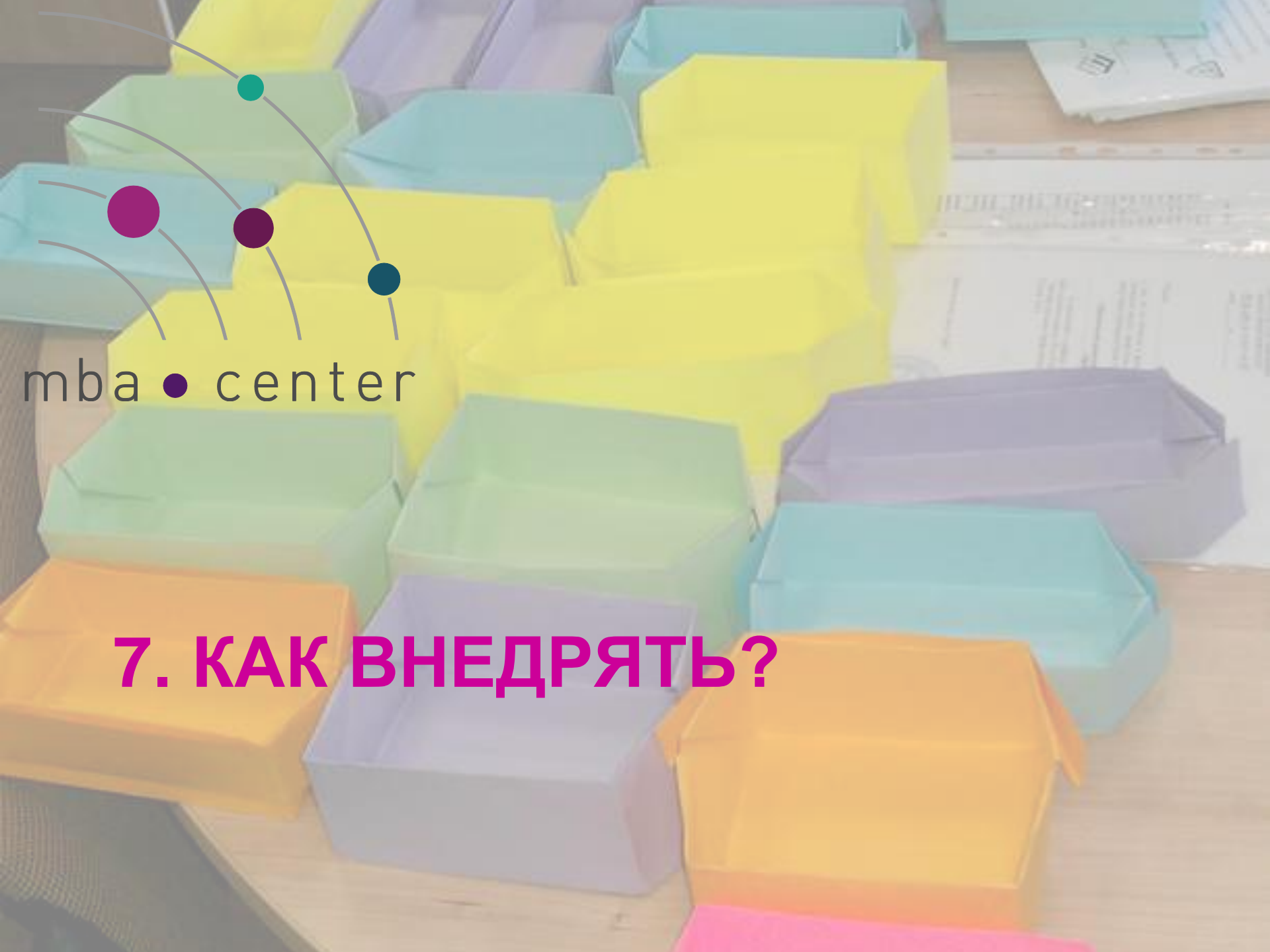
Система мотивации

KPI

- НИОКР
- Снабжение
- Производство
- Сбыт
- Финансы
- Персонал

BSC

- Бизнес-процессы
- Клиенты
- Финансы
- Персонал



mba • center

7. КАК ВНЕДРЯТЬ?

Портфельная стратегия в проектах

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Инвестиционные проекты	Инфраструктурные проекты
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Инфраструктурные проекты	Коммерческие проекты

Ранжирование проектов

Проекты	Цель 1	Цель 2	Цель 3	Ранг
...				

Дорожная карта

Цели	Показатели	Сейчас	Проекты				
				2014		2015	
Цель 1	Показатель 1	Зн 1	Проект 1 Проект 2	Зн 2		Зн 3	
	Показатель 2	Зн 1		Зн 2		Зн 3	

Сложности внедрения

- Быстрая смена ситуации
- Ухудшение
- Боязнь непопулярных решений
- Необходимость продолжать работу
- Бессистемность
- непонимание модели бизнеса
- Опасность потерять ключевых сотрудников
- Сопротивление изменениям

ПУСКОВОЙ КОМПЛЕКС

 **Проекты**

 **Управление**


 **Стратегии**

 **Компетенции**


 Миссия

 Стратегия

 Цели

 Продуктовый
портфель

 Бизнес-процесс

 Организационная
структура

 Проект

ПУСК

- Образовательный консалтинг для проектных команд неконкурирующих предприятий, заинтересованных в совмещении обучения, консультирования, сопровождения и внедрения системы стратегического и процессно-проектного управления в компаниях, а также обмену опытом и создании цепочек кооперации и партнерских связей

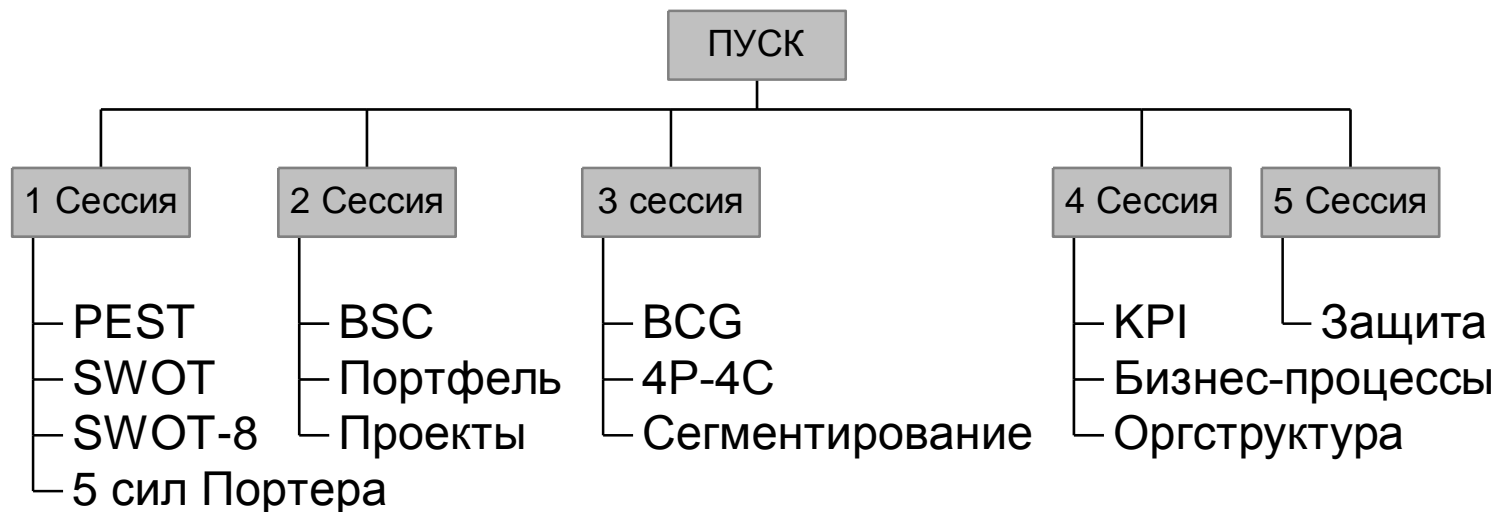
Отличия

- Программа НЕ ЯВЛЯЕТСЯ консалтингом,
- Программа НЕ ЯВЛЯЕТСЯ обучением
- Программа осуществляет ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГИЙ
- Программа опирается на МЕНЕДЖЕРОВ ПРОЕКТОВ
- Программа предусматривает ВНЕДРЕНИЕ новой бизнес-модели на основе стратегического и процессно-проектного управления

Формат

- 4 очных сессии по 3 дня
- 3 недели на выполнение каждого проекта
- 4 корпоративных проекта для каждого предприятия
- 6 проектных команд от предприятий
- 1 день комплексная защита проектов
- 4 месяца длительность проекта

Структура программы



- 1. Стратегическая сессия**
- 2. Проектная сессия**
- 3. Рыночная сессия**
- 4. Организационная сессия**
- 5. Защита проектов**

График программы ПУСК

Когда?	Что?
20.01.15	Презентация Программы ПУСК
27.01.15	Деловая игра «ПУСК»
03.02.15	O`Keys «Проблемное поле кризиса: взгляд руководителя»
6-8.02.15	1 Сессия. Стратегическая
	Проектная работа в компании
27.02-1.03.15	2 Сессия. Проектная
	Проектная работа в компании
24-26.03.15	3 Сессия. Рыночная
	Проектная работа в компании
24-26.04.15	4 Сессия. Организационная
	Проектная работа в компании
27.05.15	Защита проектов

**Ждем руководителей на презентации
20 января или можем встретиться раньше!**

- 374-04-00
- director@mba-urfu.com
- Малышева Лариса Анатольевна
8.912.28.94.965
- Харламова Ольга Геннадьевна
8.912.650.22.22