

Вебинар «Генеральный директор - стратег!»



Дата: 10.09.2023

Начало: 11-00



Серов Михаил Алексеевич

- Президент Ассоциации специалистов по стратегическому управлению
- Независимый директор, «Ассоциация независимых директоров» www.nand.ru
- Директор комитета по стратегии компании «Мясницкий ряд» <https://kolbasa.ru/>

Контакты: ms@strategs.ru, тел.: +7 (929) 697-14-36

Программа вебинара

1 шаг: что главное? – выходим из операционки!

2 шаг: погружаемся в стратегическое мышление.

3 шаг: используем правильную методологию.

4 шаг: разрабатываем стратегию, сочетая самостоятельную практическую работу под руководством опытных стратегов с изучением стратегической мудрости.

Введение. Разговор о том, что такое стратегия.

Определения стратегии:

Стратегия – это качественно определённая обобщённая модель долгосрочных действий организации (страны), которые ей необходимо осуществить для обеспечения устойчивого развития бизнеса за счёт повышения и удержания высокого уровня конкурентоспособности и достижения поставленных целей посредством мобилизации, распределения и эффективного использования своих уникальных ресурсов и компетенций.

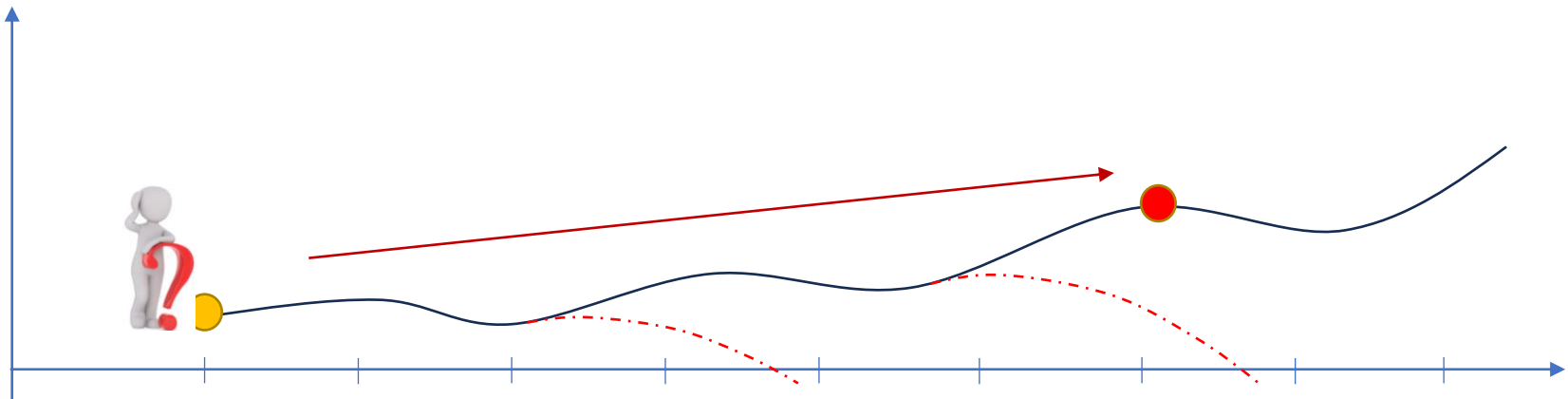
«Манифест системы стратегического управления».

Простое определение.

Стратегия – это идеи, предложения, мероприятия, планы и проекты, реализуя которые Вы сегодня обеспечиваете устойчивое развитие бизнеса на 3-5-10-15 лет.

Почему же нельзя оставить в покое стратегию и решать проблемы тогда, когда они наступят/реализуются?

Можно, но обычно при таком подходе критически не хватает ресурсов: времени, денег, технологий, возможностей.



Что такое стратегия.

А зачем ГД самому становиться стратегом?

Можно поставить задачу директору по маркетингу (коммерческому, по продажам, по развитию) – разработать стратегию. Заслушать доклад, утвердить и ...

Так иногда и происходит в среднем и в большом бизнесе.

Но есть один вопрос. А стратегия соответствует требованиям? А это стратегия или рассказ о том, какие мы молодцы?

Сравнение.

Зачем директору разбираться в финансах, есть же финансовый директор.

Только статистика показывает, что если директор не разбирается в финансах, то срок жизни компании короче, иногда в разы. В сравнении с конкурентами, директора которых хорошо понимают финансовые правила.

Пример 1: инвестиции в развитие не должны в сумме превышать 50% от собственного капитала. Нарушение данного правила часто приводит к состоянию «финансовое болото».

Пример 2: развитие бизнеса на кредитные деньги возможно при рентабельности вложений в 2 раза превышающих ставку по кредиту. Ставка по кредиту 10%, следовательно рентабельность инвестиций должна быть в диапазоне 15-25%

1 шаг

Что главное? - выйти из операционки!

Будучи погруженным в операционное управление и занимаясь при этом вопросами стратегии сознание и подсознание смешивает два этих процесса.

На уровне сознания они начинают соревноваться за ресурсы.

Ресурсов сознания обычно недостаточно для обработки этих двух противоречивых, очень ресурсоёмких задач, в результате чего ГД отдает предпочтение операционному управлению. В том числе и потому, что вопросы операционного управления более близки и понятны. И их решение обеспечивает выплату вознаграждения в текущем месяце и квартале (полугодии). Вопросы стратегии при этом часто не воспринимаются как актуальные. И они или не связаны или связаны слабо с вознаграждением.

2 шаг

**Погружаемся в стратегическое
мышление**

Стратегическое мышление это изменение точки зрения, взгляда на процесс (цепочку ценности)

Пример 1: Walmart

В определенный период развития сетевой розницы в США было очевидно, что открывать супермаркет в городе с населением менее 100 тыс. человек нерентабельно.

Но Сэм Уолтон понял, что если вынести логистику в распределительный центр, то данное ограничение будет снято.

Такое изменение точки зрения на сетевой ритейл обеспечило ему победное шествие по миру в течение 45 лет.

Пример 2. Дистанционное обучение.

До 2019 года (Ковид, пандемия) представить переход из очного обучения в дистанционное (онлайн) было сложно или невозможно.

Сейчас бизнес-школы предлагают три формата? Очно, онлайн и смешанный.

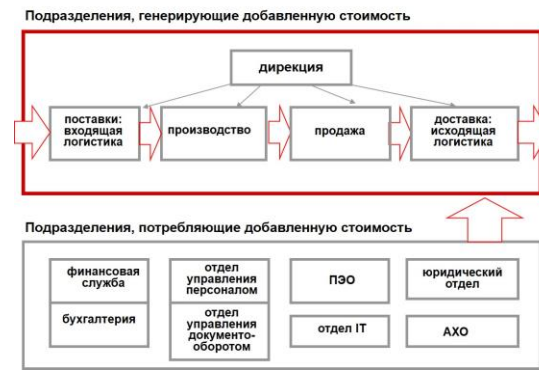
А общее количество бизнесов в дистанционном формате превысило 17 тысяч.

Пример 3. Бизнес-модель «даркстор» (Dark Store, магазин-склад).

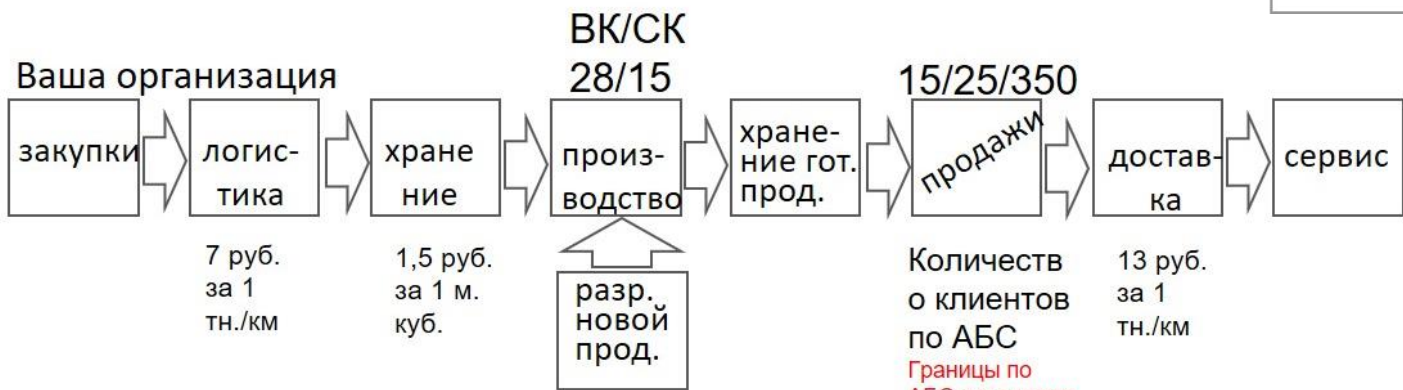
Доставка продуктов за 20 минут вместе со стаканом ещё горячего кофе.

Walmart — крупнейшая в мире компания по выручке с годовым доходом около 570 миллиардов долларов США, согласно списку Fortune Global 500 на октябрь 2022 года. Это также крупнейший частный работодатель в мире с 2,2 миллиона сотрудников.



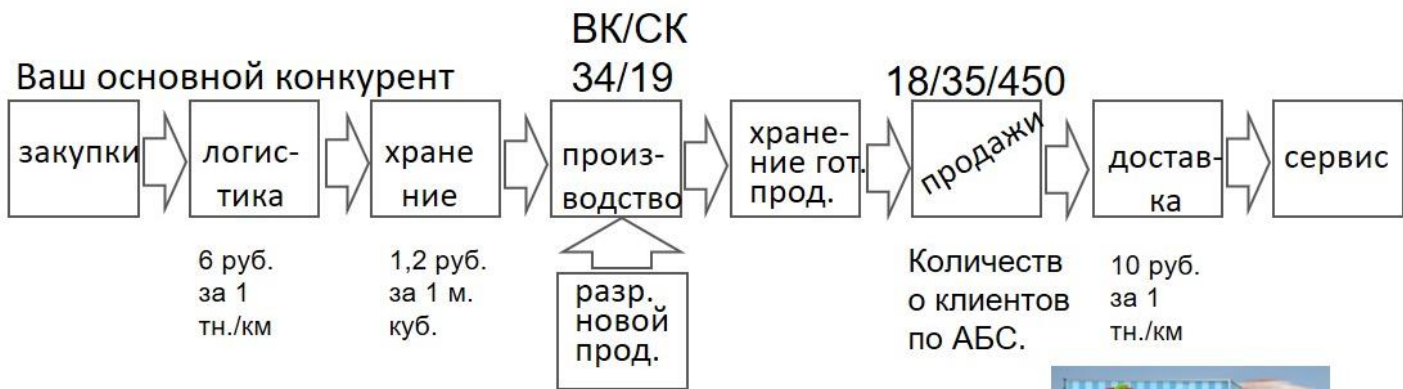


Цепочка добавленной ценности:



Чистая прибыль 50 руб. с 1 кг

- + оценка:
- качества продукции
 - упаковки
 - рекламы



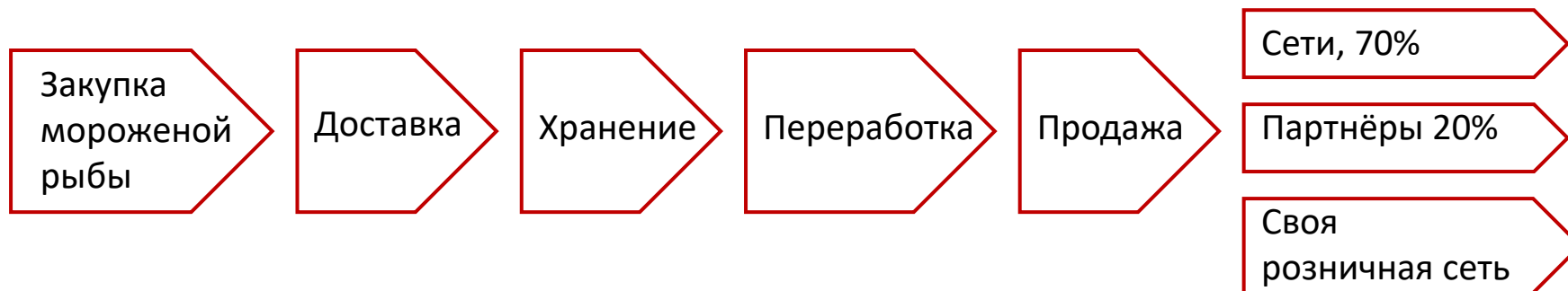
Чистая прибыль 67 руб. с 1 кг



Цепочка добавленной ценности компании «Капитан» (г. Владимир)



Сеть
«Магнолия»,
Страстной
бульвар



Конкурентные преимущества

- закупкой занимается основной владелец лично

- свой парк автомобилей с холодильным и установками

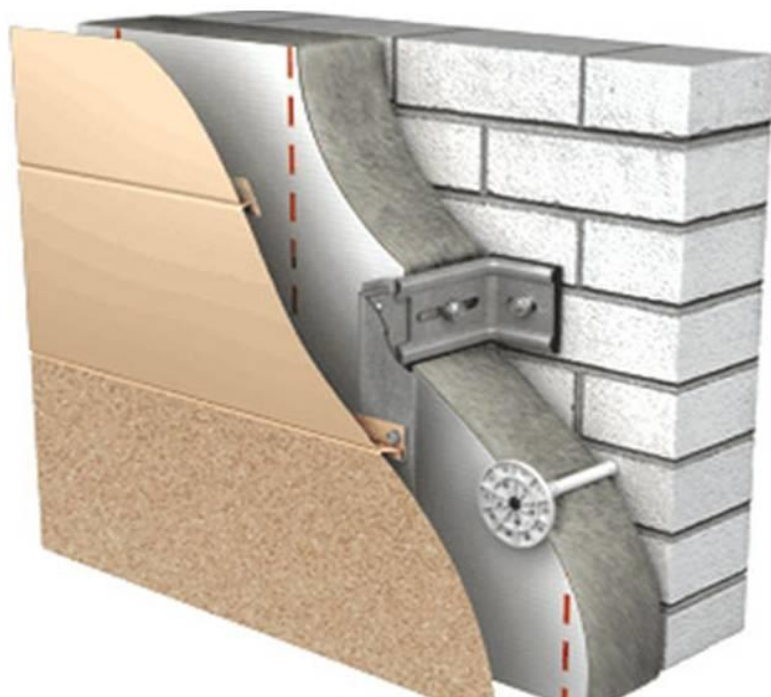
- свой низкотемпературный склад

- новые произв. цеха
- немецкое оборудование
- акцент на качество

- налаженный сбыт



Фасадные системы: цепочка создания стоимости



Основа для мотивации и управления эффективностью: цепочка добавленной ценности (основная)

На примере из оптовой торговли: покупаем сыр в Швейцарии (в головках), доставляем на склад в Московскую область, нарезаем, фасуем, поставляем в супермаркеты

поставщик

Контрактная
цена на товар:
1 кг сыра **450**
руб. (в головках,
по 10 кг), с
учётом
таможенных
сборов

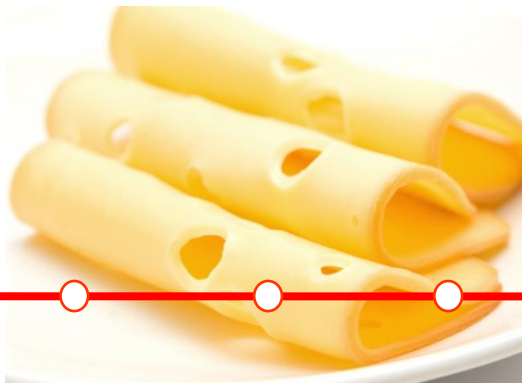
Отдел логистики
привез товар на
склад.
Себестоимость
доставки 1 кг.
составила 50 руб.
Наценка* отдела
15%=7,5 руб.
Добавка: 50 + 7,5
= 75,5 руб.
Итого по
цепочке: 450+ 50
+ 7,5 = **507,5** руб.

Фасовочный цех
нарезал и
упаковал сыр.
Себестоимость
работы 150 руб.
Наценка* цеха
45%
Добавка: 150 +
67,5 = 217,5 руб.
Итого по
цепочке: 507,5 +
217,5 = **725** руб.

Отдел продаж
нашел клиента и
произвел поставку
товара с отсрочкой
платежа.
Себестоимость
поиска и
обслуживания
клиента 100 руб.
Наценка* 150%
Добавка: 100 + 150
= 250 руб.
Итого по цепочке:
725 + 250 = **975** руб.
(цена для
супермаркета)

**К
Л
И
Е
Н
Т**

* Наценка = добавленная
ценность = 7,5 + 67,5 + 150 =
225 операционная прибыль



Развиваем стратегическое мышление

При развитом стратегическом мышлении есть возможность анализировать ситуацию по слоям, не смешивая их и определяя факторы влияния одного слоя на другой.



3 шаг

Используем правильную методологию

Модель стратегического процесса



Этапы стратегического процесса



Стратегический анализ, методологическая структура

Цели и задачи

- Анализ влияния факторов внешней среды на развитие организации
- Оценка конкурентоспособности

Уровни управления

- Корпоративный
- Бизнес-единиц
- Функциональный
- Операции

Объекты

- Мегасреда
- Макросреда
- Мезосреда (отрасль)
- Внутренняя среда

Этапы

1. Анализ макросреды
2. Анализ отрасли
3. Анализ внутренней среды
4. Формирование проблемного поля

Подходы и методики

- PESTEL-анализ
- SWOT-анализ
- Бенчмаркинг
- Портфельный анализ
- Сценарное прогнозирование

Результаты

- Возможности и угрозы
- Сценарии будущего
- Сильные и слабые стороны
- Конкурентные преимущества
- Проблемное поле

Стандарт «Система стратегического управления организацией»[©]

www.strategs.ru



Стандарт SSM4.1 «Стратегический анализ»

- 1. Описание основных бизнес-процессов стратегического анализа**
Общие положения
Поручения и обязательства
- 2. Описание обеспечивающих бизнес-процессов**
Формирование рабочей группы
Определение состава и источников информации для стратегического анализа
Сбор и систематизация информации для стратегического анализа
- 3. Описание бизнес-процессов формирования требований к стратегическому анализу**
Инициация работ по стратегическому анализу
Формулирование целей и задач
Определение объектов анализа
Выбор методик анализа
Установление временных границ проведения стратегического анализа
Утверждение требований к анализу
- 4. Описание бизнес-процессов стратегического анализа макросреды**
Общие требования
Используемые методики стратегического анализа макросреды
Определение текущего состояния и закономерностей развития факторов макросреды
Прогнозирование развития факторов макросреды
Определение стратегических последствий для отрасли
Оценка стратегических последствий для отрасли
Формирование итогового отчёта
- 5. Описание бизнес-процессов стратегического анализа отрасли**
Общие требования
Используемые методики стратегического анализа отрасли
Характеристики текущей ситуации в отрасли и сегментах рынка
Анализ конкурентной среды
Оценка перспектив развития отрасли
Анализ субъектов рынка
Определение ключевых факторов успеха
Оценка привлекательности отрасли
Формирование итогового отчёта
- 6. Описание бизнес-процессов стратегического анализа внутренней среды**
Общие требования
Используемые методики стратегического анализа внутренней среды
Оценка стратегического потенциала
Анализ цепочки создания ценности
Динамическая оценка конкурентной позиции
Оценка действующей стратегии
Выявление ключевых компетенций
Формирование итогового отчёта
- 7. Описание бизнес-процессов построения и анализа проблемного поля**
Общие требования
Используемые методики построения и анализа проблемного поля организации
Установление связи внешних и внутренних факторов
Анализ и взаимодействие внешних и внутренних факторов
Выявление проблем
Структуризация проблем
Формирование итогового отчёта
- 8. Описание бизнес-процессов формирования итогового отчёта**
Формирование требований к итоговому отчёту
Обобщение результатов стратегического анализа
Составление итогового отчёта по стратегическому анализу
Обсуждение и утверждение итогового отчёта по стратегическому анализу

Стандарт SSM4.2 «Разработка стратегии»

- 1. Описание основных бизнес-процессов разработки стратегии**
Общие положения
Поручения и обязательства
- 2. Описание обеспечивающих бизнес-процессов**
Формирование рабочей группы по разработке стратегии
Определение состава и источников информации для разработки стратегии
Сбор и систематизация информации для разработки стратегии
- 3. Описание бизнес-процессов формирования требований к разработке стратегии**
Инициация работ по разработке стратегии
Формулирование целей и задач
Определение объектов разработки стратегии
Выбор методик разработки стратегии
Установление временных границ
Утверждение требований к стратегии организации
- 4. Описание бизнес-процессов определения миссии**
Определение целей, задач и уровней разработки миссии
Выявление потребностей, которые удовлетворять или может удовлетворять организация
Выделение и описание ключевых сфер деятельности организации
Выделение и описание основных способов деятельности организации
Выделение и описание ключевых компетенций организации
Формирование миссии в узком смысле
Определение ценностей организации
Согласование и утверждение миссии организации
Формирование итогового отчёта по результатам разработки миссии
- 5. Описание бизнес-процессов разработки стратегических целей**
Определение требований к формированию системы целей
Определение желаемого состояния организации для различных сценариев развития отрасли
Формирование целей корпоративного уровня
Разработка системы показателей-индикаторов
Формулирование стратегических целей бизнес-единиц
Разработка стратегических целей функциональных подразделений
Согласование и утверждение стратегических целей по уровням управления
Подготовка отчёта по результатам разработки системы стратегических целей
- 6. Описание бизнес-процессов разработки корпоративной стратегии**
Построение фактического портфеля
Анализ положения каждой бизнес-единицы и их соотношения в портфеле
Построение различных вариантов целевого портфеля с учётом различных сценариев развития отрасли
Многокритериальный анализ стратегической привлекательности вариантов целевого портфеля
Выбор целевого портфеля и формирование основных положений корпоративной стратегии
Формирование итогового отчёта по результатам разработки корпоративной стратегии
- 7. Описание бизнес-процессов разработки стратегий бизнес-единиц**
Определение последовательности разработки конкурентных стратегий для диверсифицированной организации
Формирование и анализ различных вариантов портфеля конкурентных преимуществ
Построение целевого портфеля конкурентных преимуществ
Выбор базовых стратегий конкуренции организации (бизнес-единиц), направленной на развитие целевого портфеля конкурентных преимуществ
Конкретизация базовых стратегий конкуренции организации (бизнес-единиц)
Сравнительный анализ и оценка стратегий конкуренции организации (бизнес-единиц)
Выбор конкурентной стратегии и формирование основных положений по конкурентной стратегии
Формирование итогового отчёта по результатам разработки конкурентной стратегии организации (бизнес-единиц)
Формирование итогового отчёта по разработке конкурентной стратегии организации (бизнес-единиц)
- 8. Описание бизнес-процессов разработки функциональных стратегий**
Определение состав функциональных направлений деятельности организации
Определение последовательности разработки функциональных стратегий
Выбор стратегических решений корпоративного и делового уровня, которые требуют участия подразделений
Разработка альтернативных комплексов мероприятий для достижения стратегических целей организации, подразделений и функциональных направлений
Сравнительный анализ, оценка и выбор наилучшего варианта функциональной стратегии
Согласование и утверждение функциональных стратегий
Формирование итогового отчёта по разработке функциональных стратегий

Стандарт SSM4.3 «Реализация стратегии»

- 1. Описание основных бизнес-процессов реализации стратегии**
Общие положения
Поручения и обязательства
- 2. Описание обеспечивающих бизнес-процессов**
Формирование рабочей группы по реализации стратегии
Определение состава и источников информации для реализации стратегии
Сбор и систематизация информации для реализации стратегии
- 3. Описание бизнес-процессов формирования требований к реализации стратегии**
Инициация работ по реализации стратегии
Формулирование целей и задач реализации стратегии
Определение объектов реализации стратегии
Выбор методик реализации стратегии
Установление временных границ реализации стратегии
Утверждение требований к реализации стратегии организации
- 4. Описание бизнес-процессов подготовки организации к реализации стратегии**
Выделение функциональных областей для оценки готовности организации к реализации стратегии
Проведение оценки готовности функциональных областей организации к реализации стратегии
Оценка разрывов требуемых для реализации стратегии характеристиками функциональных областей с их текущими значениями
Оценка выявленных разрывов
Планирование и проведение мероприятий по сокращению разрывов
Оценка результатов подготовительных мероприятий
Инициация работ по реализации стратегии
- 5. Описание бизнес-процессов разработки системы ключевых показателей эффективности**
Анализ существующей системы ключевых показателей эффективности
Разработка новой модели системы ключевых показателей эффективности – индикаторов реализации стратегии
Детализация ключевых показателей
Определение и утверждение методов расчета и оценки ключевых показателей эффективности
Определение коридора значений ключевых показателей для различных сценариев
Распределение ответственности за достижение значений целевых показателей между подразделениями и сотрудниками
Утверждение системы ключевых показателей
- 6. Описание бизнес-процессов планирования реализации стратегии**
Определение состава и содержания планов, и бюджетов
Разработка планов
Проверка согласованности планов
Разработка бюджетов
Увязка бюджетов и планов
Утверждение планов и бюджетов
- 7. Описание бизнес-процессов составления графика работ**
Установление приоритетности работ, включенных в план и бюджеты
Выявление взаимосвязи работ
Определение сроков и ресурсов выполнения работ
Формирование оптимального графика работ
Утверждение графиков работ
- 8. Описание бизнес-процессов реализации мероприятий**
Выдача задания исполнителю
Выделение необходимых ресурсов
Исполнение работ
Анализ реализации мероприятий
Формирование итогового отчёта по реализации стратегии

Стандарт SSM4.4 «Стратегический контроль»

- 1. Описание основных бизнес-процессов стратегического контроля**
Общие положения
Поручения и обязательства
- 2. Описание обеспечивающих бизнес-процессов стратегического контроля**
Формирование рабочей группы по проведению стратегического контроля
Определение состава и источников информации для стратегического контроля
Сбор и систематизация информации для стратегического контроля
- 3. Описание бизнес-процессов формирования требований к стратегическому контролю**
Инициация работ по стратегическому контролю
Идентификация этапа стратегического управления, для которого осуществляется контроль
Формулирование целей и задач стратегического контроля
Определение объектов стратегического контроля
Выбор методик стратегического контроля
Установление временных границ стратегического контроля
Утверждение требований к стратегическому контролю
- 4. Описание бизнес-процессов мониторинга показателей стратегического контроля**
Формирование набора показателей для стратегического контроля
Определение коридора значений показателей для стратегического контроля
Определение методов сбора, расчета и оценки показателей для стратегического контроля
Определение периодичности сбора и представления данных по каждому показателю стратегического контроля
Сбор данных для расчета показателей стратегического контроля
Определение значений показателей для стратегического контроля с помощью выбранных методов оценки
- 5. Описание бизнес-процессов выявления отклонений**
Сравнение фактических значений показателей стратегического контроля с установленными и определение величины разрыва значений
Оценка выявленных разрывов
- 6. Описание бизнес-процессов разработки мероприятий по устранению отклонений**
Определение необходимости устранения разрывов
Принятие решение по результатам стратегического контроля
Формирование итогового отчёта по проведению стратегическому контролю

Стратегический анализ

1. Описание основных бизнес-процессов стратегического анализа

Общие положения

Поручения и обязательства

2. Описание обеспечивающих бизнес-процессов

Формирование групп аналитиков

Определение состава и источников информации для стратегического анализа

Сбор и систематизация информации для стратегического анализа

3. Описание бизнес-процессов формирования требований к стратегическому анализу

Инициация работ по стратегическому анализу

Формулирование целей и задач

Определение объектов анализа

Выбор методик анализа

Установление временных границ проведения стратегического анализа

Утверждение требований к анализу

4. Описание бизнес-процессов стратегического анализа макросреды

Общие требования

Используемые методики стратегического анализа макросреды

Определение текущего состояния и закономерностей развития факторов макросреды

Прогнозирование развития факторов макросреды

Определение стратегических последствий для отрасли

Оценка стратегических последствий для отрасли

Формирование итогового отчёта

5. Описание бизнес-процессов стратегического анализа отрасли

Общие требования

Используемые методики стратегического анализа отрасли

Характеристики текущей ситуации в отрасли и сегментах рынка

Анализ конкурентной среды

Оценка перспектив развития отрасли

Анализ субъектов рынка

Определение ключевых факторов успеха

Оценка привлекательности отрасли

Формирование итогового отчёта

6. Описание бизнес-процессов стратегического анализа внутренней среды

Общие требования

Используемые методики стратегического анализа внутренней среды

Оценка стратегического потенциала

Анализ цепочки создания ценности

Динамическая оценка конкурентной позиции

Оценка действующей стратегии

Выявление ключевых компетенций

Формирование итогового отчёта

7. Описание бизнес-процессов построения и анализа проблемного поля

Общие требования

Используемые методики построения и анализа проблемного поля организации

Установление связи внешних и внутренних факторов

Анализ и взаимодействие внешних и внутренних факторов

Выявление проблем

Структуризация проблем

Формирование итогового отчета

8. Описание бизнес-процессов формирования итогового отчета

Формирование требований к итоговому отчету

Обобщение результатов стратегического анализа

Составление итогового отчета по стратегическому анализу

Обсуждение и утверждение итогового отчета по стратегическому анализу

Манифест

системы стратегического управления

Дата актуализации: 10.01.2022

Авторские права защищены.

При перепечатке фрагментов статьи ссылка на оригинал обязательна.

Дата обновления: 30.07.2020

Кодификация по стандарту «Система стратегического менеджмента» SSM4

9 стандартов – по корпоративному и деловому уровням управления, 48 функциональных стандартов, всего 57 стандартов

Цикл менеджмента	Отраслевая специфика			
	Другие отрасли согласно ОКВЭД-2			
Стратегии по уровням управления	Транспортировка и хранение			
	Торговля оптовая и розничная			
Обрабатывающие производства				
Стратегии по уровням управления	Стратегический анализ	Разработка и выбор стратегии	Реализация стратегии	Стратегический контроль
	SSM:CBF:SA	SSM: CBF:D&S	SSM:CBF:I	SSM:CBF:C
SSM:MODEL	Порядковый номер 1	Модель системы стратегического управления		
Корпоративная стратегия SSM:C	Стратегический анализ деятельности ГК SSM:C:SA	Разработка и выбор стратегии группы компаний SSM:C:D&S	Реализация стратегии группы компаний SSM:C:I	Стратегический контроль на уровне группы компаний SSM:C:C
Деловые стратегии SSM:B	Стратегический анализ бизнес-единицы SSM:B:SA	Разработка и выбор стратегии бизнес-единицы SSM:B:D&S	Реализация стратегии бизнес-единицы SSM:B:I	Стратегический контроль на уровне бизнес-единицы SSM:B:C
Функциональные стратегии SSM:F	Стратегический анализ отдельной функции SSM:F:SA	Разработка и выбор функциональной стратегии SSM:F:D&S	Реализация функциональной стратегии SSM:F:I	Стратегический контроль на уровне отдельной функции SSM:F:C

Примечание. В версии «SSM4» рассматриваются следующие функциональные стратегии. По основной цепочке ценности (ОЦ): закупки, логистика, производство, маркетинг, сервис. По вспомогательной цепочке ценности (ВЦ): экономика, финансы, персонал, информационные технологии, НИОКР (R&D), внутренний контроль, безопасность.

4 шаг

Разрабатываем стратегию, сочетая самостоятельную практическую работу под руководством опытных стратегов с изучением стратегической мудрости.

Рейтинг способов стать стратегом

	Срок ~	Вероятность
1. Читать книги	3-5 лет	15%
2. Принимать стратегические решения, анализируя их эффективность	3-5 лет	10%
3. Пункт №2 + оценка стратегических рисков	5-7 лет	25%
4. Разработать стратегию своими руками в виде плана на 5-7 лет.	От 1 мес. до 1 года	20%
5. Разработать стратегию своими руками при поддержке профессиональных стратегов	1-3 месяца	90%

Вопрос. Когда можно считать, что Вы стали стратегом?

Ответ. Ваше окружение должно признать в Вас стратега.

Вариант №5. Разработка стратегии своими руками при поддержке профессиональных стратегов

Как должен быть устроен процесс

Основное время - на разработку стратегии, примерно 70%.

И 30% времени используется для демонстрации практических примеров, как выполнен тот или иной этап работ и даются краткие пояснения по методологии этапа в формате презентации.

Процесс.

Участник/директор нужно использовать 3 вида материалов.

Основной файл/тетрадь: формы для разработки стратегии по шагам и этапам. В них нужно вносить информация по результатам проведённого сбора информации и её анализа. По каждому шагу нужна инструкция, по каждому этапу - практический пример.

Второй вид материалов – информация о внешней среде, это в основном отчёты по анализу рынка.

Третий вид материалов: методика по разработке стратегии бизнеса, 80-180 страниц.

Есть три возможных формата по разработке стратегии в формате «своими руками»

Формат №1. Работа в группе над стратегией бизнеса.

Варианты: или разработка стратегии на основе готового кейса (практического примера, производственный бизнес), или разработка стратегии вашей компании.

Формат №2. Директор привлекает в группу 3-4 директоров и в общей группе силами директоров вашей компании производится разработка стратегии опять же вашей компании.

Формат №3. Для вашей компании проводится отдельный курс в группе из 4-5 директоров.

Есть у Вас есть потребность стать стратегом?

Если такая потребность есть, то Вы можете прислать письмо на мой адрес

ms@strategs.ru

и мы пришлём Вам возможные варианты практического решения такой

задачи

Контакты: ms@strategs.ru, тел.: +7 (929) 697-14-36



Серов Михаил Алексеевич

- Президент Ассоциации специалистов по стратегическому управлению
- Независимый директор, «Ассоциация независимых директоров» www.nand.ru
- Член Совета по квалификациям в области управления и права при президенте РФ <https://nok-nark.ru/spk/detail/040>
- Директор комитета по стратегии компании «Мясницкий ряд» <https://kolbasa.ru/>