

# Как правильно поставить цели для компании?

---

ИКФ «АЛТ»

Артем Белов

Конференция

«Стратегия успешного бизнеса»



## О фирме

Наша специализация – управленческое консультирование: мы помогаем руководителям компаний решать сложные управленческие задачи

За 15 лет реализовано более 200 проектов

Первая российская консалтинговая компания, которая проводит исследования успешного управления

С 1995 года ежегодно проводим всероссийскую конференцию по управлению

Мы – частная независимая компания, все владельцы работают в компании





# Наша специализация



*Стратегия от  
ИДЕИ до РЕАЛИЗАЦИИ*



- **Глобализация**
- **Перенос производства в страны с низкими издержками**
- **Бурное развитие информационных технологий**
- **Консолидация**
- **Индивидуализация спроса**

Перед российскими компаниями стоит ряд серьезных вызовов, на которые необходимо найти ответ, чтобы сделать новый качественный скачок




-  Темпы роста спроса в основных отраслях падают, что приводит к обострению конкуренции
-  Активизируются зарубежные компании, которые активно выходят на российский рынок
-  Основное конкурентное преимущество наших компаний – более низкая цена – сокращается в результате роста курса рубля и быстрого роста цен на ресурсы
-  Российские промышленные компании на порядок меньше зарубежных, следовательно, ресурсов на развитие, у них также меньше

Тенденции развития компаний. Попытки найти ответы на стоящие вызовы довольно противоречивы



### ТЕНДЕНЦИИ В СОБСТВЕННОСТИ

-  Собственники стоят перед вопросом «продавать ли компанию?» на фоне активизации поглощений зарубежными компаниями
-  Собственники думают о том, чтобы отойти от управления

### ТЕНДЕНЦИИ В БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ

-  Выход в новые, не связанные бизнесы - диверсификация
-  Выход в новые, связанные бизнесы - вертикальная интеграция
-  Освоение рынков СНГ, но «вялые» попытки экспорта в другие страны

### ТЕНДЕНЦИИ РОСТА

-  Смещение акцентов в управлении с роста на эффективность
-  Все чаще встает вопрос слияний и поглощений, т.к. органически расти становится труднее

## Задачи разработки стратегии

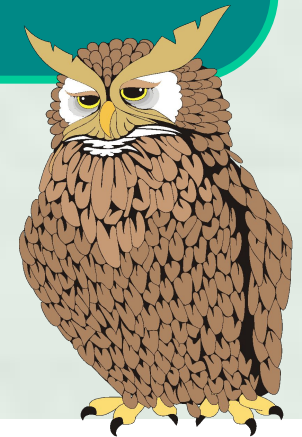
Чтобы  
разобраться:  
ответить на  
стратегические  
вопросы развития  
компании



Обеспечить  
реализуемость:  
объяснить стратегию  
персоналу и  
мотивировать на ее  
реализацию



Для внешних  
пользователей:  
акционеров,  
кредиторов,  
инвесторов



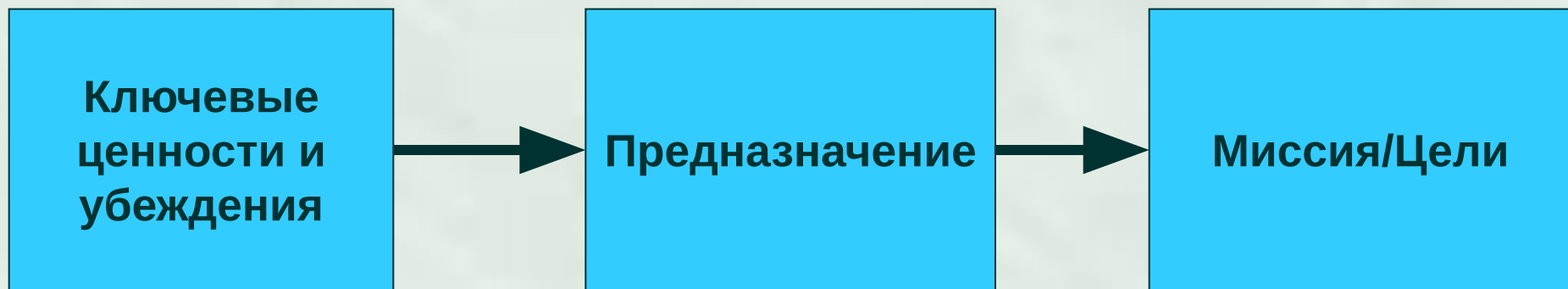




**Сразу четко сформулировать цели/видение получается не всегда.  
Принципиально сформулировать стратегические вопросы**

### Примеры стратегических вопросов

- ✓ Делать ли гидравлический экскаватор?
- ✓ Осваивать ли выпуск колесных тракторов?
- ✓ Сохранит ли книга свое назначение как основное средство чтения или электронные носители ее сильно потеснят, насколько сильно?
- ✓ Когда на наш рынок активно придут транснациональные корпорации?
- ✓ Сможет ли компания переориентироваться с корпоративных на розничных клиентов?
- ✓ Какими будут цены на нефть/уголь/металл?
- ✓ Кем становится дистрибуторской компании: логистом, идти в розницу или идти в производство?
- ✓ Вырастут ли в ближайшие 2-3 года объемы строительства?



Система принципов, философия бизнеса и жизни

Принципы, которые должны сохраняться неизменными

Продолжение личных ценностей и верований руководителей организаций

Основная причина существования организации

Происходит из ключевых ценностей

Подобно путеводной звезде: компания постоянно движется к нему, но не может достичь его полностью

Должно быть ориентиром развития компания на 100 лет вперед

Дерзкая, привлекательная яркая идея

Находится в определенных временных рамках

4 типа:

1. Постановка цели
2. Общий враг
3. Образец для подражания
4. Внутренняя трансформация

### **Hewlett-Packard**

Дэвид Паккард : «В «Принципах НР» сказано: поступай другими так, как ты хотел бы , чтобы поступали с тобой . На этом и строится наша компания».

Билл Хьюлетт: «Главное в НР-уважение к человеку .Если дать человеку шанс, он сделает гораздо больше, чем вы могли бы ожидать. Так дайте ему свободу. Уважение к человеку касается не только сотрудников, но и клиентов.»

### **Herman Miller**

«Развитие нашей компании определяется результатами исследований, а не требованиями рынка.

...Мы верны качеству – качеству товаров, услуг, качеству отношений, коммуникаций, качеству наших обещаний. Мы уверены, что наша компания должна дать каждому из нас возможность реализовать свой потенциал....

Мы уверены, что наша компания должна дать каждому из нас возможность реализовать свой потенциал.

Мы верны идеям Сканлона и решению внедрять партисипативный менеджмент, включая участие сотрудников в прибылях компании.

Прибыль необходима, как воздух. Она не является единственной целью нашей жизни, но должна быть результатом нашего вклада в общее дело.»

### **Питер Друкер:**

«Бизнес нельзя определять или описывать с точки зрения прибыли .. Концепция максимизации прибыли бессмысленна...»

## Предназначение. Примеры

### **Mary Kay Cosmetics**

«Быть компанией, которая представляет женщинам неисчерпаемые возможности.»

### **Schlage Lock Company**

Сделать мир безопаснее.

### **Stanford University**

Углублять и распространять знания, которые сделают человечество лучше.

#### **Patagonia**

Мы производим одежду для работы и отдыха на природе.

*Почему?*

Потому что мы в этом специалисты и нам нравится это делать

*Почему это важно?*

Потому что это лучший способ производить инновационные продукты высокого качества для покупателей, которые готовы платить за это.

*Почему это важно?*

Это поможет нам оставаться финансово успешными.

*Почему это важно?*

Потому что мы хотим создать успешный бизнес, а основа бизнеса- это то, как мы его построим.

*Почему это важно?*

Потому что мы существуем, чтобы быть образцом и инструментом перемен в обществе, а для этого мы должны быть финансово устойчивы и достаточно успешны, чтобы остальные компании воспринимали нас как образец

### Тип миссии: постановка цели

**Wal-Mart:** «Достичь к 1980 году оборота в 1 млрд долларов.»

**Home depot:** «Стать компанией общенационального масштаба , достигнув к 1995 году объема продаж в 10 млрд долларов и открыв 350 магазинов по всей стране.»

### Тип миссии: общий враг

**Pepsi:** «Победить Cola!»

**Honda:** «Уничтожим Yamaha!»

**Nike:** «Идеальный день для нас такой: встаешь с утра и начинаешь бросать камни в конкурентов.»

### Тип миссии: образец для подражания

**Trammel crow:** «Стать IBM в области недвижимости.»

### Тип миссии: внутренняя трансформация

**General Electric:** Мы должны сделать нашу корпорацию такой же гибкой , экономной, простой и быстродействующей, как любой маленький бизнес

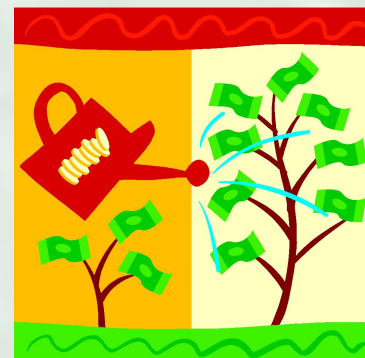
#### *Скучная миссия*

*Компания работает над применением микроэлектроники и компьютерных технологий в двух основных областях: компьютерное оборудование и услуги, связанные с вычислениями, информацией, образованием и финансами.*

## Что отличает амбициозную стратегию?

### Предметная составляющая

Стратегия ориентирована на достижение качественно нового уровня развития компании



### Перцептивная составляющая

Стратегия воспринимается персоналом как трудновыполнимая (но реализуемая), вызывающая и притягательная



### Субъектная составляющая

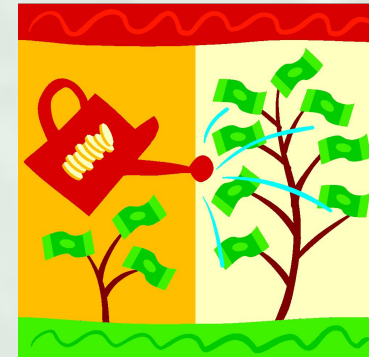
Амбициозная стратегия выражает то, чего хочет или о чем мечтает инициатор стратегии (собственник, директор или управляющая команда). Амбициозная стратегия появляется тогда, когда кто-то хочет реализовать амбициозную идею



# Особенности разработки амбициозной стратегии

## Качественные изменения

Должно стать ясно и глубоко проработано, какие качественные изменения необходимо провести в компании и как они будут реализованы



## Достаточный анализ

Глубина анализа достаточная, чтобы привлекательность амбициозных целей для критической массы ключевых людей перевешивала сомнения в реализуемости стратегии



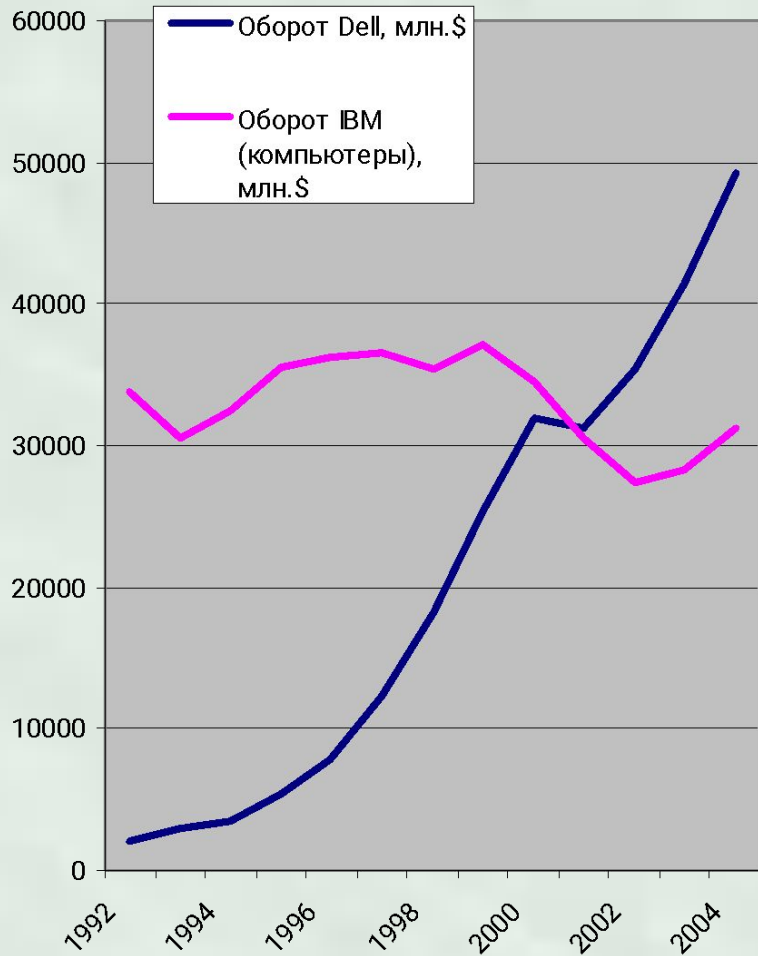
## Вовлечение

Вовлеченность как лидера и команды, так и персонала в процесс разработки стратегии



## Амбициозные стратегии. Пример **Dell**

С самого начала (**1984**) Майкл Делл поставил перед собой амбициозную цель - победить **IBM** на рынке компьютеров.



Удалось ли ему это?

- ✓ Dell – самая быстрорастущая компьютерная компания в мире (по выручке)
- ✓ Компания создана в 1984 году
- ✓ Оборот за 2004 г. составил 49 млрд.\$, а капитализация – 102 млрд.\$
- ✓ Реализовала новую для отрасли бизнес-модель: «Прямая модель»
- ✓ «Золотые правила Dell»:
  - не работать с посредниками;
  - сокращать активы и запасы;
  - слушать покупателей;



# Цель Амбициозные стратегии. Пример Dell





## **Из региональной компании стать национальной**

- «Моя мечта – до 2008 года построить компанию, состоящую из специализированных предприятий минимум в 20 регионах России» (Хлебный Дом, 2005)

## **Создать российскую компанию, соответствующую мировым стандартам**

- «Задача компании - четко соответствовать лучшим западным стандартам» (Калина, 2000)
- «Если вчера цель была стать лучшим заводом в России, то сейчас - лучшим заводом «Ингерсолл-Рэнд» в мире» (Инструм-Рэнд, 2003)

## **Из национальной компании стать международной**

- «Войти в пятерку крупнейших мировых стальных компаний - при уровне производства стали 60-100 млн.т. в год» (Северсталь, 2004)

## **Стать лидером на новых для компании рынках**

- «Мы хотим стать овощной компанией» (Балтимор, 2004)
- «Мы видим себя фирмой, работающей на рынках досуга, обучения и знаний» (Буквояд, 2004)

## **Финансовые показатели: например, выйти на миллиард**

- Сибирский Берег, Глория Джинс, Атлант-М и др.

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

**115114**, Москва, ул.  
Дербеневская д. **1/2**, стр. **1**

Телефон:

**7-495-788-59-29**

Факс: **7-495-788-59-29**

**E-mail: alt@altrc.ru**

**199106**, Санкт-Петербург,  
В.О., **21** линия, д. **8.**

Телефон:

**7-812-324-8731**

Факс: **7-812-324-8731**

**E-mail: alt@altrc.ru**

[www.altrc.ru](http://www.altrc.ru)