

Ежегодный конгресс малого и среднего бизнеса
"Стратегии чемпионов", 2018

Аналитический центр "Эксперт" и деловой еженедельник "Эксперт-Урал" (медиахолдинг "Эксперт", Москва), совместно с Высшей школой экономики и менеджмента Уральского федерального университета

**Какими должны быть стратегические управленческие решения, позволяющие компаниям обеспечить рывок в сегодняшней ситуации:
(цифровизации бизнеса и преобладания плотных и тесных рынков)**



**Руководитель Программ МВА МИРБИС «Стратегический менеджмент», Председатель совета директоров ГК СУР
профессор, д.т.н. Сазанович А.Н.**

sazanovich@sazanovich.ru

Вопросы для рассмотрения:

1. Маркетинговые решения, открывающие новые рынки или позволяющие перетягивать «незаметно» рынки на себя, и доступные по инвестициям

2. Недооцениваемая помощь цифровизации бизнеса в обнаружении новых рынков и в стимулировании энергии людей

3. Организационные решения, которые давно назрели, но вяло принимаются, а без них «маркетинг» и коммуникации не пойдут

Стратегии без обнаружения НОВЫХ рынков не бывает!!!

Стратегия – это «крупно масштабные изменения»



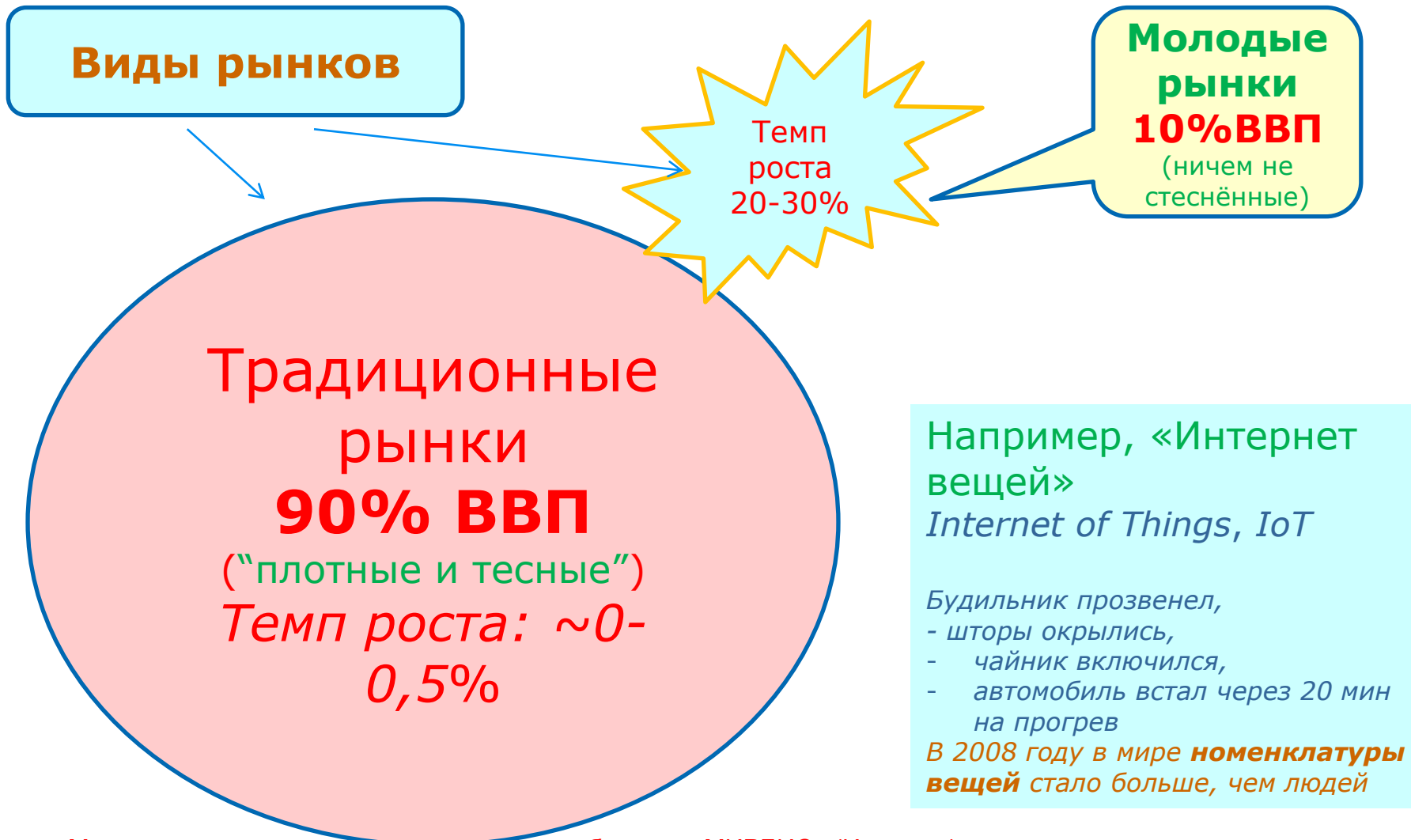
Поэтому нам нужны:



**Щедрые и урожайные
месторождения
Новых рынков**

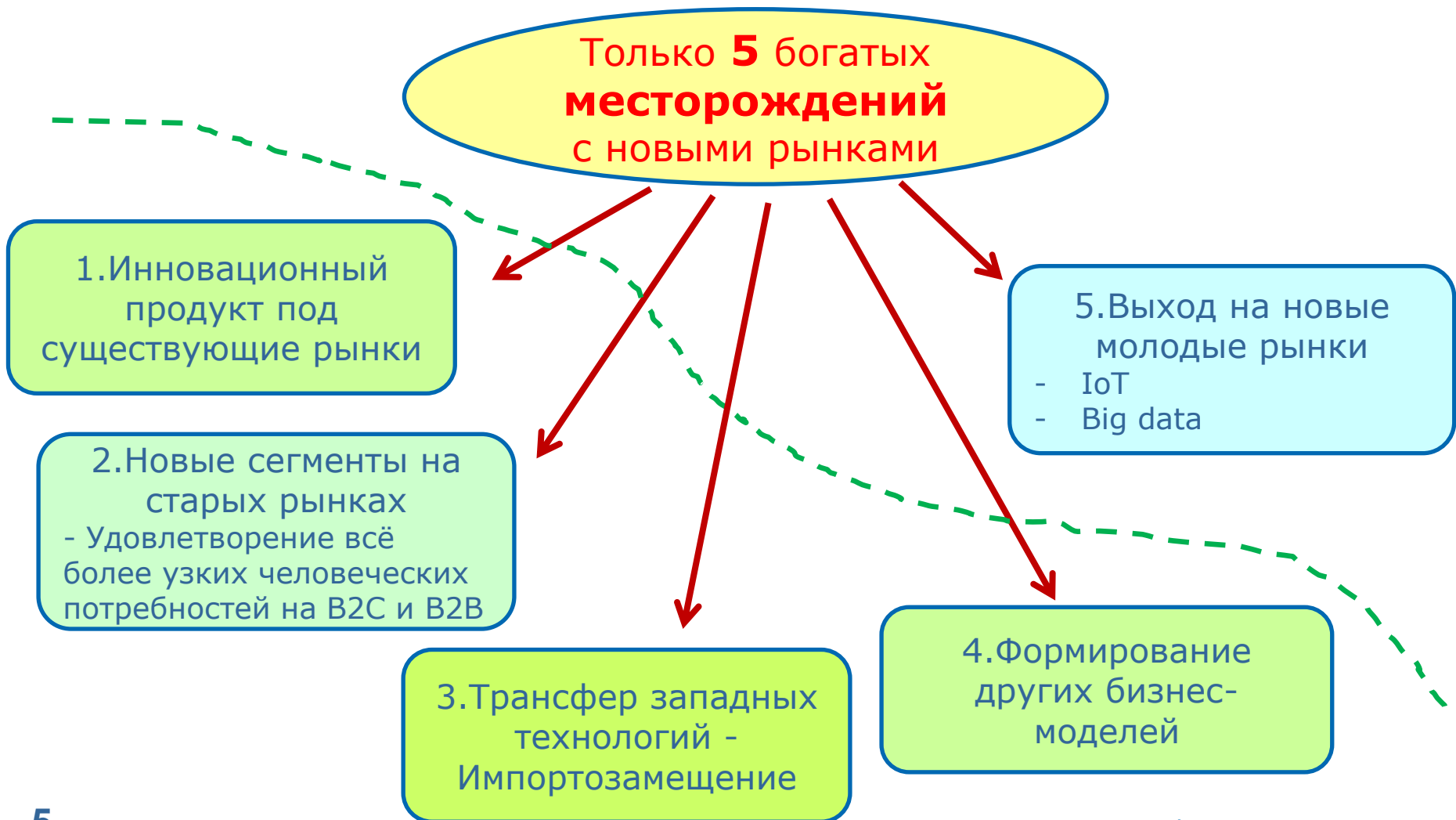
Общий расклад в мировой экономике

- «А где тонко, там, прежде всего, и рвётся»



2. Места с новыми рынками

«Новые рынки нужно искать там, где они есть!»
(тут-то и должен топтаться ДР)



1. . Что такое инновационные продукты и проекты (не с точки зрения науки, а с точки зрения рынка) – и что такое «не инновационные проекты»

1. Определение

2. Рыночный эффект от инноваций – «весь рынок, а не его часть»

- Пр: Пластиковые окна, Жилье в Подмосковье, VI Group

Это аргумент 1 для инноваторов

3. Скрытая закономерность технологий

Это аргумент 2 для инноваторов

Инновационный продукт

ИЕРАРХИЯ УРОВНЕЙ ИННОВАЦИОННОСТИ ПРОДУКТОВ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Продукт из новой элементной базы,
которая несёт выгоды

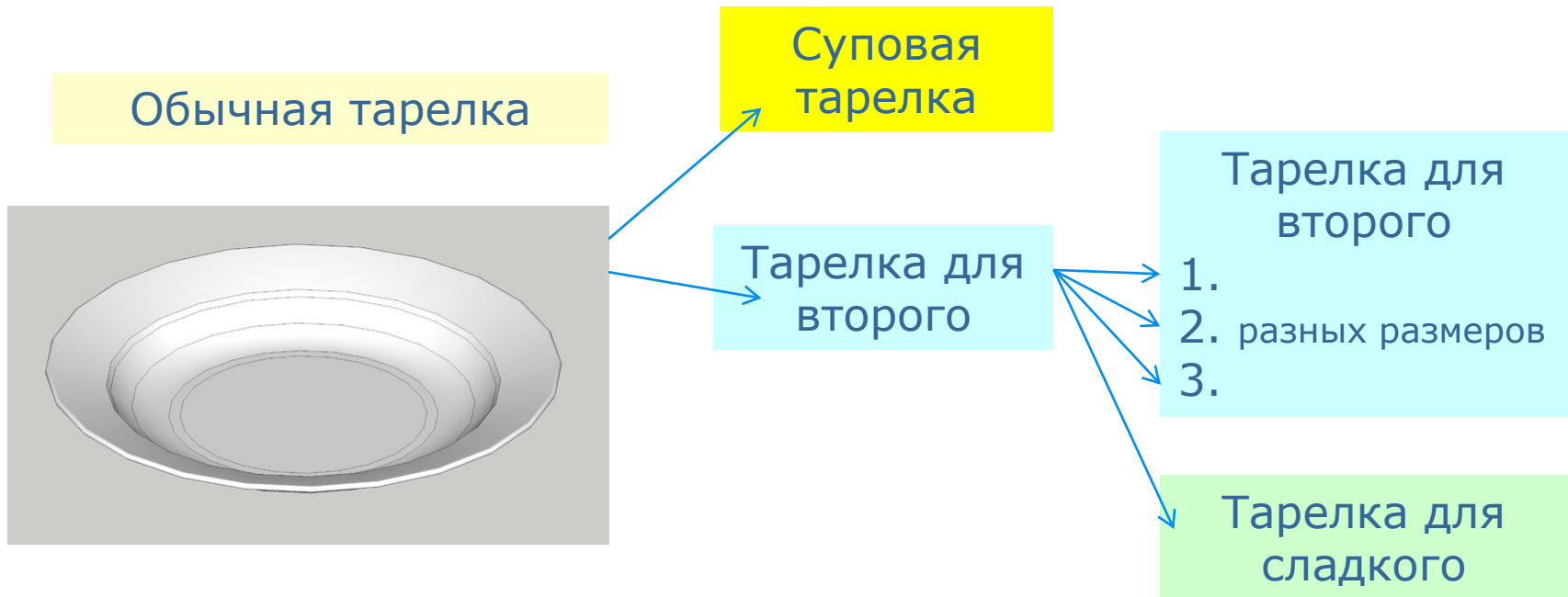
Продукт с дополнительными новыми
функциями

Продукт с необычным совмещением
ранее изв. структурных элементов

Продукт более удобный в эксплуатации и
в установке

Продукт более красивый по форме и
цвету

2. Более узкие потребности в рамках сложившегося спроса



А это и есть: “принцип действия” и условие успеха компании ИКЕА !!!

Ещё пример: Более узкие потребности в рамках сложившегося спроса

Обычный велосипед



Более узкие потребности в рамках сложившегося спроса

3 млн. шт



2 млн. шт

Женский велосипед

Обычный велосипед



1 млн. шт.



1 млн. шт

Более узкие потребности в рамках сложившегося спроса

15 млн. шт

3 млн. шт



3.Трансфер западных технологий - Импортозамещение



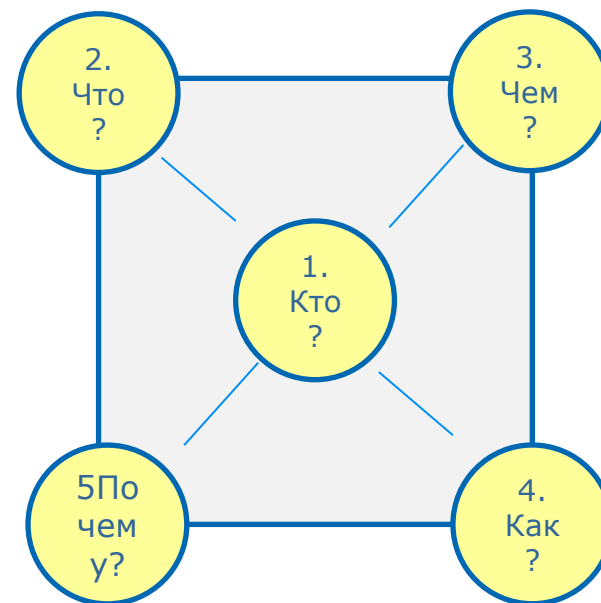
Кто будет изучать состав продуктов импортного производства, которые могли бы производиться в РФ ?

Одним кавалерийским наскоком здесь этого не сделаешь!

4. Формирование других бизнес-моделей

Примеры:

1. ИКЕА (индивидуальная мебель из массово выпускаемых блоков)
2. Страховые компании – датчики движения
3. MinuteClinic, предлагает базовые услуги здравоохранения, такие как вакцинация и лечение незначительных ран и распространенных заболеваний прямо в аптеках (аптек много и они доступны)



Сегодня:

- **22 «модели прибыли»**

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

И уже есть технологии их комбинаторики

4. Выход на свежие молодые рынки

2. Цифровизация бизнеса

Места с «главными месторождениями идей»

1. **IoT** «Интернет вещей», M2M

- В 2008 году в мире номенклатуры вещей стало больше, чем людей
- Пр: Охранная система автомобиля

2. **Умные вещи** – вещи, которые предвосхищают и предупреждают желания людей

3. **Big data** - Fast Data

- Пр: Крупная сеть супермаркетов



2. Цифровизация бизнеса

подталкивает к тотальному
переделу действующих
бизнес-моделей,
так как создаёт

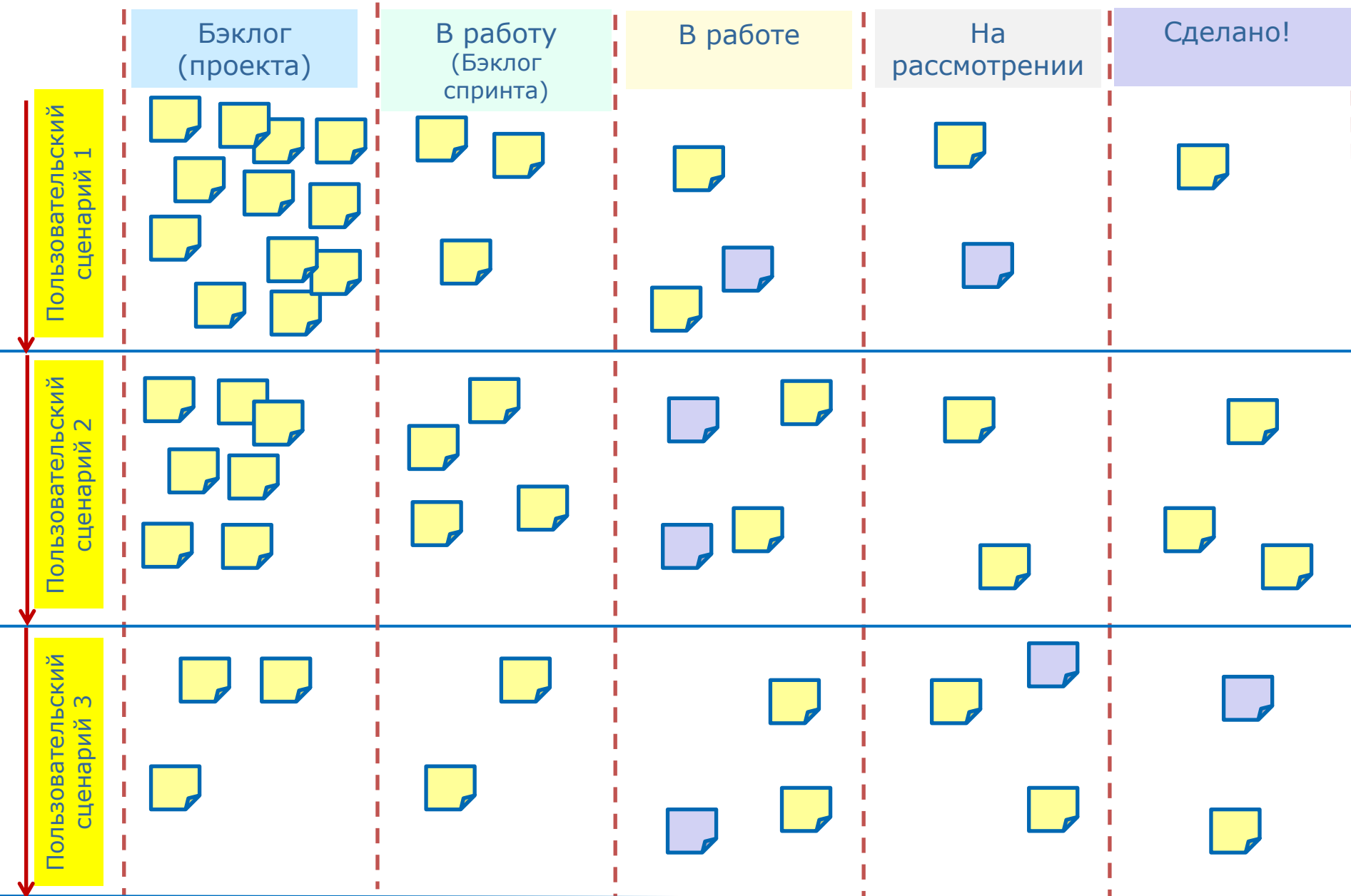
Новые товаро-замещающие
рынки в виде **IoT**

Новые рыночные сегменты через
Big data

Новые способы управления
уплотнением ресурсов **Fast data**
Пр: Перемещение меченого товара

Новые способы стимулирования
труда через крауд-мотивацию
(эффектом воздействия трибун)

Динамика изменения Scrum-доски при реализации спринтов



3. Организационные решения, которые давно назрели, но вяло принимаются, а без них «маркетинг» и коммуникации не пойдут

Проблема российского бизнеса

(Если всё так просто, то почему вокруг так печально?)

В чем же тормоз?



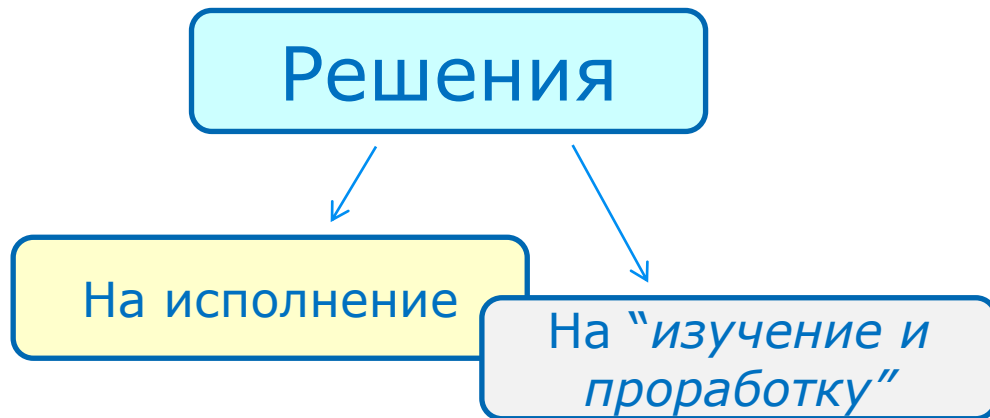
Подростковый
спортивный
велосипед ?

«надо изучить
вопрос»

- 1) С одной стороны «ожидаемая неожиданность»
- 2) С другой стороны, а нужно ли детям дополнительное отвлечение на дорогах

А «Изучение» от руководителей требует:

Понимания, что



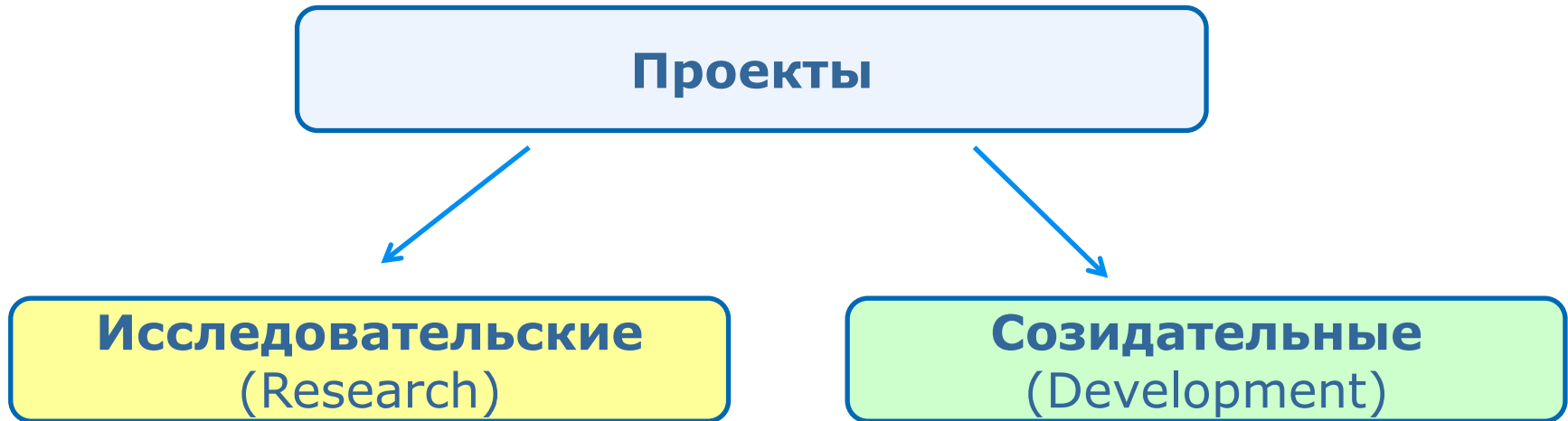
Решения:©

- Политические
- Проектные
- Ресурсные

Но влечёт за собой:

- 1) Отрыв персонала от дела
- 2) Дополнительные ресурсы и расходы
- 3) Терпеливое ожидание неизвестного
- 4) Умение поставить задачу на изучение

“Стратегия не пишется, а она - исследуется” ©



Пример: «2-е кольцо метро»

Исследовательские проекты:

- Избавляют от ущерба
- Если мы реализуем неверную цель – мы создаем брак!
- “Если вы не можете разобраться даже на бумаге как вы собираетесь делать, то что же вы натворите тогда в жизни?!”

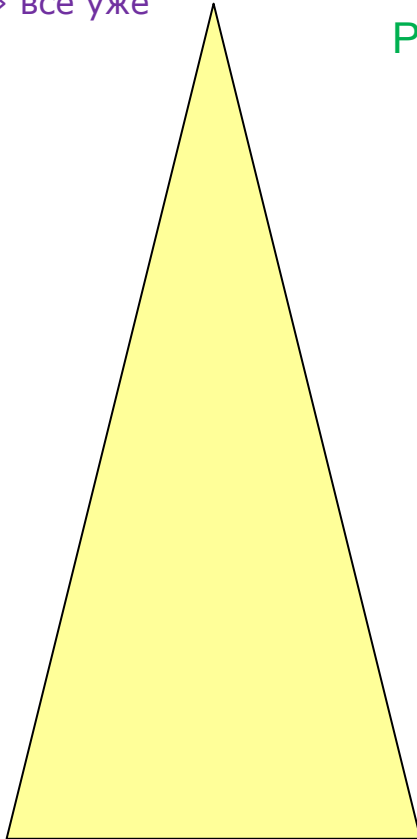
(«синяки и шишки» на бумаге обходятся гораздо дешевле, чем «синяки и шишки» в жизни)

Организационная структура, дополненная «мягкими» элементами

Инновационная проблема «Верхов и Низов» в бизнесе©

2

Пр.: с «Запада» всё уже
перевезли



1

Ресурсами организации распоряжается
«верх»



Между ними пропасть аморфности и
косности



Конкретные знания и идеи порождает «низ»

1. Если мы не будем часть своего времени бросать на то чтобы думать, то мы ничего и не придумаем. А если мы не знаем чего делать, то мы ничего и не делаем. А значит стоим, а другие идут, и они нас обойдут ! ©

2. Если надуманное не будет проверяться запуском «исследовательских проектов», то мы будем попадать не в NPV, а «пальцем в небо»

Коренная смена приоритетов усилий менеджеров ©

Ещё вчера

Непосредственная вовлеченность в операционный цикл

80-90% времени

Специальные действия по рационализации

10-20% времени (по ходу дела)

Специальные действия по формированию будущего

Уже сегодня

Специальные действия по формированию будущего

55-60% времени (специально)

Специальные действия по рационализации

Непосредственная вовлеченность в операционный цикл

40-45% времени

Нужно: Уход от «ручного управления» на 70-80%

Где выход? - Нужно:

*Если ручной труд у рабочих **заменяется** машинами, то у менеджера ручное управление заменяется – **системами** (бизнес-процессами) и **планами** ©*

- «системное управление»
- «заведённый порядок вещей»

Безжалостное правило выживания:

«То что сделано менеджером единожды вторично должно делаться уже не им!» ©

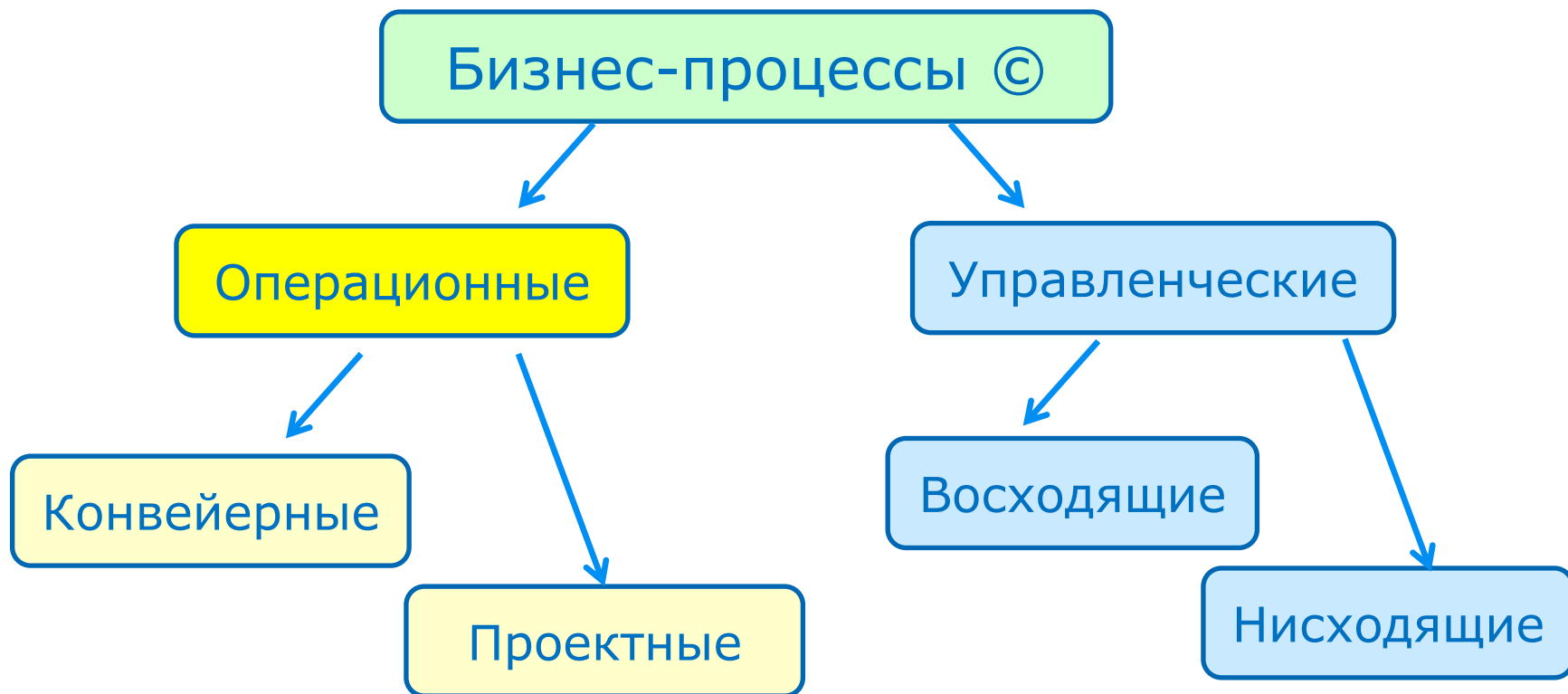
Какие 4 вида бизнес-процессов Вы знаете?

А если вы какие-то из них не знаете, то Вы их не делаете!

А жизнь не прощает?

Итак:

Каких же сегодня бизнес процессов страшно не хватает?



Управленческие восходящие бизнес-процессы не могут пронизывать пустоту!

ПОЭТОМУ

Им нужна соответствующая «организационная инфраструктура»!

Здесь нужна:

Дополнительная специальная

«Организационная инфраструктура»,

с «мягкими» элементами ©

- **Советы и комитеты** и не только на самом верхнем уровне;
Пр.: «можно ли начинать некоторое начинание без поддержки сверху»
- **Аджайл;**
- **Управление не персоналом, а талантами персонала;**
- **Добровольческие сети внутри организаций**

Спасибо!

«Что такое стратегия и что такое НЕстратегия»

<http://стратегическаясессия.рф/блог-профессора-сазановича>

Руководитель Программ МВА МИРБИС «Стратегический менеджмент», Председатель совета директоров ГК СУР профессор, д.т.н. Сазанович А.Н.

sazanovich@sazanovich.ru

