

Технологии принятия управленческих решений

Как принимать «хорошие» решения

**Санкт-Петербург,
2017**

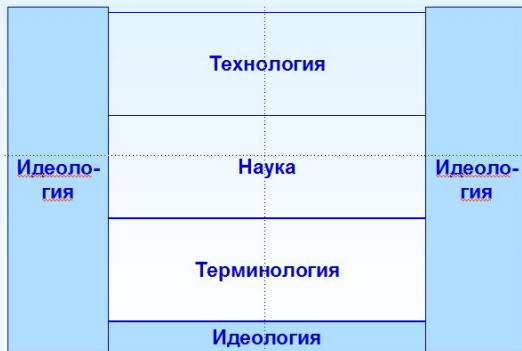
Кейс: финансирование бизнес-единиц

Намерения	Увеличить доходность бизнеса из двух бизнес-единиц
Исходные варианты	- Продажа медицинских расходных материалов (МРМ) - Продажа стеклянной мебели (СТМ)
- Формирование требований	Заявленное требование: повышение доходности Предложенные требования: конкурентная позиция, перспективы рынка, маржинальный доход... <u>Скрытые</u> требования: ничего не менять, не ссориться с руководителем второй бизнес-единицы
- Синтез вариантов	- оставить все как есть - профинансировать МРМ за счет СТМ - профинансировать СТМ за счет МРМ
- Анализ вариантов, Выбор, Результаты	...

Структура профессионального мышления



Структура профессионального мышления



- Термины – слова с однозначными определениям
- Наука – совокупность знаний, позволяющих объяснять и предсказывать поведение объектов
- Технология – совокупность способов преобразования объектов
- Идеология – система идей, в которых отражается отношение людей к чему-либо

Термины и определения

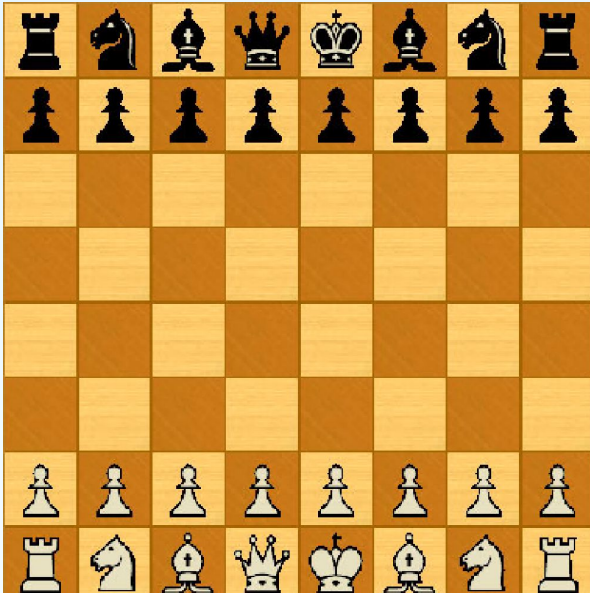
- Проблема = отклонение фактического состояния объекта от желаемого состояния, неприемлемое для субъекта
- Решение = выбранный вариант действия (выбранная альтернатива)
- Принятие решения = процесс выбора
- Альтернативы = взаимоисключающие варианты действий

Процесс «обычного» (в т.ч. творческого) мышления - перебор вариантов



- **Осознание проблемы**
- **«Быстрый поиск»**
 - Формирование требований
 - Синтез вариантов -> **первый инсайт**
 - Анализ вариантов -> **фрустрация**
 - Выбор: Изменение требований или Выход
- **Скрытая обработка информации**
 -
- **«Медленный поиск»**
 -
- **Выбор варианта решения, изменение требований или выход**

Шахматы как метафора



Цель:

«просто играть»

или

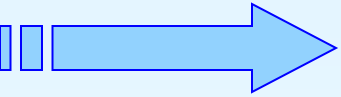
«выигрывать»

?

Процесс решения проблемы



- **Подготовка к принятию решения**
 - Признание проблемы
 - Формирование или уточнение намерений или Постановка цели
- **Принятие решения**
 - См.далее
- **Подготовка к осуществлению**
 - Создание условий для осуществления
 - Инициировать осуществление
- **Осуществление**
- **Анализ результатов**



Процесс принятия решения



- **Формирование требований**
- **Поиск вариантов (синтез)**
- **Анализ вариантов**
 - Проверка
 - Сравнение
- **Выбор варианта, новый поиск вариантов, изменение требований, или выход**

Задание: оценить варианты возможных решений «Конструкция мачты»



Деловая игра «Антенна»

Кейс: позиционирование

Намерения	Ввод на российский рынок принципиально новой для того времени услуги: глобального позиционирования автомобилей
Исходные варианты	Позиционировать услугу как «Навигационная система»
- Формирование требований	Исходное требование: «Показать инновационность и «крутизну», показать, почему «дорого» Дополнительное требования: понятность услуги целевой аудитории покупателей для обоснования цены
- Синтез вариантов	Дополнительный вариант: позиционировать услугу как «Сигнализация»
Дополнительное (неявное) требование	Соответствие позиционирования представлениям владельцев
- Анализ вариантов, Выбор, Результаты	Для вариантов: «Навигационная система» «Сигнализация»

Источники вариантов решения

- Интуиция
- Опыт
- Аналогия
- «Законы» (теория)



Источники вариантов решения

- Интуиция
- Опыт
- Аналогия
- «Законы» (теория)

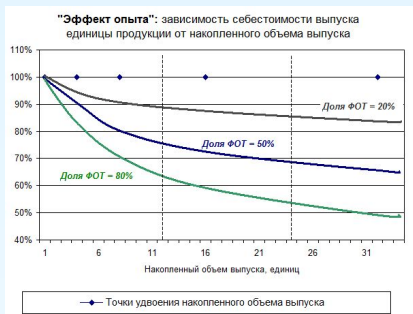
Задачи для решения:

- Найти корни квадратного уравнения
- Сделать подводную лодку
- Создать новую продукцию
- Разработать стратегию предприятия
- ...

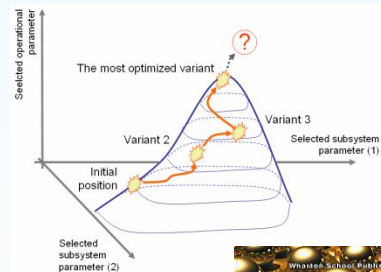
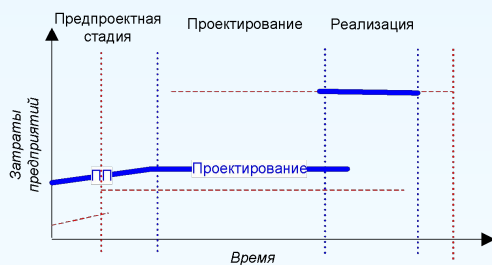
Кейс: направления инвестирования

Намерения	Владельцы компании по оказанию юридических услуг хотят создать новую бизнес-единицу: стоматологический кабинет
Исходные варианты	Стоматологический кабинет открывать: - в бизнес-центре N - в отдельно стоящем помещении
- Формирование требований	Исходное требование: «Диверсификация рисков» Дополнительное требования: связность с основными услугами
- Синтез вариантов	Вновь сформулированные варианты: - стоматологический кабинет - другие виды юридических услуг
- Анализ вариантов, Выбор, Результаты	...

Источники для принятия стратегических решений



Затраты на стадиях ЖЦ при создании системы



□ **Законы:** мышления, экономики, управления, стратегии, в том числе:

- Теория конкуренции М.Портера
- Модели диверсификации, ...
- «прорывных» и «подрывных» инноваций (К.Кристенсен),
- исследования об источниках роста компаний (McKinsey)
- принципы «великих компаний» (Д. Коллинз),

□ **Технологии:**

- АРИЗ
- «Создания будущего корпорации» Р. Акофа

Рациональные факторы



ВЛИЯНИЕ ЭМОЦИЙ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ В B2B СЕГМЕНТЕ

Ценность для бизнеса vs Личная ценность

48% B2B клиентов хотели приобрести продукт, но отказались от намерения, опасаясь личных рисков

74% B2B клиентов видят ценность для бизнеса в предложениях поставщиков

Но только **14%** B2B клиентов осознают реальную разницу между предложениями поставщиков

Только **31%** тех, кто не является клиентом компании, видят личную ценность, которую она может им предоставить



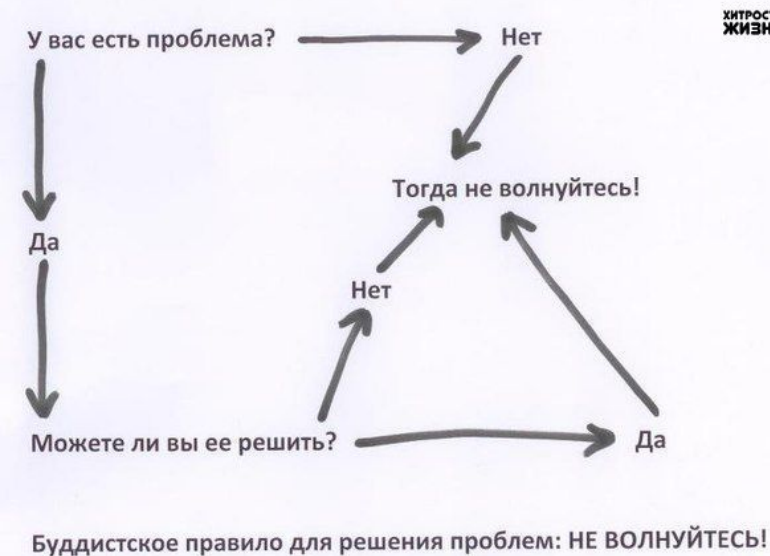
2x
Личная ценность имеет вдвое большее влияние, чем бизнес-ценность

68% клиентов, которые видят личную ценность, готовы платить более высокую цену

Только **8.5%** клиентов, которые не видят личную ценность, готовы платить более высокую цену

71% клиентов, которые видят личную ценность, приобретут продукт

Самое важное:



ХИТРОСТИ
ЖИЗНИ

- Чем сложнее принимаемое решение, тем выше роль технологии.
- Понимание законов экономики, стратегии и т.п. позволяет искать решение направленным поиском, экономя время, силы, деньги.
- Понимание законов мышления и особенностей лиц, принимающих решения (ЛПР), позволяет избежать «психических ловушек».

Спасибо за внимание!



**Мы с удовольствием ответим
на Ваши вопросы!**