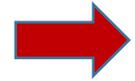


Стратегия межфирменного взаимодействия (Корпоративная стратегия)



Тема №4: Функции и задачи корпоративного центра

Александр Манин
Дмитрий Милованов



Функции, задачи и роли КЦ

Влияние характеристик КЦ на корпоративную стратегию

Оценка эффективности работы КЦ

Особенности работы КЦ в телекоме

Домашнее задание №2

□ **Задание:**

- Выбрать 3 компании (РФ, или международных), которые пока еще не реализовали свои стратегии интернационализации, но по вашему мнению вполне могли бы это сделать в ближайшее время
- Разработать для них ключевые элементы стратегии интернационализации с использованием всех обсужденных сегодня моделей (+....)

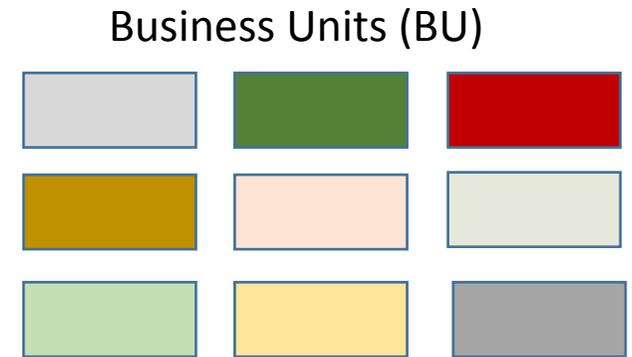
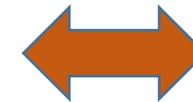
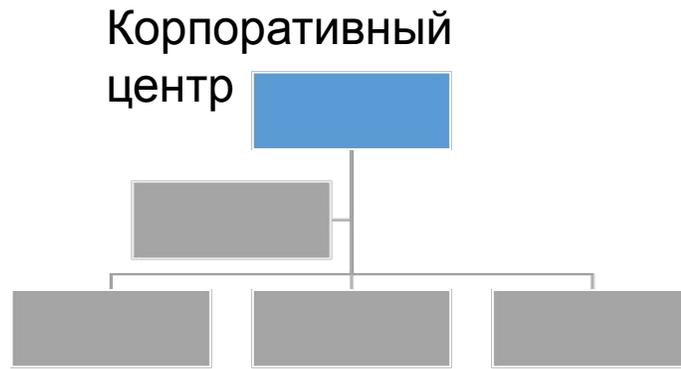
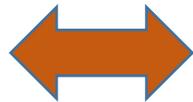
□ **Формат выполнения:**

- В 3-х группах произвольного состава

□ **Сроки и формат:**

- Объем не больше 7 слайдов
- Выслать мне не позднее 18 апреля
- Презентовать в начале следующего занятия

Что такое Корпоративный центр (КЦ)?



Принятые названия

Используемые определения

- Corporate HQ
 - Corporate Parent
 - Parent Company
 - Corporate Center
- «Посредник между акционерами/инвесторами и BU»
 - «Это все то, что внутри компании, но не входит в состав BU»
 - «Два основных элемента: топ-менеджмент и набор функций по координации работы BU»
 - «В состав КЦ входят председатель СД, ГД и близкие к нему ключевые менеджеры, если они по своему положению руководствуются интересами всей компании, и не ведут борьбу за ресурсы с коллегами из других подразделений»

Корпоративный центр как предмет исследований

Особенности работы КЦ - одна из наиболее актуальных и имеющих практическое применение тем в КС

- Измерение эффективности работы КЦ на уровне ВU и компании в целом
- Баланс между финансовыми и операционными результатами

5. Результативность работы КЦ

1. Цели, задачи и границы КЦ

- Цели, задачи и роли КЦ
- Динамика функций и ролей КЦ во времени

2. Функционирование КЦ

- «Централизация» vs «локализация» решений
- Система принятия решений внутри КЦ
- Необходимость «представительства» функций в КЦ



4. Взаимодействие с ВU

3. Персонал КЦ

- Специальные навыки
- Специальные требования
- Система мотивации
- Влияние прошлого опыта и менталитета на принятие стратегических решений

- Бизнес-процессы
- Индустриальная и территориальная специфика
- Роль КЦ в реализации разработанных им стратегий
- Влияние ВU на работу КЦ

Функции КЦ

Модель «3S»

Защита

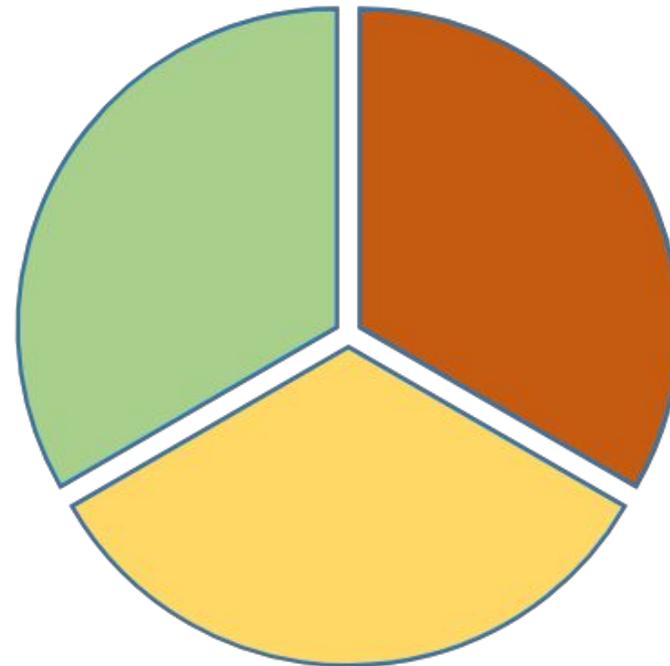
- ❑ **Цель:** Снижение угроз выживанию фирмы
- ❑ **Примеры:** деятельность по следованию требованиям законодательства, работа с ключевыми акционерами, обеспечение правовых и регуляторных требований, (в т.ч. внешняя финансовая отчетность)
- ❑ **Влияние на создание дополнительной ценности и прибыли:** минимальное, влияет в основном за счет минимизации рисков (e.g. снижение репутационных угроз)

Услуги

- ❑ **Цель:** Создание одной из составляющих дополнительной ценности, связанной с предоставлением общих для BU услуг
- ❑ **Примеры:** Создание функциональных центров экспертизы (functional centers of excellence), создание условий для экономии на масштабе и разнообразии (e.g. IT, закупки, корпоративная реклама, корпоративный брендинг,)
- ❑ **Влияние на рост прибыли-** ограниченное (в основном за счет снижения затрат)

Основные функции КЦ:

- *Защита (Safeguarding)*
- *Услуги (Servicing)*
- *Формирование (Shaping)*



Формирование

- ❑ **Цель:** Создание основной дополнительной ценности
- ❑ **Примеры:**
 - Формирование стратегических направлений развития для BU,
 - Определение KPI
 - Управление портфелем
 - Определение стратегических или операционных направлений
 - Формирование корпоративных политик
 - Создание корпоративной культуры
- ❑ **Влияние на создание дополнительной ценности и прибыль –** очень высокое, при правильном управлении стоимость может радикально вырасти, при плохом стоимость может также радикально разрушаться

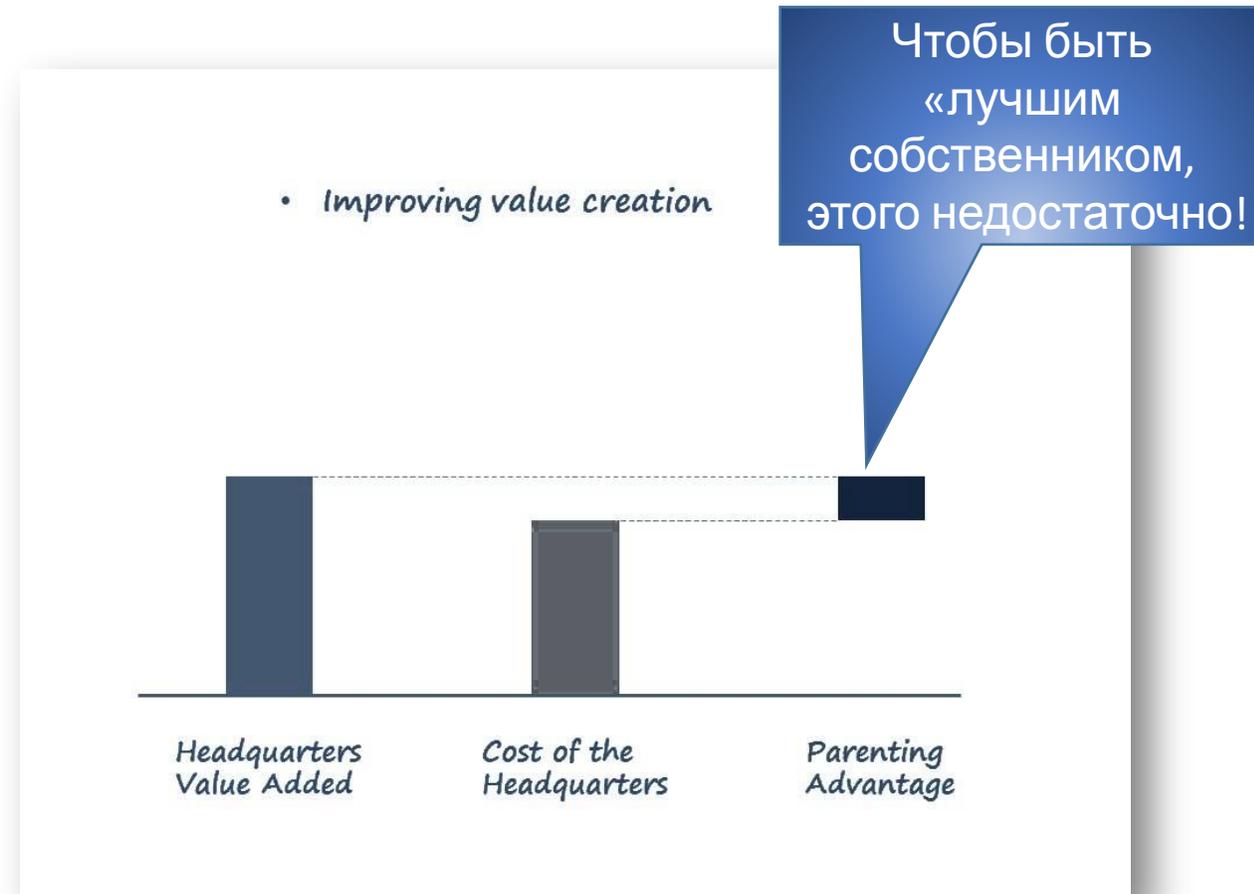
Основная функция КЦ, определяющая необходимость его существования!

Основа работы успешных КЦ – создание добавленной ценности (*Parenting Advantage*)

- ❑ ***Parenting Advantage***: способность КЦ компании создавать большую ценность для своих ВU, чем его конкуренты («*Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage*, A.Campbell, 1995)
- ❑ **Аналог *Competitive Advantage* при разработке бизнес-стратегий (стратегий ВU)**

Необходимые условия эффективной работы КЦ:

- Суммарная ценность, добавленная КЦ, должна превышать издержки на его содержание (*)
- Создаваемая им дополнительная ценность для каждого из ВU должна превышать ту, которую может создать любой другой корпоративный центр конкурирующей компании (иначе будет выгоднее продать этот бизнес!)
- Или, что близко: при правильно работающем КЦ любой ВU должен получать лучшие результаты, чем если бы он продолжал работу в качестве независимой компании, или под управлением другого КЦ

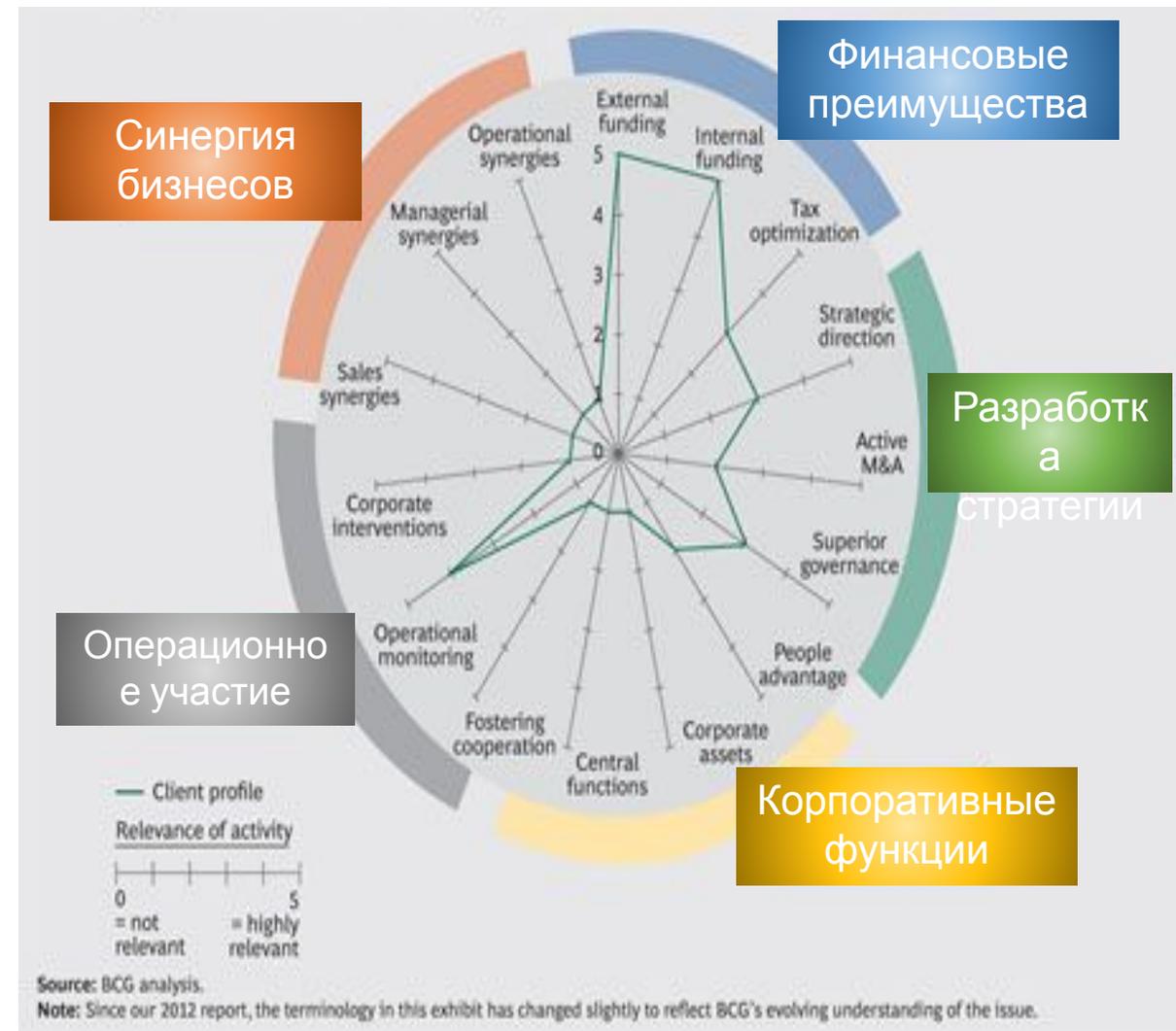


(*) В ряде источников издержки на содержание КЦ, в зависимости от его размера, оцениваются от 2 до 5% выручки компании

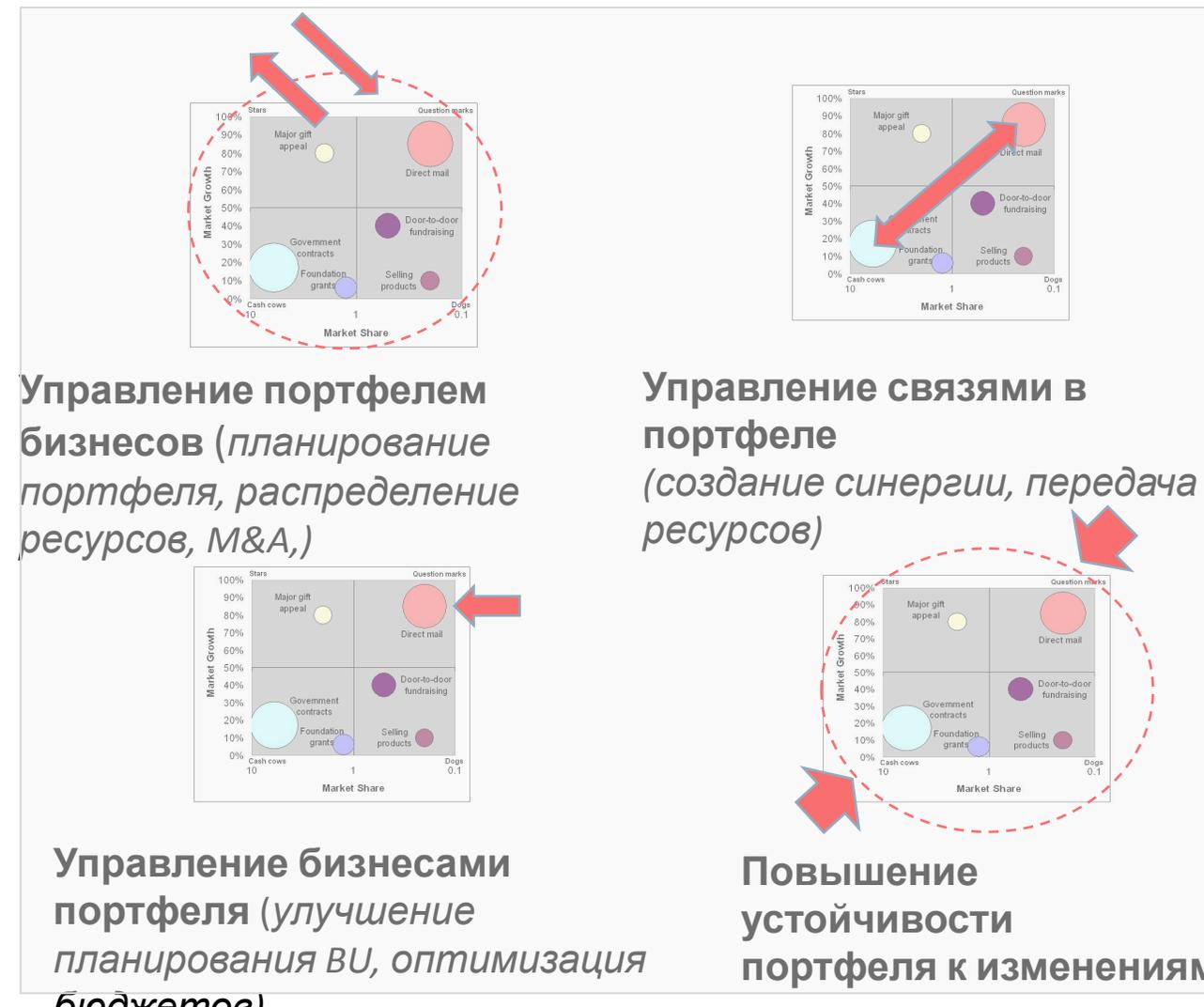
Инструменты создания КЦ дополнительной ценности «Функциональный» и «портфельный» подходы

Набор инструментов создания ценности достаточно универсален - вопрос в том, какие из них выбрать и как правильно их использовать!

«Функциональный» подход



«Портфельный» подход



Примеры активностей КЦ, которые могут разрушать ценность

К сожалению, в распоряжении КЦ имеется немало инструментов радикального разрушения ценности...

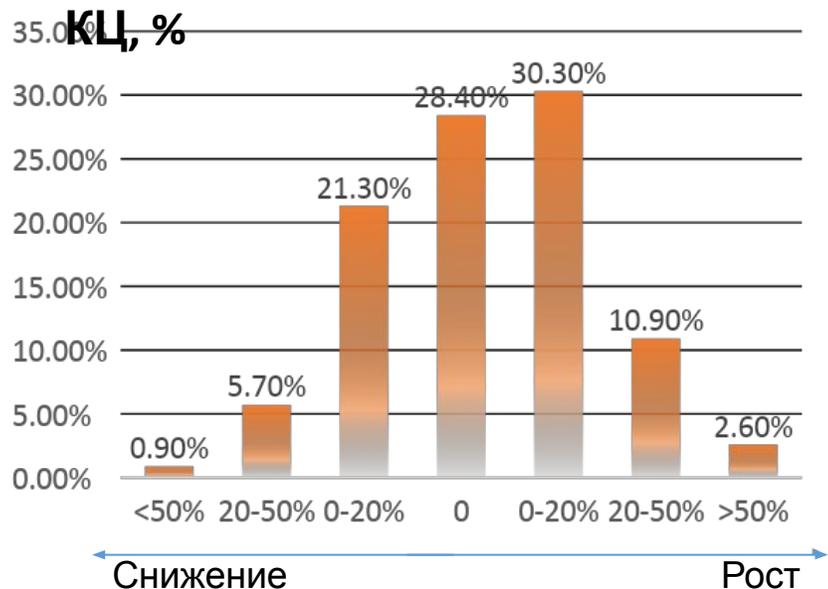
- **Активности КЦ,**
- **разрушающие**
- **ценность**

- **Задержки с принятием решений**
- **«Защита» ВU дополнительным финансированием, что смещает их рыночный фокус**
- **Искусственные попытки создать синергию**
- **Ошибочные решения по управлению ВU, обусловленные недостаточной бизнес-экспертизой**
- **Выбор ошибочного стратегического фокуса, назначение «неправильных» менеджеров.**

- ❑ **Активности, разрушающие ценность, связаны либо с принятием неверных решений, либо с неверным исполнением правильных решений**
- ❑ **В рамках разработки корпоративных стратегий может быть специально предусмотрено снижение ценности для отдельных ВU в целях получения большей ценности для компании в целом**
- ❑ **Основной вопрос – поможет ли это создать parenting advantage?**
- ❑ **В ряде случаев точно (количественно) оценить эффект от каждой из активностей КЦ сложно или даже невозможно... но это не повод не стараться их оценивать!:)**

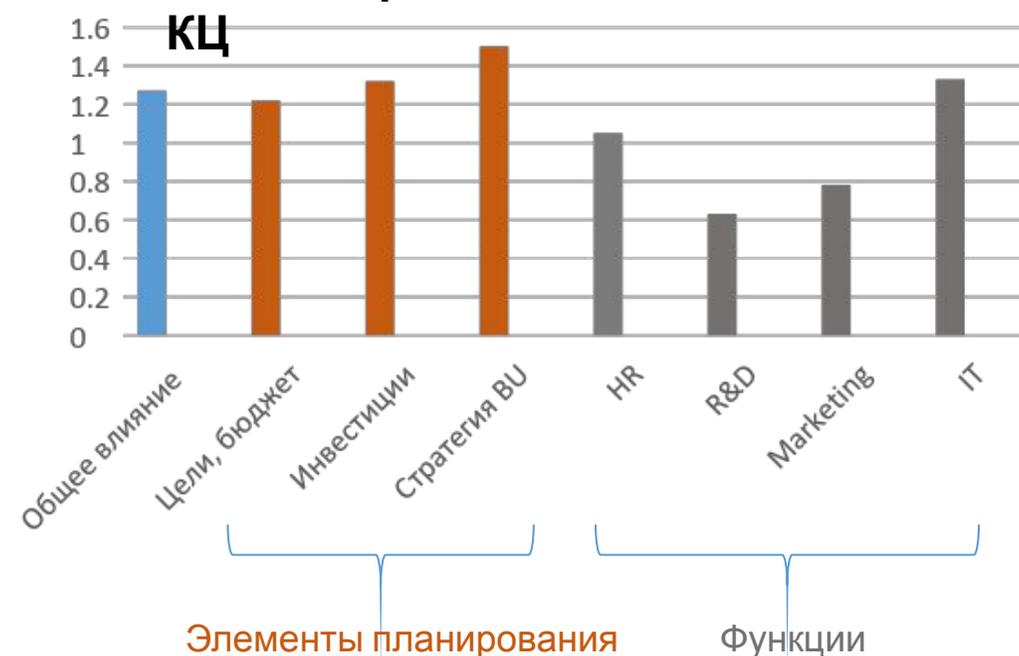
Особенности работы КЦ в кризисные периоды

Изменение численности

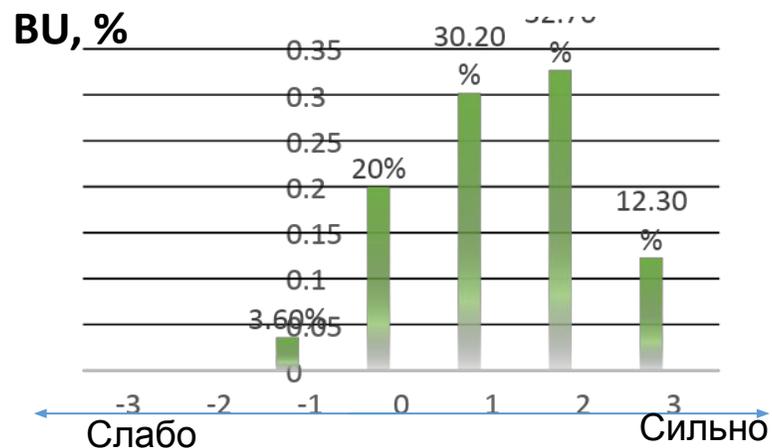


- 761 компания из США и Европы
- 21 страна
- 867 топ менеджеров

Области роста влияния



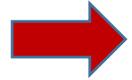
Динамика влияния на решения



Как правило, в период кризиса компании:

- не сокращают, а расширяют свои КЦ - как численность, так и перечень решаемых задач
- делают более жестким стратегический и функциональный контроль BU

Функции КЦ и инструменты создания ценности



Роли КЦ

Parenting Advantage как основа разработки Корпоративной стратегии

Оценка эффективности работы КЦ

Особенности работы КЦ на примере телекома

Основные концепции ролей КЦ

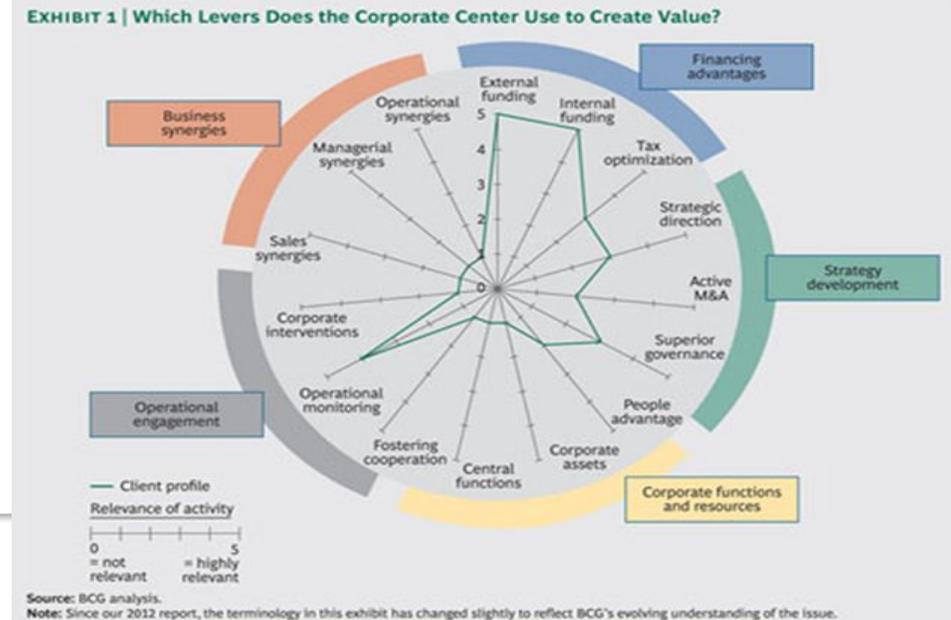
Porter, 1987

	Управление портфелем (Portfolio Management)	Реструктуризация (Restructuring)	Передача навыков (Transferring Skills)	Общие активы (Sharing Activities)
Элементы стратегии	<ul style="list-style-type: none"> Выявление и поглощение сильных, но недооцененных компаний Передача ресурсов от BU, генерирующих CF, тем, которые имеют высокий потенциал, но нуждаются в CF Готовность к быстрой продаже неприбыльных BU и прибыльных BU за большую премию Готовность быстрого «свертывания» в случае повышения эффективности рынка капитала 	<ul style="list-style-type: none"> Покупка слабых, «неразвитых», проблемных компаний накануне предстоящих им существенных изменений. Выявление возможностей для 	<ul style="list-style-type: none"> BU со схожей структурой покупателей, каналов, стратегий Высокий уровень собственной экспертизы в 	<ul style="list-style-type: none"> Использование существующих (прежде всего-материальных) активов для создания конкурент преимуществ в
Структура	<ul style="list-style-type: none"> BU автономны Компактный КЦ Инициативы и мотивация основаны на результатах работы BU 			

McKinsey, 1990



BCG, 2005



Концепция 1: На основе 4-х видов корпоративных стратегий Портера

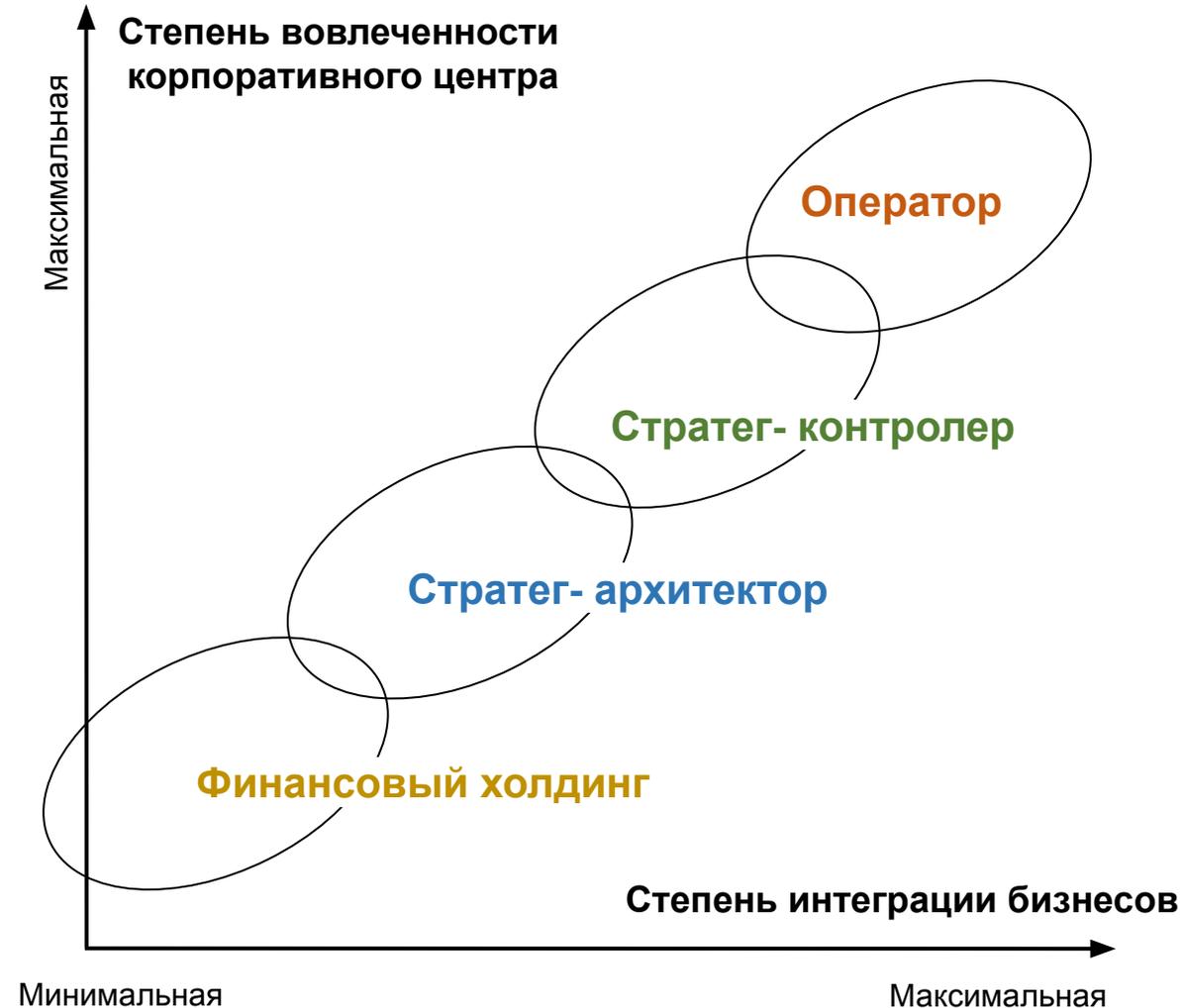
Роль КЦ «привязана» к выбранной корпоративной стратегии и меняется по мере повышения зрелости рынка - от управляющего портфелем до интеграции с целью использования общих активов

	Управление портфелем (Portfolio Management)	Реструктуризация (Restructuring)	Передача навыков (Transferring Skills)	Общие активы (Sharing Activities)
Элементы стратегии	<ul style="list-style-type: none"> Выявление и поглощение сильных, но недооцененных компаний Передача ресурсов от BU, генерирующих CF, тем, которые имеют высокий потенциал, но нуждаются в CF Готовность к быстрой продаже неприбыльных BU и прибыльных BU за большую премию Готовность быстрого «свертывания» в случае повышения эффективности рынка капитала 	<ul style="list-style-type: none"> Покупка слабых, «неразвитых», проблемных компаний накануне предстоящих им существенных изменений. Выявление возможностей для роста прибыли за счет реструктуризации и использования новых технологий Готовность и умение трансформировать поглощаемые бизнесы Сходство бизнесов в портфеле Продажа даже сильных BU, когда КЦ перестает добавлять ценность 	<ul style="list-style-type: none"> BU со схожей структурой покупателей, каналов, стратегий Высокий уровень собственной экспертизы в активностях, важных для создания конкурентных преимуществ Способность передачи экспертизы между BU на регулярной основе Покупка компаний, создающая «плацдармы» в новых индустриях 	<ul style="list-style-type: none"> Использование существующих (прежде всего-материальных) активов для создания конкурентных преимуществ в новых BU Умение преодолевать организационное сопротивление для обеспечения сотрудничества между BU
Структура	<ul style="list-style-type: none"> BU автономны Компактный КЦ Инициативы и мотивация основаны на результатах работы BU 	<ul style="list-style-type: none"> BU автономны Активный КЦ, имеющий ресурсы проводить реструктуризацию Инициативы основаны на результатах работы поглощаемых компаний 	<ul style="list-style-type: none"> BU в существенной степени автономны, но активно сотрудничают Кросс-функциональные команды, комитеты, пр. Передача навыков одна из основных целей менеджеров 	<ul style="list-style-type: none"> Активное стимулирование использования общих активов Роль высшего менеджмента – интеграция Инициативы основаны на общекорп-ых результатах

- ❑ Идея последовательного развития стратегий
- ❑ Сложно использовать в практической деятельности, поскольку нет детального описания ролей
- ❑ Нет идеи соответствия экспертизы КЦ и состава бизнесов

Концепция 2: Методика McKinsey (1/2)

Роль КЦ определяется природой и степенью взаимосвязи ВU, а также возможностью и необходимостью конструктивного участия в работе ВU



Оператор (*Операционное вмешательство*)

- Одно ключевое и ряд второстепенных направлений бизнеса
- Оперативное руководство ВU, ежемесячная проверка финансовых и операционных показателей бизнес-единиц
- Четкое интегрированное управление ВU

Стратег – контролер (*Стратегическое планирование*)

- Несколько взаимосвязанных бизнес-направлений или наличии общих элементов (e.g система сбыта) для разных ВU
- Использование функциональных знаний при проверке стратегий ВU
- Стремление к синергии и общим услугам
- Координация деятельности ВU в целях достижения синергий

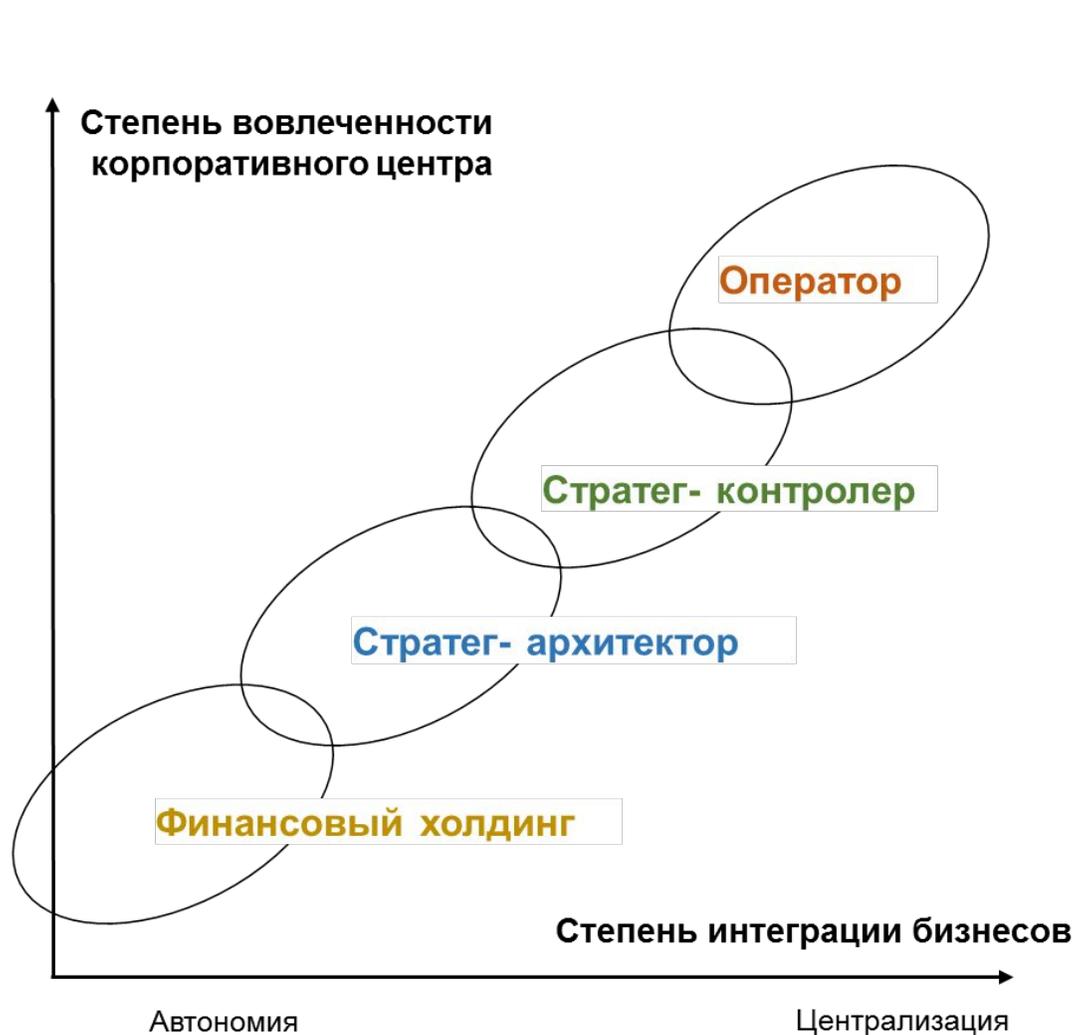
Стратег – архитектор (*Стратегическое руководство*)

- Бизнесы в целом не зависят друг от друга, но могут использовать сходные навыки
- Разработка и уточнение стратегической концепции, в рамках которой ВU развивают собственные инициативы
- Вмешательство в деятельность ВU в целях проверки бизнес-логики и предложения дополнительных инвестиций

Финансовый холдинг (*Финансовый контроль*)

- Группа самостоятельных ВU

Концепция 2: Методика McKinsey (2/2)



□ Степень вовлеченности КЦ в работу ВУ

- Чем шире спектр спектр бизнесов, тем...
- Чем ВУ менее самостоятельные, тем...
- Чем выше потенциальные эффект от синергии, тем..

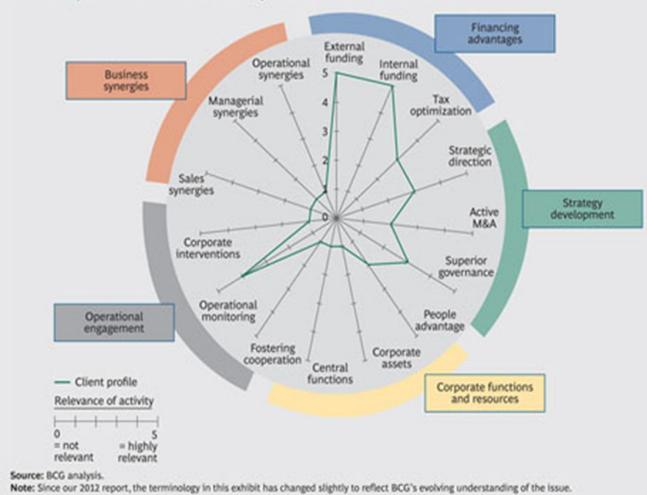
□ Степень интеграции бизнесов

- Чем выше риски от задержки принятия решения, тем...
- Чем ВУ менее самостоятельные, тем...
- Чем выше потенциальные эффект от синергии, тем..
- Чем ниже организационная зрелость, тем...

Концепция 3: Методика VCG

Роли КЦ в существенной степени «привязаны» к инструментам повышения им ценности, более детально

EXHIBIT 1 | Which Levers Does the Corporate Center Use to Create Value?



Владелец - Контролер (Hands-off Owner): Участие лишь в формировании портфеля без вмешательства в работу BU. Самый консервативный подход, используется в работе государственных инвестиционных фондов

Финансовый Спонсор (Financial Sponsor). В первую очередь для финансирования преимуществ и надзора управления бизнес-единицами, с минимальным вовлечением в стратегию и операции. Такая стратегия может быть использована финансовыми холдинговыми компаниями.

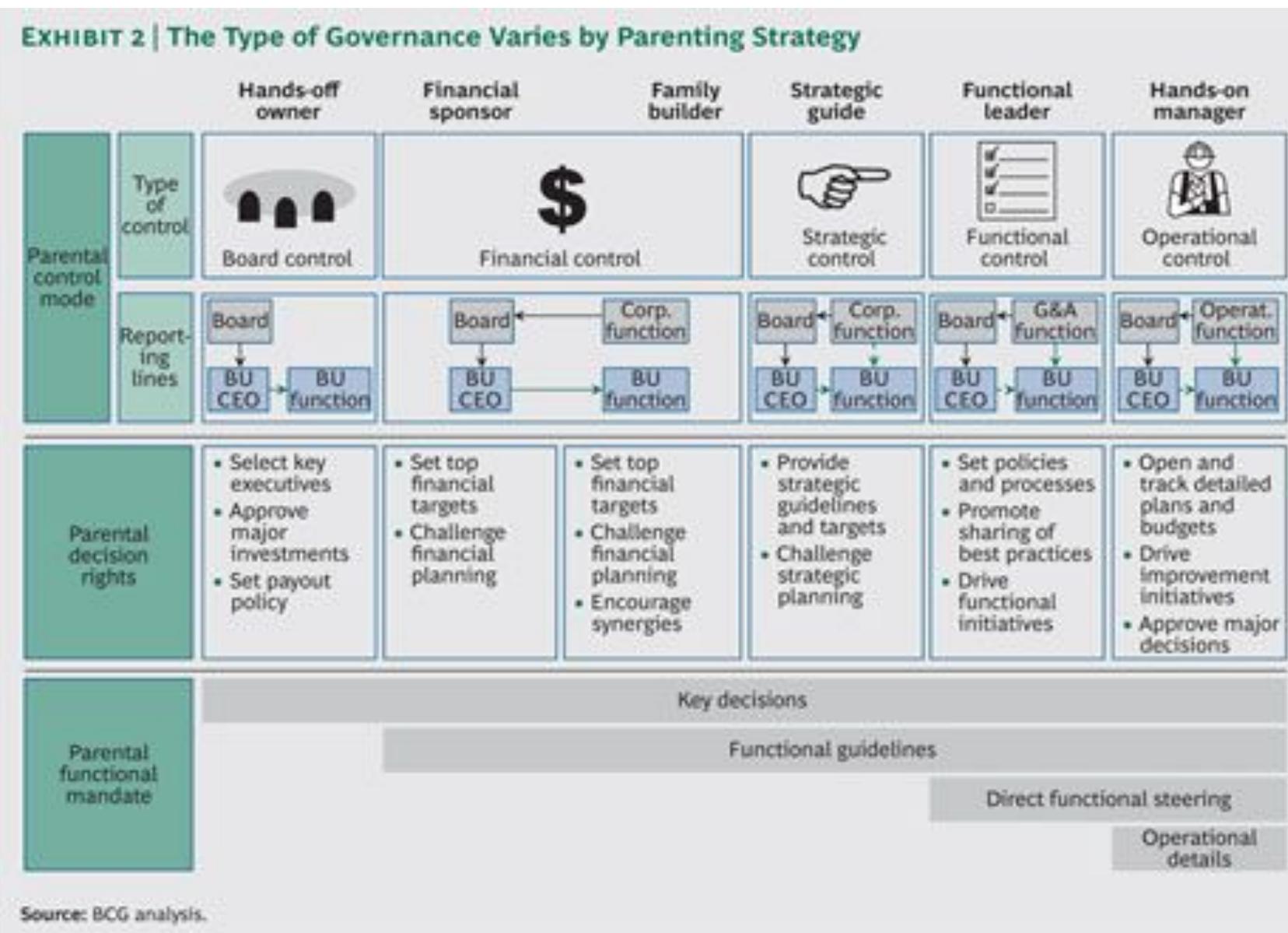
Создатель Семьи (Family Builder). Сохраняет ограниченный уровень взаимодействия с подразделениями, его главный инструмент создания ценности - предоставление финансирования и развития синергии в портфеле. Эта стратегия часто используется в диверсифицированных FMCG компаниях

Стратегический Направляющий (Strategic Guide). Играет активную роль в разработке стратегий бизнес-единиц и предприятия в целом, с небольшими участием в других этапах бизнеса. Может быть использована для диверсифицированных конгломератов с большим портфелем независимых, но связанных предприятий

Функциональный Лидер (Functional Leader). Основной вклад в корпоративную ценность за счет фокуса на функциональном совершенстве и предоставлении экономических пакетов услуги. Эта стратегия чаще всего используется в крупных интегрированных многопрофильных корпорациях

Практический менеджер (Hands-on-Manager). Самая активная форма участия в управлении и операционной деятельности каждой бизнес-единицы, оставляя им ответственность лишь за исполнение. Эта стратегия наиболее приемлема для компаний с фокусированным портфелем, работающих в зрелых отраслях.

Концепция 3: Методика VCG (2/2)



- Каждая из 6-и ролей определяет различные подходы к:
- **Способу контроля КЦ:**
 - Какие активности и результаты он анализирует?
 - Какова система и состав отчетности?
 - **Имеющимся у КЦ правам:**
 - Какие решения он может принимать?
 - **«Функциональному мандату» КЦ:**
 - Насколько глубоко он может погружаться в операционную деятельность?

Задание №1: Краткое содержание по примерам



Создание стоимости КЦ

- Развитие портфеля на основе «видения» - покупка большой доли на новых/существующих рынках/географиях
- Управления эффективностью на основе «религиозного» посещения всех заседаний Правлений в дочерних компаниях
- Поддержание глобальной сети влиятельных людей для поиска CEO, формирования политики, пр.
- Нет совместных услуг

- Дисциплинированный, по типу венчурного фонда, подход к M&A. Высокая дисциплина финансового и стратегического планирования, что позволяет КЦ сохранять «большую картину» по всему бизнес портфель (в т.ч. Заполнять пробелы в портфеле в дополнение к планам БЮ)
- Централизованное управление талантами с фокусом на развитие внутренних кадров и планирование преемственности для топ 100

- Развитие талантов в рамках четкой централизованной системы (обучение, открытость, качество, ответственность)
- Фокус на операционной эффективности через внешний бенчмаркинг и централизованные инициативы и развитие лидеров, «нацеленных на реализацию решений»
- Поддержание эффективности портфеля за счет глобальной диверсификации, внимания к долгосрочному росту бизнеса, а не прибыли

Деятельность КЦ

- Внешние консультанты помогают бизнесам (совместно с менеджерами по развитию) найти новые цели для поглощения

- Некоторые совместные услуги: финансы, управление талантом/кадры и IT
- Фокус на развитии бизнеса и M&A
- Стратегическое планирование и контроль

- Центр экспертизы: HR и обучение
- Глобальный маркетинг
- Минимальные совместные услуги

Управление эффектив-тью

- Определение направлений корпоративной стратегии и мониторинг эффективности за счет посещения заседаний Правлений
- Выбор CEO для всех портфельных компаний

- Цели и стратегия БЮ ставятся CEO БЮ вне зависимости от КЦ
- КЦ ежеквартально оценивает динамику работы и предлагает улучшения

- Руководители БЮ отвечают за достижение целей (на основе исторических показателей и конкурентной среды)
- БЮ также ставят напряженные цели для ускорения инноваций

Портфельная стратегия КЦ

- «Ставки» на будущее рынка в новых отраслях/географиях (напр., очень ранний выход на китайский рынок)
- Нет привязанности к инвестициям

- Стабильный % обновления портфеля бизнесов для компенсации пробелов в продуктовых линиях, расширения географии и повышения прибыльности

- Инвестиции в стабильные отрасли с минимальными колебаниями
- Нет привязанности к активам
- Либо топ 2 в отрасли, либо выход

Основные инструменты КЦ создания стоимости



	Роль КЦ	✓ Вовлечен	☑ Менее вовлечен
Определение корпоративной стратегии	Определение корпоративной стратегии	✓	
	Распределение капитала и финансовая поддержка	✓	
	Управление бизнес портфелем (в т.ч. через M&A)	✓	
	Постановка стратегических целей организации	✓	
	Определение стратегии на уровне отдельного бизнеса	☑	
Ведение процесса управления эффективностью	Мониторинг КПЭ (совещания по эффективности)	✓	
	Постановка целей для каждого бизнеса		
	Бюджетирование и операционное планирование		
Использование экономий масштаба/разнообразия	Управление талантом (в т.ч., планирование «наследования»)	✓	
	Повышение эффективности за счет стратегии совместных услуг		
	Построение ресурсов в функциональных областях (напр., в закупках)		
	Определение возможностей для роста портфеля (в т.ч. Клиентские команды, архитектура корпоративного бренда, синергии БЮ)		
Развитие специальных навыков/знаний в КЦ	Запуск сквозных инициатив снижения затрат/повышения качества		
	Активная работа с БЮ для решения сложных вопросов (в т.ч. непрерывное улучшение)	☑	

Удаленное влияние на стратегию БЮ через представительство в Правлении

Участие лишь в выборе CEO и управленческой команды



- Долгосрочное, эволюционное видение и планы роста холдинговой компании (напр., начали с автобусных услугах, перешли в э/э, потом в финансы, СМИ и пр.)
- Непрерывные ставки на рынок (напр., первый по времени инвестор в азиатских бизнесах)
- Использование M&A для развития портфеля в новых географиях, поддержания долгосрочной динамики портфеля
- Значительная сеть влиятельных связей (в т.ч. политиков, управленцев)
- Использование влиятельных групп для выбора CEO в портфельные компании

- Создание стоимости
 - Эволюция портфеля
 - Управление эффективностью
 - Система отношений

РСС создает стоимость за счет управления портфелем, контролируя эффективность через участие в управлении и

- «Религиозное» посещение всех заседаний правления портфельных компаний

Основные инструменты КЦ создания стоимости

	Роль КЦ		Примеры создания стоимости
Определение корпоративной стратегии	Определение корпоративной стратегии	✓	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Дивиденды выплачиваются каждый квартал с 1944 г. ▪ Рост дивидендов 44 года подряд ▪ Ежегодный рост продаж в течение 73 последовательных лет ▪ Двухзначный рост прибыли в течение 21 последовательного года ▪ Операции более чем в 175 странах, занято 120,000 человек ▪ >50 компаний поглощено и 17 продано в 1990-е гг.
	Распределение капитала и финансовая поддержка	✓	
	Управление бизнес портфелем (в т.ч. через M&A)	✓	
	Постановка стратегических целей организации	✓	
Ведение процесса управления эффективностью	Определение стратегии на уровне отдельного бизнеса		
	Мониторинг КПЭ (совещания по эффективности)	✓	
	Постановка целей для каждого бизнеса	✓	
	Бюджетирование и операционное планирование	✓	
Использование экономий масштаба/разнообразия	Управление талантом (в т.ч., планирование «наследования»)	☑	
	Повышение эффективности за счет стратегии совместных услуг	☑	
	Построение ресурсов в функциональных областях (напр., в закупках)		
	Определение возможностей для роста портфеля (в т.ч. Клиентские команды, архитектура корпоративного бренда, синергии БЮ)		
Развитие специальных навыков/знаний в КЦ	Запуск сквозных инициатив снижения затрат/повышения качества		
	Активная работа с БЮ для решения сложных вопросов (в т.ч. непрерывное улучшение)	☑	

Вовлечен
 Менее вовлечен

Основные инструменты КЦ для создания стоимости



Case Study

- Подход к увеличению портфеля при сохранении % обновления с целью поддержания роста и достижения целей по прибыли:
 - Поглощения для пополнения продуктовой линейки и расширения в новые географии
 - Цель по созданию 35% прибыли за счет новых продуктов
 - 8 ключевых параметров по оценке поглощений
- Базовые сделки M&A инициируются BU и утверждаются КЦ
- Небольшая корпоративная M&A команда обладает высочайшей репутацией в организации

КЦ J&J направляет непрерывный рост стоимости через аккуратную политику поглощений, финансового и стратегического планирования и развития таланта

- Фокус внимания кадровой службы КЦ на планировании преемственности (топ 100 в компании)
- От руководителей ожидают инвестирования времени и энергии в поиск и развитие перспективных кадров
- Продвижение - практически полностью на основе внутреннего кадрового резерва, вкл. всех CEO
- Создание стоимости
 - Управление M&A
 - Финансовое и стратеги-ческое пла-нирование
 - Развитие таланта
- Каждая компания подает годовой план (в августе) с детальным представлением данных по формату J&J
- Каждое подразделение защищает стратегические цели перед персоналом Пред. Совета Директоров
- Жесткий централизованный контроль, поскольку КЦ более эффективен в определении возможностей расширения продуктовых линеек и экспансии в новые географии (портфельное управление)



Основные инструменты КЦ создания стоимости

	Роль КЦ		Примеры создания стоимости
Определение корпоративной стратегии	Определение корпоративной стратегии	✓	<ul style="list-style-type: none"> 4-ый по стоимости глобальный бренд ~\$48.9 млрд. Наибольшее число CEO для компаний Fortune 500 - из GE; 85% управляющих из самой компании Формальная меритократия, высокая исполнительная культура (недостижение цели = «грех») 22 БЮ вошли бы в Fortune 500 в случае независимого существования Жесткий подход к управлению портфелем с фокусом на стабильных отраслях (фин. услуги ~40% выручки против 0% в 1986; электро -продукция ~25% против ~50% в 1970-е) Значительные инвестиции в отрасли с малыми колебаниями/инновациями, соответствующими профилю GE (напр., NBC, Chase Manhattan Leasing, Burton Group)
	Распределение капитала и финансовая поддержка	✓	
	Управление бизнес портфелем (в т.ч. через M&A)	✓	
	Постановка стратегических целей организации	✓	
Ведение процесса управления эффективностью	Определение стратегии на уровне отдельного бизнеса		
	Мониторинг КПЭ (совещания по эффективности)	✓	
	Постановка целей для каждого бизнеса	✓	
	Бюджетирование и операционное планирование	✓	
Использование экономий масштаба/разнообразия	Управление талантом (в т.ч., планирование «наследования»)	✓	
	Повышение эффективности за счет стратегии совместных услуг	✓	
	Построение ресурсов в функциональных областях (напр., в закупках)	✓	
Развитие специальных навыков/знаний в КЦ	Определение возможностей для роста портфеля (в т.ч. Клиентские команды, архитектура корпоративного бренда, синергии БЮ)	✓	
	Запуск сквозных инициатив снижения затрат/повышения качества	✓	
	Активная работа с БЮ для решения сложных вопросов (в т.ч. непрерывное улучшение)		

Основные инструменты КЦ для создания стоимости



Case Study

- Контроль сложности за счет одной культуры для всей компании (обучение, открытость, обмен, качество, ответственность и рост)
- Небольшой по размеру КЦ с фокусом на ключевых функциях (аудит, исследования на стыке БЮ, M&A, управление эффективностью)
- Набор персонала с максимальным потенциалом, внутреннее развитие талант
- Повышение эффективности горизонтального обучения

- Фокус на бизнесах с минимальным уровнем колебаний
- Сокращение риска за счет большого диверсифицированного портфеля и глобального представительства
- Независимая функция по формированию отчетности для каждого подразделения для снижения уровня сложности и повышения прозрачности
- Поиск возможностей непрерывного повышения прибыли, но основная цель - создание стоимости в БЮ, а не достижение прибыли



Ты не можешь управлять компанией такого размера как GE; но ты можешь направлять ее!
- Джек Уэлш

- Использование внешних бенчмарков для определения лучших практик (качество, отношения с клиентами, производственные параметры, пр.)
- Развитие лидеров с высокой исполнительской культурой, которые сфокусированы на скорости развития



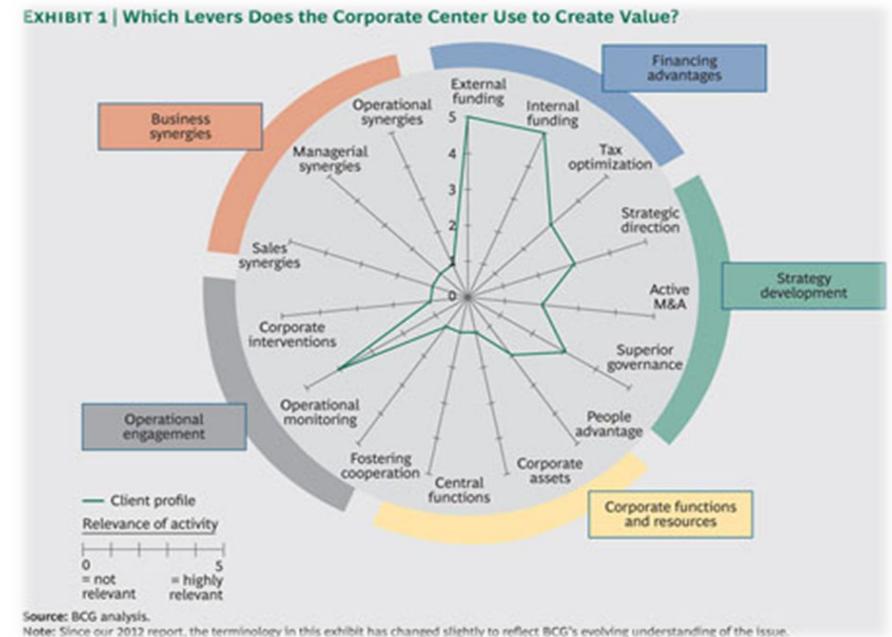
Для всех групп:

Вопрос: Для выбранной компании:

- Определите и обоснуйте выбор оптимальной роли КЦ в рамках каждой из трех описанных выше моделей
- Оцените удобство использования каждой из них

Для группы, которая хочет получить дополнительные баллы за активность:

Вопрос: Какой роли КЦ в наибольшей степени соответствует данный набор инструментов создания ценности?





dreamstime.com

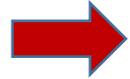


dreamstime.com



dreamstime.com

Функции, задачи и роли КЦ



Влияние характеристик КЦ на корпоративную стратегию

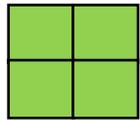
Оценка эффективности работы КЦ

Особенности работы КЦ в телекоме

Концепция Parenting Advantage (1/6)

Основа для разработки корпоративной стратегии

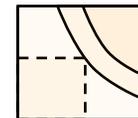
Концепция **Parenting Advantage** имеет такой же большое значение при разработке Корпоративных стратегий, как концепция **Competitive Advantage** при разработке Бизнес-стратегий!!



Growth/share matrix



Core competence concept



Parenting advantage

Фокус

- На балансировке бизнес-портфеля с учетом оптимизации распределения ресурсов и политик между «звездами», «дойными коровами», пр.

- На корневых бизнесах со схожими техническими и операционными компетенциями, создать усиливающие их структуры и системы

- На бизнесах, в которых КЦ может добавить ценность (в идеале: больше, чем любой другой КЦ)

Подразделения

- BU и их отношения между собой

- BU и их отношения между собой

- Отношения между КЦ и BU

Основа отношений и анализа

- Cash flow (и рост прибыли)

- Общие для BU технические и операционные know-how

- Компетенции КЦ и ценность, которую он создает совместно с BU

- 3 подхода к ответу на вопрос «Какими бизнесами владеть и какие компетенции развивать?»
- Подход на основе «Оптимизации портфеля» (матрицы, BCG, GE..) показал свою невысокую эффективность, давно уже стал академическим и ушел из реальной практики большинства МВС
- Подход на основе «Корневой компетенции» не вполне согласуется с практикой (e.g. GE, Samsung), и не подкреплен методиками оценки «схожести» бизнесов
- Имея рациональную логику и разработанные методики, подход на основе «Корпоративного преимущества» может стать ключевым при разработке КС

Концепция

- ❑ В основе подхода к разработке КС на основе Parenting Advantage (*) лежит идея необходимого *соответствия* между экспертизой КЦ и теми запросами/возможностями повышения эффективности бизнеса, которые существуют в каждом ВU.
- ❑ В случае отсутствия подобного соответствия, необходимо провести изменения – или состава портфеля, или компетенций КЦ
- ❑ При этом КЦ не может быть плох или хорош сам по себе – вопрос в том, насколько полно он соответствует нуждам ВU

(*) «The Core Competence of the Corporation», G.Prahalad, C.Hamel, 1990)

(**) «Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage», A.Campbell, 1995

Case Study: BP и бизнес минералов

- ❑ 1979: Выход на рынок добычи и обработки минералов (также как Exxon, Shell) в рамках программы диверсификации бизнеса
- ❑ Основания казались очевидными: необходимы те же организационные и технические навыки, что и в рамках коренного бизнеса: разведка, переработка, отношения с властями, умение вести большие и технически сложные проекты...
- ❑ Все эти годы прибыльность нового бизнеса была почти вдвое ниже прибыльности основного бизнеса, и во столько же ниже, чем у специализированных компаний. Основные причины этого лежали в ошибочности действий КЦ:
 - изначально ошибочное решение о вхождении в новый для компании бизнес, который лишь казался похожим на добычу и переработку нефти и газа (отличия: меньшая роль разведки месторождений, существенно важнее себестоимость переработки материалов из шахты, часто выгоднее образовывать совместные предприятия с владельцами low cost шахт, чем искать новые, иные каналы продаж, иные отношения с властями, пр.)
 - задержки в принятии ключевых решений из-за вторичности этой задачи для КЦ
 - отсутствие индустриальной экспертизы, невозможность добавления ценности
 - «защита» дополнительным финансированием из прибыли других видов бизнеса
- ❑ 1989: BP продал этот бизнес специализированной на бизнесе минералов компании RTZ (также, как Shell продал такой же бизнес южноафриканской компании Gencor), чем КЦ смог создать parenting advantage и вывести его на высокую прибыль



Основание

1909

Отрасль

Добыча, переработка нефти и газа

Оборот

\$386,46 млрд (2011)[1]

Операционная прибыль

39,81 млрд (2011)[1]

Чистая прибыль

\$25,70 млрд (2011)[1]

Активы

\$284.3 млрд (2015)[2]

Число сотрудников

79 700 (2011)[1]

Методика

Critical Success Factors for a Diversified Food Company

Success Factors	Food products	Property	Restaurant A	Restaurant B	Retail	Hotels
Product branding	★					★
Selling	★					★
Product mix management	★					
Scale and capacity utilization	★					
Business development skills	★					
Formula branding		★	★	★		
Positioning to match locality	★	★	★	★	★	★
Site selection	★	★	★	★	★	★
Property development costs	★	★	★	★	★	★
Value engineering		★	★	★	★	★
Detailed operating controls		★	★	★	★	★
Management selection and training		★	★	★	★	★
Supply chain logistics	★	★	★	★	★	★
Low overheads	★	★	★	★	★	★

1

1. Понимание ключевых факторов успеха

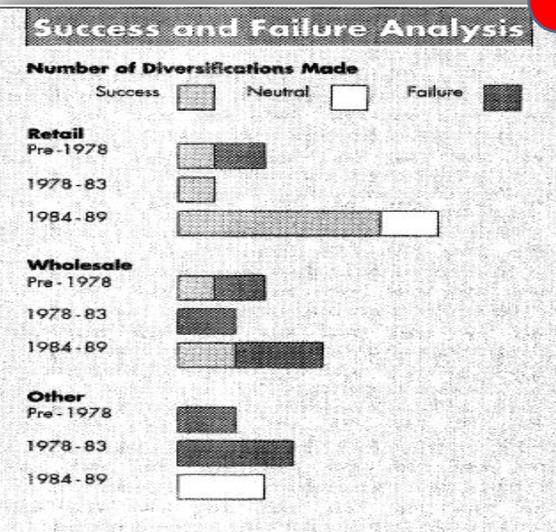
2. Выявление возможностей для создания дополнительной ценности для каждого подразделения с целями каждого подразделения

3. Анализ характеристик КЦ и BU

4. Проверка полученных результатов

4

4. Проведение изменений для достижения целей



5. Проверка полученных результатов

6. Проверка полученных результатов

7. Проверка полученных результатов

8. Проверка полученных результатов

2

Parenting Opportunities Checklist (для оценки потенциала КЦ добавить ценность BU в части:

1. Сокращения издержек
2. Подбора менеджмента
3. Уточнения целей бизнеса
4. Исправление типовых ошибок
5. Связей с другими бизнесами
6. Использования общих активов
7. Специальной экспертизы КЦ
8. Управления внешними отношениями (с инвесторами, пр.)
9. Помощи в принятии ключевых решений бизнеса)
10. Помощи при проведении

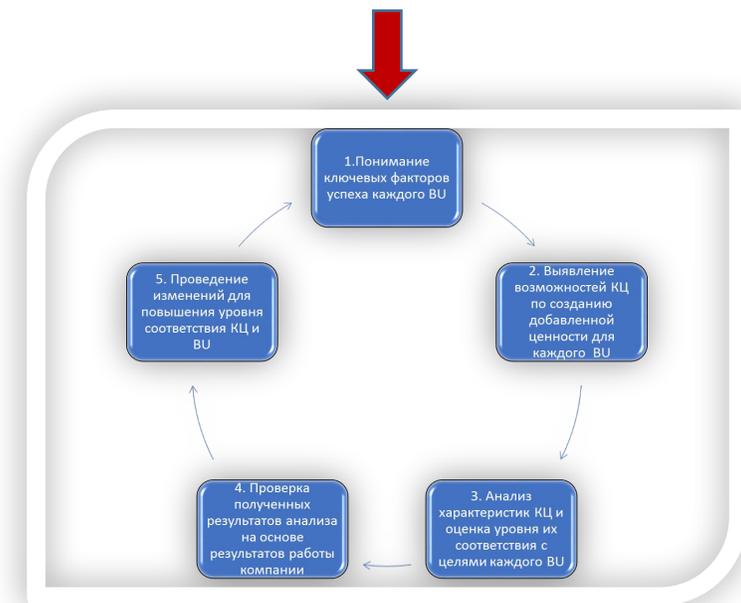
3

Группы характеристик КЦ:

- «Ментальный код»
- Структура, системы, процессы
- Централизованные функции, сервисы и ресурсы

Этап1: Определение ключевых факторов успеха для каждого BU

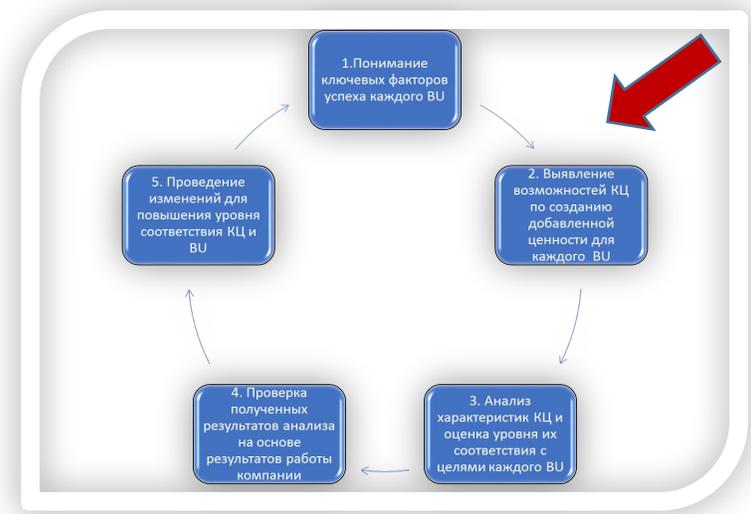
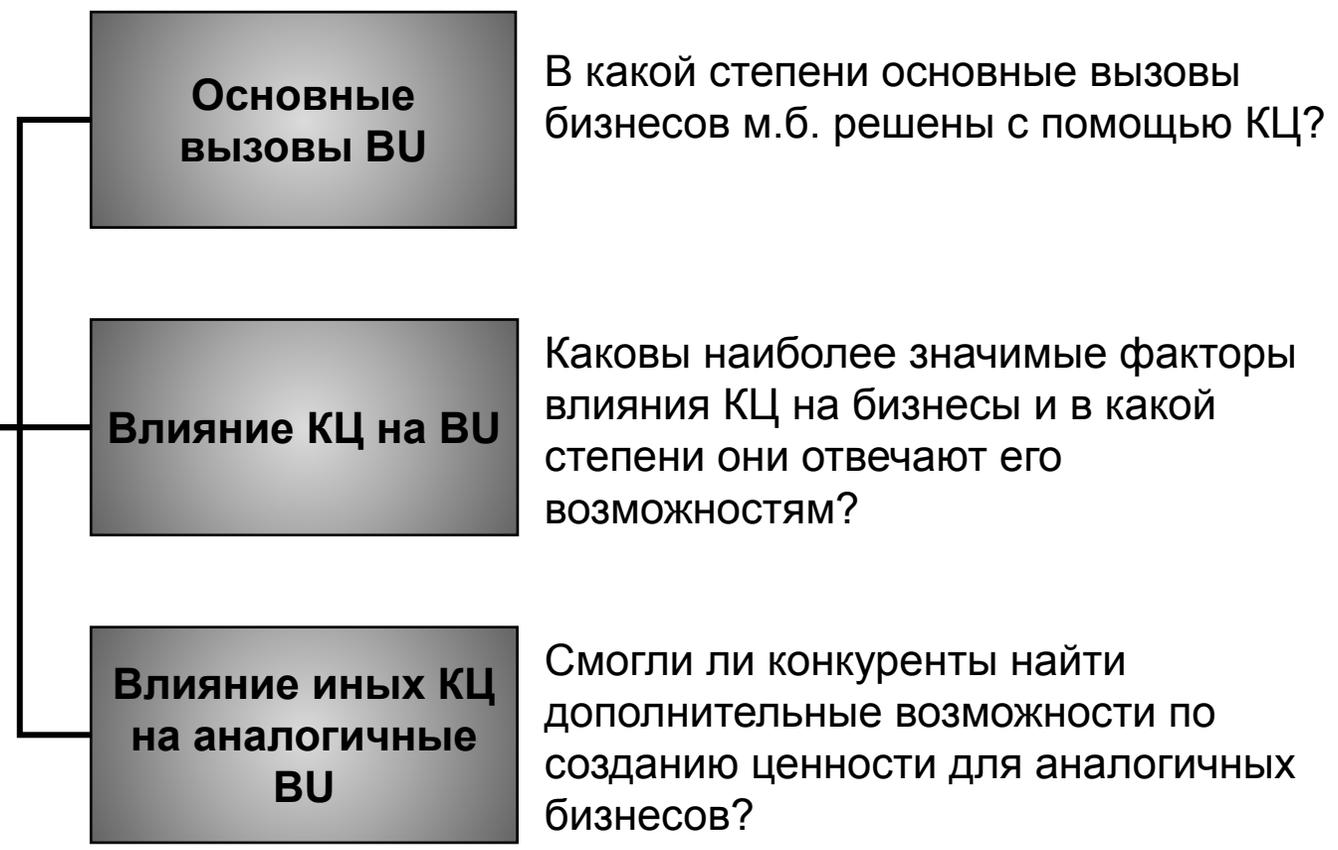
Critical Success Factors for a Diversified Food Company						
Success Factors	Food products	Property	Restaurant A	Restaurant B	Retail	Hotels
Product branding	★					★
Selling	★					★
Product mix management	★					
Scale and capacity utilization	★					
Business development skills		★				
Formula branding			★	★	★	
Positioning to match locality	★	★	★	★	★	
Site selection	★	★	★	★	★	★
Property development costs	★	★	★	★	★	★
Value engineering		★	★			★
Detailed operating controls		★	★	★	★	★
Management selection and training		★	★	★	★	★
Supply chain logistics	★	★	★	★	★	★
Low overheads	★	★	★	★	★	★



- ❑ Перечень и уровень значимости каждого из факторов должны пройти верификацию менеджеров BU
- ❑ На этом же этапе оценивается уровень трений между КЦ и BU
- ❑ КЦ, который не может правильно оценить CSF, как правило, разрушает ценность BU

Этап 2: Выявление возможностей КЦ по созданию добавленной ценности для ВU

Анализ возможностей КЦ



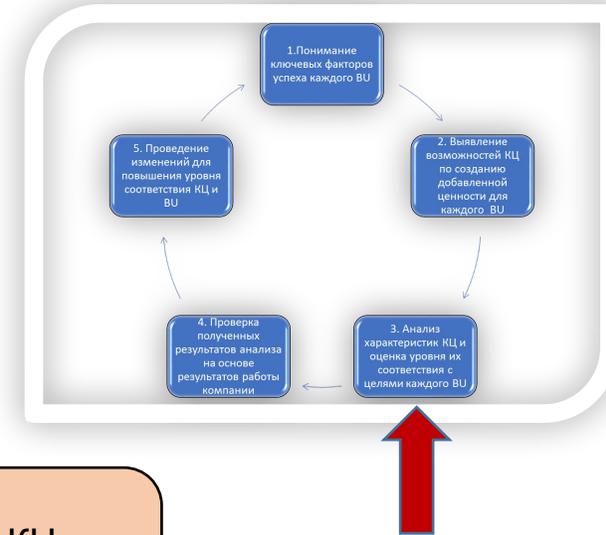
Этап 3: Оценка характеристик КЦ и уровня их соответствия развитию потенциала ВU

Характеристики КЦ

- **Ментальный код менеджеров КЦ**
Ценности, ожидания, негласные правила, оценки успешности, определяющие поведение менеджеров КЦ
- **Корпоративная структура, системы управления и процессы**
Механизмы координации и связи (е.g. HR-системы, процессы планирования и бюджетирования), через которые КЦ создает ценность
- **Централизованные функции, сервисы и ресурсы**
которые поддерживают менеджеров ВU при создании ценности (е.g., R&D, закупки, брендинг)
- **Децентрализация контактов между КЦ и ВU**
Степень автономной ответственности и власти (е.g., в части бюджетных лимитов, должностных инструкций, корпоративной культуры)
- **Опыт и навыки менеджеров КЦ**

Оценка соответствия

- Соответствуют ли характеристики КЦ его возможностям по развитию потенциала ВU?
- Есть ли несоответствие между характеристиками КЦ и критическими факторами успеха ВU?
- Существует ли конкурирующий КЦ с существенно большими конкурирующими возможностями?



Этап 4: Проверка полученных результатов на основе прошлого опыта

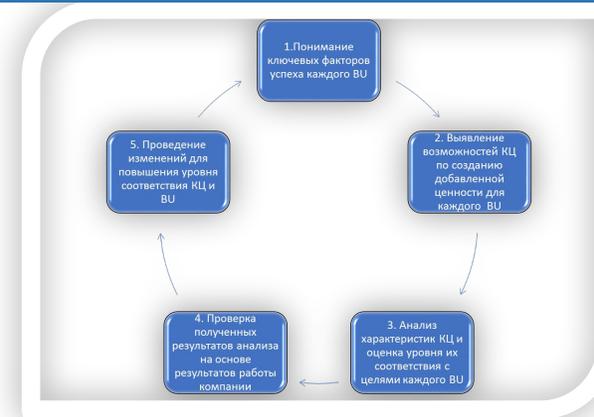
Анализ успехов и неудач КЦ

- Анализ прошлых результатов по всем BU:
- Шаг 1: Перечень ключевых решений
- Шаг 2: Оценка каждого решения как успеха, неудачи или нейтрального
- Шаг 3: Сгруппировать решения КЦ по типам (e.g., ключевые, запуск новых продуктов, M&A)
- Шаг 4: Заключение о сильных и слабых сторонах влияния КЦ

Сделанные оценки справедливы?

Анализ показателей BU

- Проанализировать показатели каждого BU по отношению к конкурентам
- Прибыльности существенно более низкие, чем у конкурентов - важный индикатор негативного влияния КЦ (хотя и другие факторы также могут существовать!)



Этап 5: Формирование Parenting Matrix

«Ключевые» бизнесы (Heartland Businesses):

- **Полное соответствие:** бизнесы имеют возможности для улучшения, которые КЦ знает и умеет реализовывать
- Максимальный приоритет при формировании портфеля

«Балласт» (Bullast Businesses):

- **Частичное соответствие:** КЦ хорошо понимает проблемы бизнесов, но потенциал повышения ценности низок, при этом бизнесы чувствуют себя комфортно с подходом КЦ (часто – старые бизнесы с исчерпанным потенциалом роста средствами КЦ)
- В ряде случаев нужно оставлять для сохранения стабильности и устойчивого cash flow, но могут отвлекать КЦ от более важной работы с другими бизнесами

«Около-ключевые» бизнесы (Edge-of-Heartland Businesses):

- **Частичное соответствие:** бизнесы имеют некоторые возможности для улучшения, большую часть которых КЦ знает и умеет реализовывать. Возможно, что в ряде случаев КЦ может разрушать ценность
- По возможности, переводить в «ключевые» бизнесы

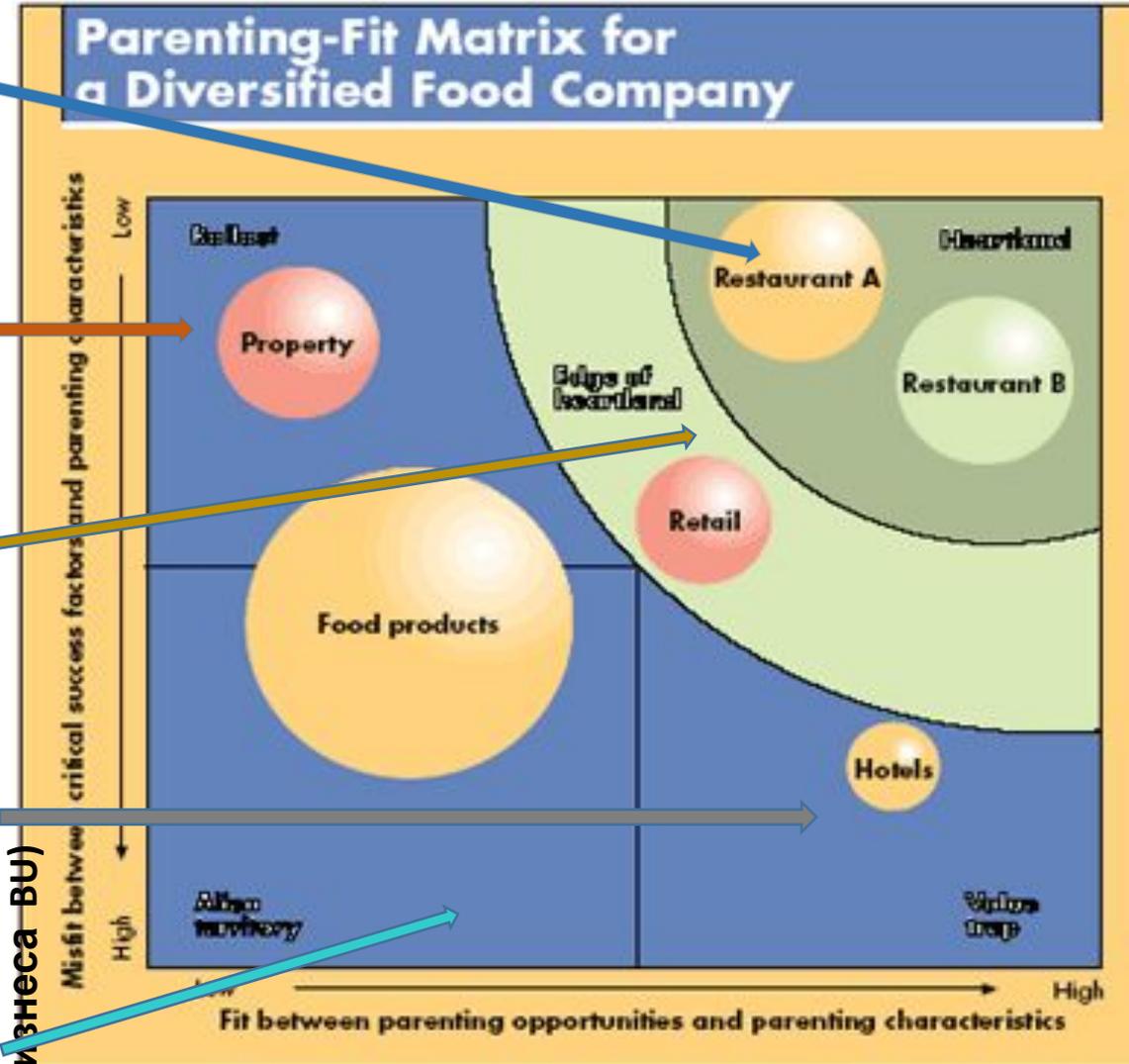
«Бизнесы-ловушки» (Value-Trap Businesses):

- **Несоответствие:** самая большая ошибка – КЦ имеет экспертизу для роста бизнеса., но его развивать не нужно! Логика core competence может толкать КЦ к попыткам развития, но это может привести лишь к разрушению ценности бизнеса

«Чужеродные» бизнесы (Alien-Territory Businesses):

- **Несоответствие:** вмешательство КЦ приведет к разрушению ценности. Часто это результаты неудачных попыток диверсификации, негативного влияния конкурентной среды и пр.
- Как правило – необходимость продажи

Несоответствие между характеристиками КЦ и ключевыми факторами успеха бизнеса (Понимание бизнеса - BU)



Возможности КЦ создать дополнительную ценность для BU

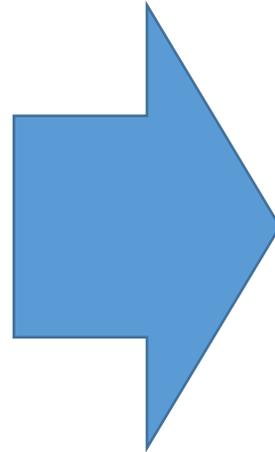
Использование полученных оценок для корректировки Стратегии

- ❑ **Изменить работу КЦ так, чтобы перевести все бизнесы в «Ключевые»?**

- На практике это сделать не удастся: даже самые лучшие КЦ, но радикально изменить свою экспертизу, ценности и подходы не в состоянии!

- ❑ **Использовать дифференцированный подход КЦ для каждого из ВУ?**

- Внутреннее давление на равное отношение к различным бизнесам, а также сложности в подобной адаптации фактически исключают этот подход



- ✓ **На самом деле, корпорациям чаще бывает проще изменить структуру портфеля, чем подходы КЦ**
Подтверждение этому – недавняя волна разделения крупных дифференцированных компаний на ряд отдельных специализированных предприятий
- ✓ **... что не мешает лучшим КЦ гибко «подстраивать» свою экспертизу под особенности наиболее перспективных бизнесов портфеля!**

Концепция Parenting Advantage (4/4)

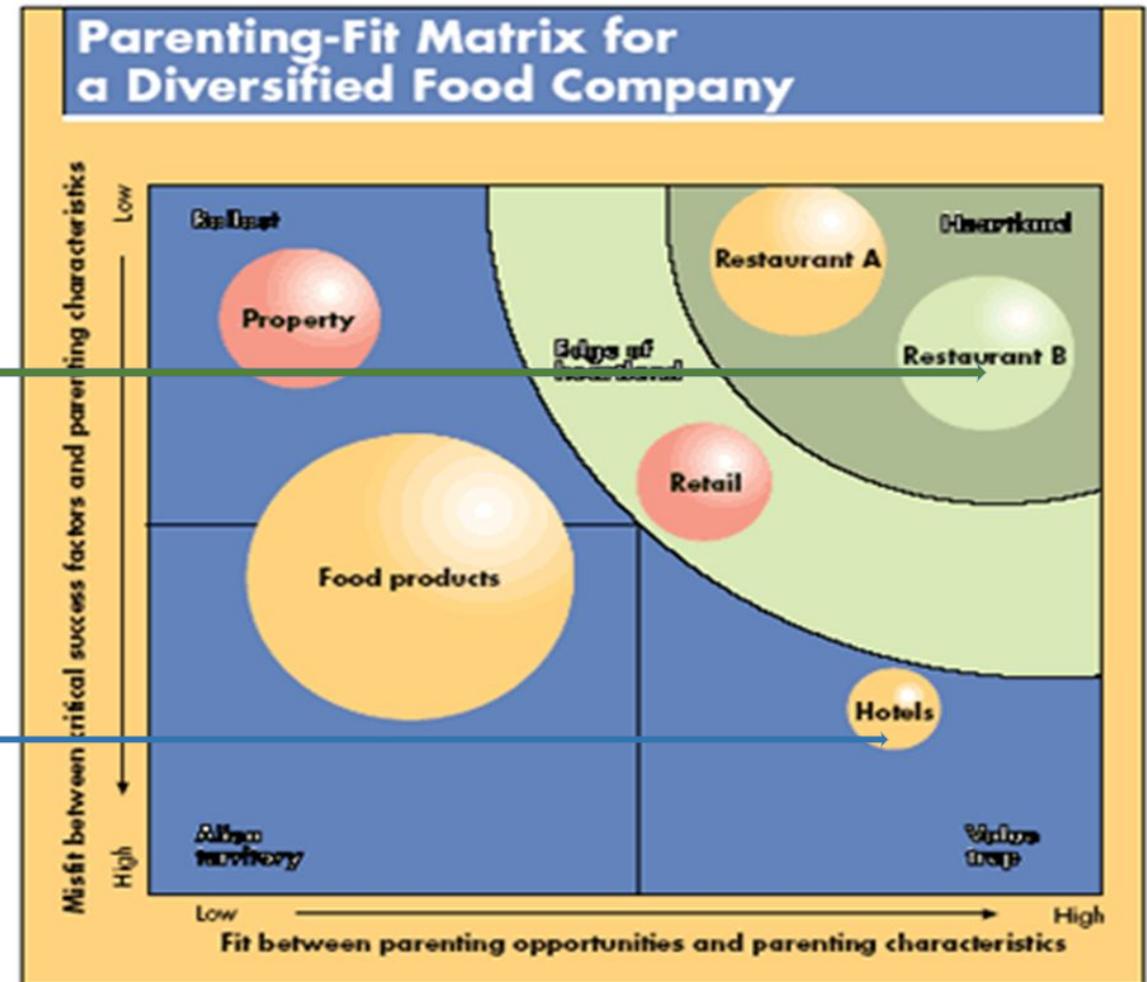
Пример результатов работы

□ Ресторанный бизнес – «ключевой»

КЦ предоставляет качественные услуги (управление собственностью, закупки продуктов, найм персонала, брендинг, пр.), обеспечивая прибыль выше средней по индустрии. При этом у него нет таких характеристик, которые разрушают ценность и ни одна из них не конфликтует с CSF этого BU.

□ Управление отелями – типичный «бизнес-ловушка»

КЦ предполагал, что его навыки в области управления ресторанами и розницей принесут ему успех. Также важными считались возможности КЦ в закупках еды и управлением недвижимостью. Но происходило разрушение ценности в других областях, где у КЦ нет экспертизы – организация продаж, выбор мест для отелей, перекрестных продаж из других BU. **Рекомендация – продавать!**



Задание №2 (1/2)

Parenting Advantage

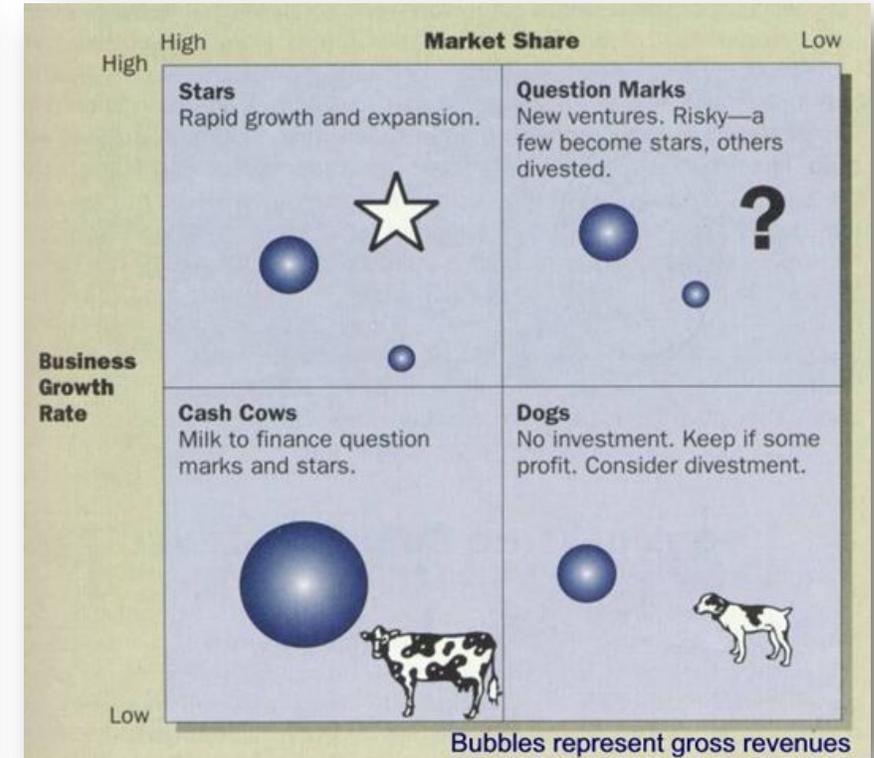
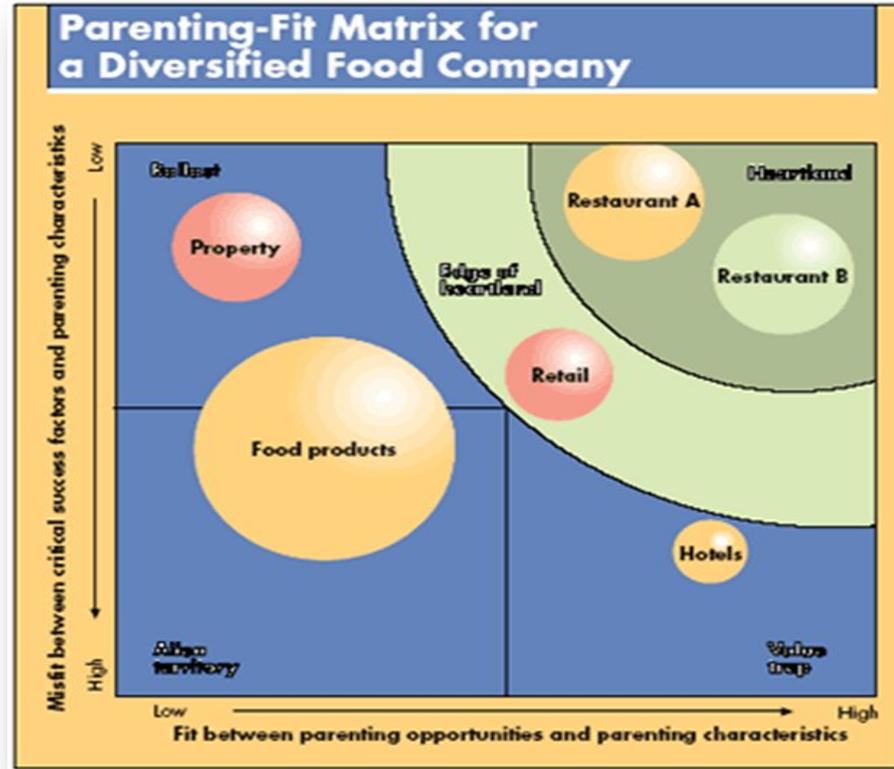
20 минут



Axe
Cif
Domestos
Dove
Knorr
Lipton
Rexona
Sunsilk
CLEAR vita ABE
Calvé
Crème Bonjour
Glorix
Rama
Sun
TIGI
Timotei
Брук Бонд,
пр.

- Основные виды продукции – пищевые продукты и НРС (Home and Personal Care - моющие средства, средствами личной гигиены)
- Изначально развивалась как децентрализованная компания
- Традиционно сильны корпоративные функции маркетинга, брендинга и разработки продуктов для массового рынка
- 20,000 менеджеров, большая часть которых экспатрианты
- Имеющиеся в КЦ навыки, ресурсы и особенности хорошо согласуются с ключевыми факторами успеха основных ВU компании
- ВU, связанные с едой, которые как правило действовали локально, всегда получали максимальную выгоду от доступа к знаниям в области продукта и рынка со всего мира. Они в максимальной степени могли использовать возможности центральной научно-исследовательской лаборатории и доступ к экспертизе менеджеров, не снижая внимания к местным особенностям.
- ВU НРС также получали немало экспертизы из КЦ, но объем ее меньше, т.к. в этих видах бизнеса компания в большей степени действует глобально, чем локально. Это приводило к тому, что некоторые составляющие поведения КЦ, такие как уклон в сторону децентрализации, имеет для этого направления некоторые отрицательные побочные эффекты. Кроме того, в данном случае такая экспертиза компании, как обмен ноу-хау между странами, также оказалась не востребованной.
- Изначально сделанный выбор КЦ между «глобальным» и «локальным» в пользу последнего оказался в большей степени отвечающим интересам ВU, связанным с едой, а не НРС, из-за чего компания была разделена на две. Основная цель изменений – позволить НРС развиваться более централизованно.
- Однако, со временем, оба ВU становились все более глобальными и в меньшей степени «локальными». Это дало основания многим менеджерам внутри компании считать, что оба ВU должны, как прежде, развиваться совместно, при этом ВU продуктов питания будет учиться у НРС становиться глобальным и наоборот.
- Тренд на то, чтобы уделять больше внимания тем предприятиям и продуктам, которые отвечают собственной уникальной экспертизе компании, продолжается уже последние 25 лет.
- Именно поэтому в 1980-е годы были закрыты чайные плантации и производство кормов для сельскохозяйственных животных - эти предприятия имели ключевые факторы успеха, которые сильно отличались от аналогичных для двух оставшихся ВU. Кроме того, они не могли использовать уникальную маркетинговую экспертизу КЦ в области маркетинга и разработки новых продуктов
- Также в 1990-е годы компания вышла из химического бизнеса (что ранее имело смысл с т.з создания синергии в области разработки продуктов) по причинам того, что ключевые факторы успеха в этой индустрии (оптимизации работы завода, пр.) существенно отличались от других видов бизнеса. Кроме того, как в случае с чайными плантациями, КЦ компании не находил применения своей уникальной экспертизе
- Учитывая происходящие изменения в области глобализации, КЦ также скорректировал свою экспертизу и следующие покупки компании (e.g. Best Foods, продукты питания, США), а также освобождение от многих локальных брендов, в большей степени отражали намерение и умение компании действовать глобально

Александр Манин, «Стратегия межфирменных



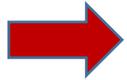
Вопрос 1: Как могут отличаться результаты анализа и принятые после этого решения о судьбе каждого из BU, если менеджеры Unilever будут пользоваться двумя подходами – на основе РА и матрицей BCG? Какой подход вам представляется более рациональным?

Вопрос 2: Каковы плюсы и минусы произошедшего разделения компании?

Функции КЦ и инструменты создания ценности

Роли КЦ

Parenting Advantage как основа разработки Корпоративной стратегии



Оценка эффективности работы КЦ

Особенности работы КЦ на примере телекома

Как измерить эффективность работы КЦ (1/2)?

Большинство даже самых успешных компаний не имеют системы регулярной оценки эффективности работы КЦ. И не потому, что не хотят, а потому, что получить достоверные оценки очень сложно. Но по мере роста влияния КЦ на эффективность /создание ценности компаний, эта тема становится для акционеров все более важной...

Обязательства и управление

- Фокус на качестве и издержках

- Бенчмаркинг (в части издержек)
- Оценка сроков выполнения, возможных срывов и их последствий

Создание ценности

- Фокус на оценке создания/разрушения ценности

- Годовой отчет (с обязательными количественными показателями) по каждой из инициатив создания ценности с оценками «владельцев» в BU об их результативности
- Регулярные конфиденциальные интервью с ключевыми менеджерами в BU (в первую очередь – в части разрушения ценности)

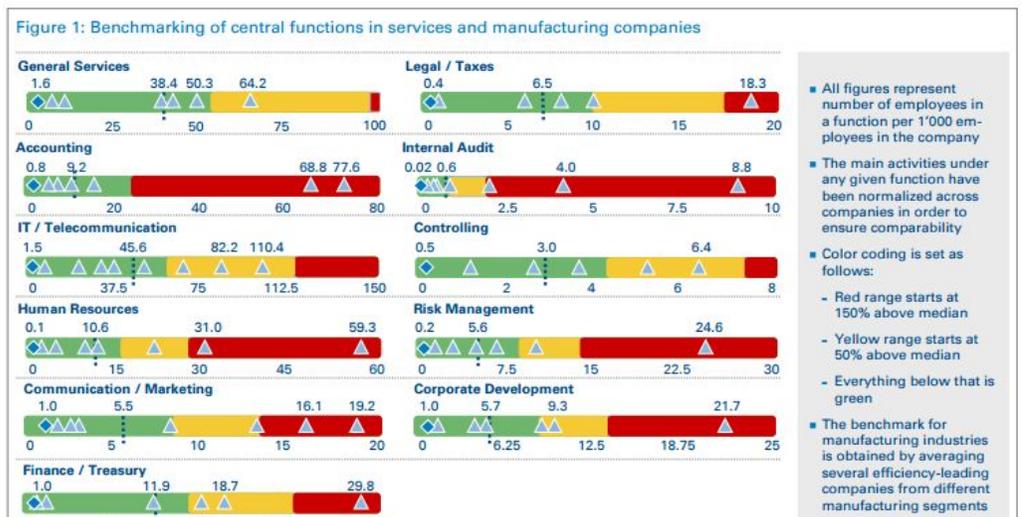
Общие сервисы

- Фокус на качестве и стоимости предоставляемых услуг

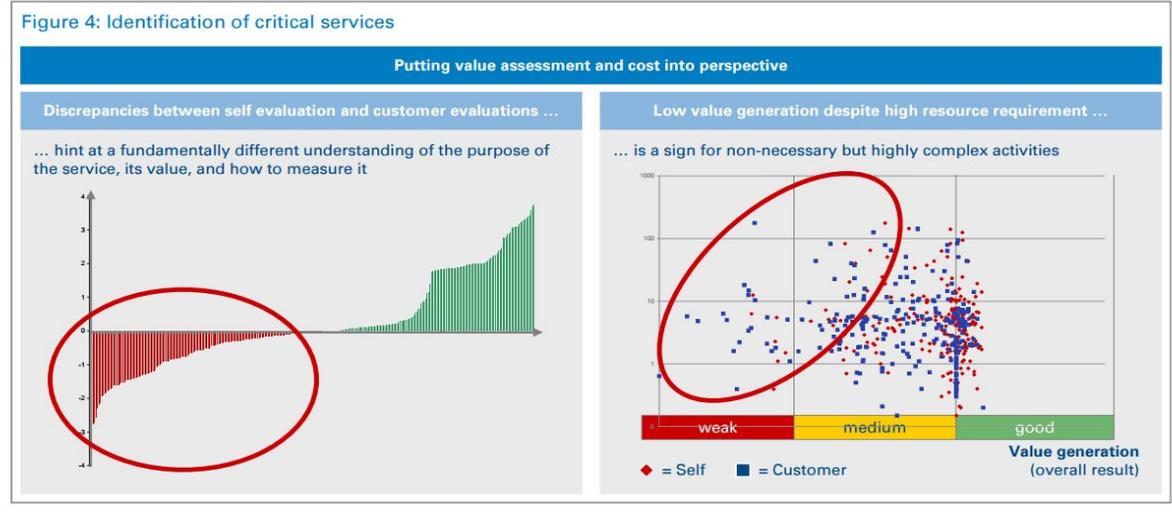
- Оценка степени выполнения SLA с каждым BU, получающим услуги КЦ
- Количественные оценки сравнения себестоимости с внешними аналогами
- Наличие согласованных с BU планов

Как измерить эффективность работы КЦ (2/2)?

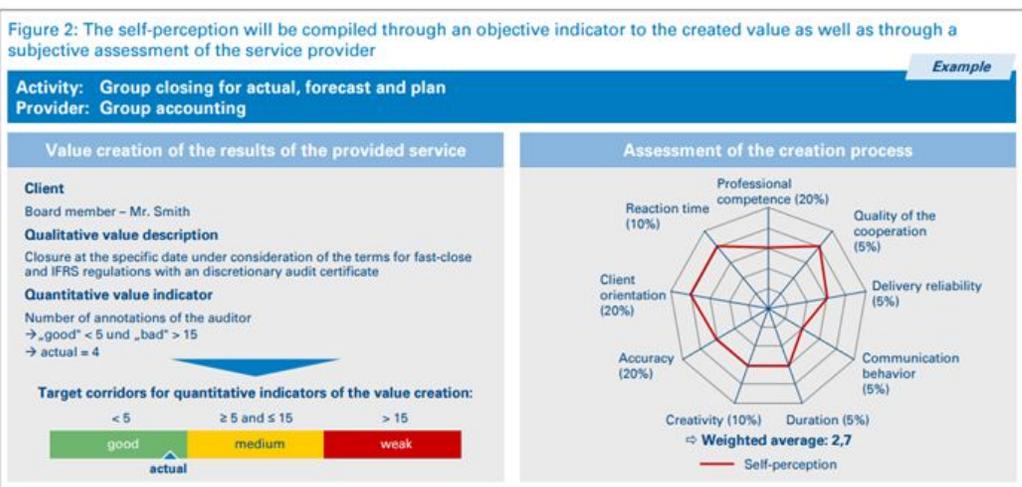
Бенчмаркинг КЦ по численности...



По каждой услуге КЦ оценивается ее ценность и издержки...



Сравнение самооценки КЦ с оценками ВУ по созданию стоимости...



□ Два оптимизации работы КЦ необходима комбинация двух подходов:

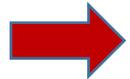
- «Эволюционного» (традиционный подход на основе детального анализа характеристик, бенчмаркинга, анализа составляющих ценности и пр., но с угрозой того, что изменения будут незначительными)
- «Революционного» (переосмысление целей, задач и функций КЦ с чистого листа, с попыткой создать в формате мозгового штурма «идеальный» КЦ)

Функции КЦ и инструменты создания ценности

Роли КЦ

Parenting Advantage как основа разработки Корпоративной стратегии

Оценка эффективности работы КЦ



Особенности работы КЦ на примере телекома

