



**ЗМІЦНЕННЯ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ
МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

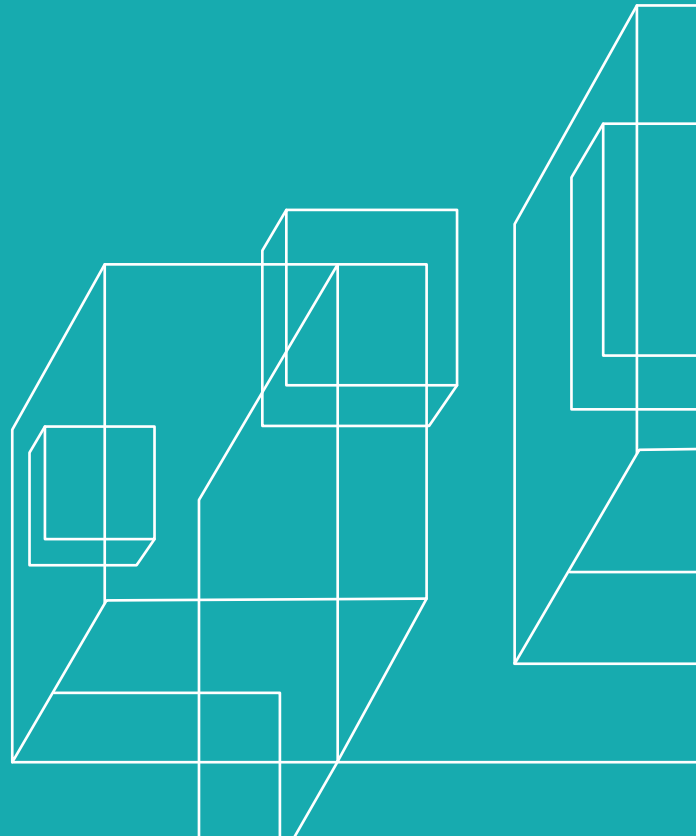
Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



стратегія для бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств

ДМИТРО ІЄВЛЄВ



Стратегія для бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств / Дмитро Ієвлєв – Київ: 2017 – 90 с.

Публікацію підготовлено Києво-Могилянською Бізнес Школою (kmbms) в рамках проекту Програми розвитку ООН в Україні «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств», що впроваджується за фінансової підтримки Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO).

Думки, висновки чи рекомендації належать авторам та упорядникам видання і не обов'язково відображають погляди ПРООН, інших агенцій ООН та Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань.

Матеріал, наведений у цій публікації, є об'єктом авторського права. Оскільки ПРООН вітає поширення своїх знань, цю публікацію можна відтворювати, повністю або частково, в некомерційних цілях і за умови наведення повного посилання на неї.

Програма розвитку ООН в Україні
Кловський узвіз, 1. Київ 01021, Україна
Тел.: +380 (44) 253-9363
www.undp.org



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER,
State Secretariat for Economic Affairs SECO



ЗМІСТ:

Візія БО, приклади зі світової практики. Опис контексту	03
Місія БО, приклади зі світової практики	14
Організаційні цінності БО, приклади зі світової практики	25
Стратегічні цілі БО, приклади зі світової практики	35
Розроблення стратегії БО	39–49
Карта стратегії (створення цілісної картини) Фінансова складова Клієнтська складова Внутрішня складова Складова навчання та розвитку	
Алгоритм розроблення стратегії БО	52
Типи стратегії	56
Карта стратегії The Brewers Association (Асоціації пивоварів Америки) https://www.brewersassociation.org	60
Розроблення збалансованої системи показників і стратегічних ініціатив до карти стратегії БО	81
Рекомендації щодо втілення стратегії БО	87
Глосарій	88
Список літератури	89

ВСТУП:

«Якщо капітан не знає куди пливти, то команді байдуже звідки дує вітер»
(Одеське прислів'я).

Це прислів'я висловлює есенцію стратегії. Стратегія дозволяє зрозуміти — «звідки дує вітер», «куди пливти» та «в який спосіб діяти», щоб потрапити в необхідне місце в наявних умовах. Формулювання стратегії допомагає керівникам та членам БО зрозуміти — для чого об'єднуватись, яку цінність створювати, ким прагнути бути в майбутньому. Визначення стратегії передбачає розуміння зовнішніх та внутрішніх факторів, важливих для діяльності бізнес-об'єднання сьогодні та в майбутньому.

Зовнішніми факторами можуть бути як умови існування БО (історичні, культурні, соціальні тощо), так і роль, яку БО прагне грати в ширших системах, наприклад, кластерах. Внутрішні фактори БО — організаційна культура, практики управління, людський капітал є підґрунтям для формування системи управління, орієнтирами для щоденного управління організацією, основою для створення команди та наповнення, яке визначає зміст щоденної діяльності системи.

Таким чином стратегія дозволяє управлінцю сформувати напрямки руху системи, як цілого та зрозуміти, що необхідно робити кожний день для цього.

Метою цієї брошури є сформувати у керівників БО розуміння, — що таке стратегія, та як сформулювати стратегію бізнес-об'єднання.

ВІЗІЯ БО:

визначення

Формування стратегії бізнес-об'єднання (далі – БО) починається із визначення стратегічної ідеї (візії, цінностей та місії). Логіку створення стратегії та зв'язок складових цього процесу показано на малюнку



Візія — це ідея, що відповідає на запитання, чим ми хотіли би бути і заради чого бути БО, визначає напрям руху об'єднання, а також її майбутній стан через такі складові: внутрішня організація; ринок; географія присутності; чим буде наше об'єднання в інфраструктурі, в культурі, для персоналу, суспільства та власників.

ким/чим ми б хотіли бути?
для чого ми існуємо?

у який спосіб
ми діємо (за якими
правилами гри)?

що я маю робити?

стратегічна ідея

у що ми віримо?

фокусування
на реалізації
завдань

що ми
маємо
робити?



ВІЗІЯ БО:

алгоритм розробки візії

Формування візії починається із визначення контексту (зовнішнього середовища) БО. Можливості для реалізації нової візії, а саме для стрімкого зростання системи та перехід БО як системи на рівень із якісно вищими параметрами знаходяться за межами об'єднання. Тому пошук проривної ідеї проходить через осмислення контексту, який аналізується в таких напрямках

Шляхом аналізу зовнішнього середовища визначаються надсистеми із найбільшим потенціалом для розвитку БО, формуються припущення щодо її майбутнього стану, уявлення щодо процесів і явищ, які змінюють надсистеми, та вибираються ті, які відкривають найбільші можливості для зростання й розвитку БО. На базі цих знань формуються припущення щодо стратегічної ідеї для БО та варіантів його майбутнього стану.



Надсистема (кластер тощо). БО може бути частиною надсистеми (більшої системи), наприклад, кластера, що є географічною концентрацією взаємопов'язаних компаній та інституцій різних галузей у конкретній сфері ведення бізнесу, які конкурують і співпрацюють водночас. У цьому контексті аналіз передбачає відповіді на такі запитання:

- Які надсистеми функціонують у сфері діяльності БО?
- Частиною якої надсистеми є та може бути БО?
- У ролі якого гравця (провідного чи нішевого) може бути БО?
- Який вигляд матиме надсистема через N років?

Тренди (глобальні та локальні). Характерні для надсистеми тренди (використання нових технологій, зміна поведінки гравців, соціальні та природні явища тощо) Можуть призводити до її суттєвих і навіть кардинальних змін. Урахування таких процесів і явищ та прогнозування їх впливу допомагає визначити майбутній стан надсистеми та, відповідно, вигляд і стан БО, у якого є найбільший потенціал.

Бенчмаркінг світових лідерів. У цьому контексті бенчмаркінг розглядається як процес пошуку найкращих підходів і методик, їх аналізу на співвідносність з існуючим станом системи та впровадження з метою її покращення. Порівнюються об'єднання, які швидко зростають, а також найбільші у безпосередніх і суміжних надсистемах.

ВІЗІЯ БО:

алгоритм розробки

Ці припущення потрібно корегувати з урахуванням кореневих компетенцій БО. Кореневі компетенції – це історично накопичені провідні організаційні навички та вміння («коріння системи»), які практично не копіюються та належать усій системі, а не окремим особам. Ознаками кореневих компетенцій є цінність, рідкість, висока вартість імітації та незамінність. Тобто потрібно усвідомлювати, що вирости із логіста-перевізника (система має певні навички, вміння) в соціальну мережу (це також набір певних навичок і вмінь системи) фактично неможливо. Визначивши контекст і зробивши припущення щодо візії БО, потрібно вибрати лише ті варіанти, які можуть бути реалізовані відповідно до кореневих його компетенцій. Для визначення візії БО потрібно відповісти на нижчезазначені запитання з урахуванням опису його контексту в такій послідовності

-
-

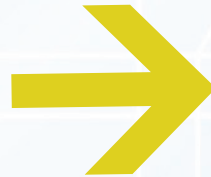
1. Яким є термін формування візії?
2. Ким / чим ми бачимо компанію через N-років?
3. Заради чого бути/жити компанія?
4. Хто ми? В якому бізнесі ми працюємо? У якій надсистемі та у якій ролі? На яких ринках? У межах якої географії? З якою інфраструктурою? З якою культурою? Чим ми є для персоналу? Чим ми є для власників? Чим ми є для суспільства?

Чітко сформулювавши візію БО,
можна переходити до формування його місії

РИНОК БО:

меблі

The Australian Furniture Association (AFA) is a peak Australian industry association, which represents the interests of the furniture sector from raw material supply through to the end user. The AFA is recognized as the voice the Furnishing Industry by government, media and the general public. Australian Furniture for every room in the world.



БО АФА є вістря австралійської промислової асоціації, голосом меблевої індустрії на рівні уряду, ЗМІ та широкої громадськості, представляє інтереси меблевої галузі в усіх її ланках (від постачальників сировини до кінцевих споживачів). Австралійська Меблі для кожної кімнати в світі.

коментар

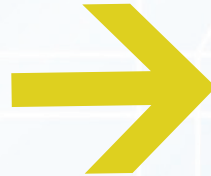
Образ БО визначено як голос меблевої індустрії від поставки сировини до кінцевого споживача та «вістря австралійської промислової асоціації». Надсистемами, частиною яких є БО, названо меблеву галузь і промислову асоціацію, причому йдеться про глобальні надсистеми, а не локальні. «Австралійська Меблі для кожної кімнати в світі.» – це те, заради чого функціонуватиме БО, це його ідея, що є дуже потужною за потенціалом, амбіційною за змістом і складною за реалізацією. На сайті зазначено терміни для цієї візії – 2013–2018 роки, і зараз вона – в процесі досягнення

РИНОК БО:

туризм

Queensland Tourism Industry Council (QTIC)

is the peak industry body for tourism in Queensland, acting as «The Voice of Tourism». We're a not-for-profit, private sector, membership-based organization representing the interests of Queensland's tourism and hospitality industry.



Квінслендська рада з туризму є вершиною туристичної індустрії, голосом туризму штату, не комерційною, приватною членською організацією, яка представляє інтереси індустрії туризму та гостинності Квінсленда.

коментар

Образ БО (чим воно є) визначено як «вершину туристичної індустрії у Квінсленді», «голос туризму та гостинності штату». Також чітко визначено географію дії БО. Це схоже на PR-агенцію для цілої індустрії. Але не визначено ідею — те, заради чого існуватиме БО. А без ідеї візія стає формальним, неживим слоганом. Не вказано також термін візії, тому не зовсім зрозуміло, у чому полягає її виклик.

РИНОК БО:

агрофуд

The Organic Trade Association, OTA

For organic to reach its full potential, OTA will play an indispensable role in navigating the challenges and opportunities ahead.

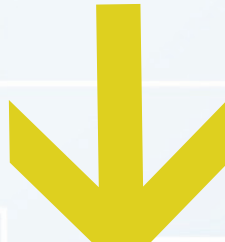
OTA's efforts will

-
-

- **Create** a unified and impactful voice for the organic industry.
- **Empower** the membership to remove barriers and provide access across the value chain.
- **Uphold** and advance robust organic standards across the globe.
- **Build** infrastructures which cooperatively support the growth of organic.

OTA will be recognized by policy makers, the media and organic industry participants.

OTA's leadership in the political and policy arenas will result in a national agriculture policy in which organic farming will be recognized as best practices in agriculture production. Organic will be known as the premier agriculture production model. The health and environmental benefits of organic food, fiber, personal care and other non-food products will be validated and clearly understood. OTA's unwavering commitment to its core mission to promote and protect organic trade and integrity will result in organic firmly recognized as the gold standard for transparent farm to table /shelf (or body) guarantees. OTA's collaboration in the global organic arena will foster a robust global market for organic, spur organic production worldwide, and help address global environmental, economic, and food security challenges. OTA will have facilitated an organic industry with robust research, promotion, and education resources commensurate with the need to support the growing market and expanding acres. OTA's leadership in the industry as a whole will be as an umbrella and coordinating organization with affiliated organizations: some sister organizations, some fully affiliated with OTA, some closely affiliated, some loosely affiliated and some self-directed and independent. OTA will be recognized for the diversity of its membership, with members across the supply chain actively involved in the association structure and leadership.



РИНОК БО:

агрофуд

The Organic Trade Association, ОТА

Для забезпечення повної реалізації потенціалу органічної продукції ОТА виконуватиме провідну роль у визначенні та усуненні проблем і забезпеченні можливостей подальшого зростання та розвитку галузі. Зусилля ОТА спрямовуватимуться на такі завдання

- бути єдиним і переконливим голосом для органічної промисловості;
- розширювати можливості членства, усувати бар'єри та забезпечувати доступ і долучення до системи на всьому ланцюгу створення цінності;
- забезпечувати дотримання стійких стандартів виробництва органічної продукції на всій земній кулі;
- вибудовувати інфраструктуру об'єктів, які разом забезпечуватимуть зростання галузі.

ОТА буде визнана політиками, ЗМІ та всіма гравцями на своєму ринку. Лідерство ОТА на політичній арені сприятиме зростанню вагомості сільськогосподарського напрямку в національній політиці: органічне виробництво буде визнане провідним у сільськогосподарській галузі, головною моделлю ведення сільського господарства. Користь для здоров'я та навколишнього середовища органічної продукції (продуктів харчування, волокна, засобів особистої гігієни та інших товарів) буде підтверджуватись практикою щоденного споживання. Чітке дотримання ОТА своєї місії, спрямованої на заохочення, захист і забезпечення цілісності органічної торгівлі, сприятиме визнанню органічної продукції золотим стандартом від ферми, до полиці/столу. Співпраця ОТА з організаціями на глобальній арені сприятиме зміцненню надійності світового ринку органічних продуктів, стимулюватиме органічне виробництво у світі, допомагатиме розв'язувати проблеми навколишнього середовища, економічної та продовольчої безпеки. ОТА сприятиме проведенню наукових досліджень з питань органічної промисловості, популяризації органічної продукції, розвитку освітніх ресурсів і підвищенню професійної компетенції працівників галузі на всіх її рівнях відповідно до зростання ринку та розширення географії присутності. Завдяки лідерству в галузі ОТА буде координатором і своєрідною парасолькою для дочірніх організацій (слабко, частково, тісно або повністю з нею пов'язаних, а також самоврядних і незалежних). Провідну роль ОТА буде визнано всіма її членами та гравцями на всьому ланцюжку виробництва та поставок, які беруть активну участь у вибудовуванні структури асоціації.



РИНОК БО:

агрофуд



коментар

Опис візії дуже детальний, але при цьому чітко визначено майбутнє, у яке прийде БО, та майбутнє, яке БО хоче створити поза своїми межами. Достатньо сильним є визначення глобальної ідеї — «повністю реалізувати потенціал органічної продукції», яка є актуальною зараз і, згідно з тенденціями, буде актуальною у майбутньому. Не конкретно, але через зрозумілі метафори подано образ БО (чим воно буде) — як виконавця «провідної ролі у визначенні та усуненні проблем і забезпеченні можливостей подальшого зростання та розвитку», «єдиного і переконливого голосу», «інфраструктури об'єктів, які разом забезпечуватимуть зростання галузі», «координатора та парасольки для дочірніх організацій». Географією впливу БО визначено «весь світ». Також визначено термін реалізації візії — до 2030 року (ця інформація є на сайті)

РИНОК БО:

агрофуд

The National Restaurant Association, NRA,
We will lead America's restaurant industry into a new era of prosperity, prominence, and participation, enhancing the quality of life for all we serve.



Ми будемо вести ресторанну індустрію Америки у нову еру процвітання, популярності й участі в підвищенні якості життя усіх, кому ми служимо.

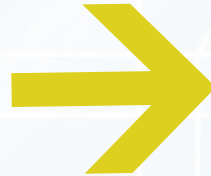
коментар

Майбутній образ БО (чим воно буде) визначений не дуже чітко: незрозуміло, як саме БО «буде вести», відсутні характеристики образу. Ідею БО (заради чого бути БО) визначено як забезпечення «процвітання, популярності та участі у підвищенні якості життя». Термін візії не зазначено, що позбавляє її амбіційності та виклику. Але визначено географію – це територія США

РИНОК БО:

агрофуд

The Dairy Business Association, DBA,
Success at its fullest for America's
Dairyland.



Забезпечення успіху в усій його повноті
для американського виробника
молочної продукції.

коментар

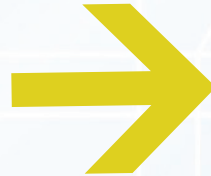
Майбутній образ БО (чим воно має бути) не визначено. Дуже розпливчато сформульовано ідею (заради чого бути БО) — «успіх у всій його повноті». Термін візії не вказано. Але визначено географію дії (територія США) та надсистему — виробництво молока, як частина агрофуду Америки

РИНОК БО:

агрофуд

The U.S. Poultry & Egg Association,

To be the leading technical resource and voice for the feather industries.



Стати провідним технічним ресурсом і голосом галузі птахівництва.

коментар

У візії чітко визначено, що БО має бути «провідним технічним ресурсом і голосом...». Але не визначено ідею — заради чого бути БО. Не визначено також термін візії та географію дії об'єднання. Надсистему вказано чітко — галузь птахівництва як частина агрофуду, але не визначена географія дії БО

МІСІЯ БО:

визначення

Місія БО — це сенс його існування, який розкривається через визначення таких складових

- клієнт, заради якого працює БО;
- продукт, за допомогою якого клієнт зможе розв'язати конкретну проблему, реалізувати певну
- унікальна відмінність продукту, або чому клієнт повинен вибрати саме наше БО.

У таблиці 2 наведено приклади місії БО зі світової практики



МІСІЯ БО:

алгоритм розробки

Для формулювання місії БО можна скористатись нижчезазначеним алгоритмом, визначивши



1. клієнта (роль) з найбільшою за потенціалом незакритою проблемою у межах системи, яка задана у візії;
2. продукт для розв'язання проблеми, реалізації мрії, забезпечення виконання завдань клієнта (визначеного відповідно до п. 1);
3. унікальну відмінність продукту БО, за рахунок якої клієнт його вибере.

Формулюємо місію одним реченням, яке міститиме відповідь на запитання:
для чого існує БО?

Після формулювання стислого варіанту місії для подальшого розроблення стратегії БО та забезпечення однозначного розуміння її змісту зацікавленими особами потрібно зробити її детальне пояснення — написати повний текст місії.

РИНОК БО:

меблі

The Australian Furniture Association (AFA)

Working together for a strong productive and sustainable furniture industry that designs and manufactures quality, iconic furniture to world market The purposes of the AFA are to:

- a) Act as the national body to Advance the legitimate interests of the Australian furniture industry and those engaged in the industry.
- b) Advocate, Promote and Represent the Australian Furniture Industry, its products and its value, providing a unified voice to government, the public and other stakeholders.
- c) Improve the standard of products produced by adopting standards of manufacture to establish a premium value proposition for Australian furniture.
- d) Grow the Australian Furniture Industry brand locally and globally
- e) Communicate on all matters affecting the furniture industry to its members and industry stakeholders
- f) Support our members by providing training, resources, mentoring and other services



Працюючи разом задля зміцнення і сталого розвитку сфери дизайну та виробництва якісних культових меблів і їх реалізації на світовому ринку, ми як національний орган налаштовані:

- a) забезпечувати захист законних інтересів усіх представників австралійської меблевої промисловості;
- б) захищати, заохочувати й представляти австралійську меблеву промисловість, її продукцію та цінності, забезпечуючи її єдиний голос перед урядом, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами;
- в) сприяти підвищенню якості та цінності австралійських меблів преміум-класу шляхом підвищення стандартів виробництва;
- г) забезпечувати підсилення бренду австралійської меблевої промисловості на місцевому та глобальному рівнях;
- ґ) налагоджувати зв'язки з усіх питань, що стосуються меблевої промисловості, між гравцями ринку та зацікавленими сторонами;
- д) надавати підтримку усім членам нашого БО в забезпеченні ресурсами, послугами навчання, наставництва тощо).

РИНОК БО:

меблі

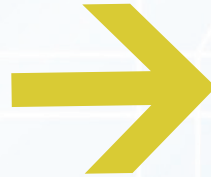
The Australian Furniture Association (AFA)

коментар

У місії визначено проблему — слабкість, малопродуктивність і нестійкість меблевої промисловості. Також визначено «фішки» БО, його унікальні відмінності: «підсилювати бренд», «підвищувати стандарти продукції», «захищати, заохочувати і представляти австралійську меблеву промисловість, її продукцію та цінності». Клієнта (роль) БО у місії не визначено.

РИНОК БО: туризм

**Queensland Tourism Industry Council, QTIC,
Australia**
To influence and shape the tourism business
environment in Queensland



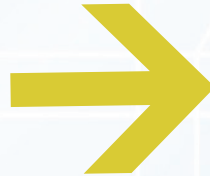
Формувати бізнес-середовище туризму
у Квінсленді та впливати на нього.

У цьому прикладі не визначено клієнта (роль), унікальну відмінність («фішку»). Проблему (мрію, завдання) сформульовано достатньо розмито — як «не сформоване бізнес-середовище туризму».

РИНОК БО:

агрофуд

The Organic Trade Association, OTA
to promote and protect ORGANIC with a
unifying voice that serves and engages its
diverse members from farm to marketplace



Об'єднувати голоси для заохочення та захисту виробництва, популяризації та реалізації органічної продукції та залучення до цих процесів різних гравців на шляху від ферми до ринку

коментар

Клієнта (роль) у місії не визначено. Можна припустити, що це прихильник органічної продукції, але роль при цьому не зрозуміла. Проблему визначено як незахищеність та недостатнє заохочення виробництва і споживання органічної продукції. «Фішка» полягає в об'єднанні голосів через мережу прихильників на всіх ланках ланцюга створення цінності.

РИНОК БО:

агрофуд

The National Restaurant Association, NRA,

We serve our members by advancing and protecting America's restaurant and foodservice industry.

We work every day to empower all restaurant owners and operators to achieve more than they thought possible.

We represent and advocate for foodservice industry interests—taking on financial and regulatory obstacles before they hit our members' bottom line. We provide tools and systems that help members of all sizes get significantly better operating results. And we offer the kinds of networking, education and research resources that are only possible because of our vast, and active, membership base.

We save our members time, money and headaches by helping them take on what matters most for their success and growth—whether that's protecting their economic interests, sharing best practices, or getting them in front of emerging trends.

We strive to move our industry forward by finding answers to the tough questions, distilling complex information into practical knowledge and helping our members navigate the issues that can leave them in the weeds. And that makes us the go-to resource for smart, relevant intelligence that helps our members run their businesses better



РИНОК БО:

агрофуд

The National Restaurant Association, NRA,

Ми просуваємо цінності та захищаємо інтереси ресторанів і сервісів, пов'язаних із харчуванням в Америці. Свою щоденну роботу ми спрямовуємо на розширення можливостей для усіх власників ресторанів та операторів ресторанного бізнесу досягати набагато більшого порівняно з тим, що вони вважали можливим.

Ми представляємо та захищаємо інтереси гравців індустрії сервісу, пов'язаного з харчуванням, стараючись усувати на їхньому шляху фінансові та регуляторні бар'єри до їх потрапляння до бізнесу наших членів. Ми пропонуємо інструменти й системи, які допомагають отримувати значно кращі результати операційної діяльності незалежно від розмірів організації. Також ми пропонуємо зв'язки, освітні та науково-дослідницькі ресурси, доступ до яких можливий тільки завдяки нашій колосальній та активній членській базі.

Ми економимо час і гроші членів нашого БО та позбавляємо їх «головного болю», допомагаючи визначити найважливіші фактори їхнього успіху та зростання (захист своїх економічних інтересів, обмін досвідом, визначення та урахування нових тенденцій тощо).

Ми сприяємо прогресу нашої індустрії, знаходячи відповіді на складні питання, перетворюючи складну інформацію на практичні знання і допомагаючи членам нашого об'єднання орієнтуватись в інформаційному просторі, щоб не залишатись в аутсайдерах. Для цього ми знаходимо шляхи найефективнішого використання ресурсів для досягнення найвищих результатів усіма гравцями нашої галузі.



РИНОК БО:

агрофуд



коментар

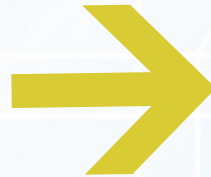
У місії визначено клієнта («власник ресторанів і сервісів...»), проблеми, завдання та мрії, які БО допомагає клієнтам розв'язувати, виконувати, втілювати (щодо економії часу та грошей, позбавлення «головного болю», отримання значно кращих результатів, захисту економічних інтересів). Крім того, визначено декілька «фішок» об'єднання (щодо пошуку відповідей на складні питання, перетворення складної інформації в практичні знання, допомоги з орієнтування в інформаційному просторі, щоб не залишатись в аутсайдерах, активної членської бази, фінансових і регуляторних бар'єрів тощо). Місія містить велику кількість точок фокусування, тому важко визначити, що є пріоритетним

РИНОК БО:

агрофуд

The Dairy Business Association, DBA

Through a deep commitment to advocacy, collaboration and open conversations, we empower our members to lead the dairy community forward. Building on shared values, we nurture relationships with our customers, communities and policymakers in pursuit of collective success.



Завдяки постійній роз'яснювальній роботі, співпраці та готовності до відкритого діалогу ми забезпечуємо для членів нашого об'єднання можливість розвивати молочне виробництво. Базуючись на загальних цінностях, ми розвиваємо відносини зі своїми клієнтами, громадами та розробниками політики задля досягнення спільного успіху.

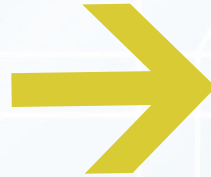
У цьому прикладі місії клієнта (роль) чітко не визначено, хоча визначено інші зацікавлені сторони (але загально, без конкретики проблем). Проблеми (мрії, завдання), які БО допомагає розв'язувати (реалізовувати), також не вказані. За таких умов (невизначеності клієнта та проблеми) «фішку» складно чітко ідентифікувати. Місія є, але немає пояснення, у чому вона полягає

РИНОК БО:

агрофуд

The U.S. Poultry & Egg Association

A non-profit organization which progressively serves its poultry and egg members through research, education, communications and technical services.



Ми є некомерційною організацією, яка обслуговує птахівників шляхом проведення наукових досліджень, надання освітніх і технічних послуг, а також налагодження зв'язків.

коментар

Клієнтів визначено узагальнено — як ролі із галузі птахівництва. Проблеми (мрії, завдання) не визначено. «Фішка» БО стосується наукових досліджень, освітніх і технічних послуг та забезпечення зв'язків

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЦІННОСТІ БО:

визначення

Цінності — це колективні уявлення, прийняті групою для розв'язання проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які передаються новим членам групи у якості правильної системи сприйняття, мислення й чутливості у бізнесі. Це ті принципи, на яких базується прийняття щоденних рішень у системі



ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЦІННОСТІ БО:

алгоритм

Для визначення системи цінностей БО проводиться спільне обговорення базових уявлень про них. Вагомі для засновників БО цінності беруться за основу, і їх перелік доповнюється тими, які, на думку розробників, допомагати - муть у реалізації визначеної візії.

У таблиці 3 наведено приклади цінностей, на яких базується діяльність різних БО.

РИНОК БО:

меблі

The Australian Furniture Association (AFA)

Opportunity means that we

- Advocate for the economic viability of businesses
- Promote locally made furniture options for consumers
- Pursue excellence in all that we do

Professionalism means that we

- Act with honesty and integrity
- Achieve the highest professional standards
- Are committed to continuous improvement
- Invest in our employee and officer development to ensure the AFA has the leadership capability and skills it needs now and into the future

Respectfulness means that we

- Respect our history
- Treat our members, other stakeholders and each other with courtesy and respect
- Respect the confidentiality of information provided to us
- Hold design integrity and the rights to intellectual property sacrosanct. Design copying is not tolerated within the AFA



таблиця 3

Можливість означає, що ми спроможні

- пропагувати економічну життєздатність підприємств;
- стимулювати розгляд варіантів місцевого виробництва меблів для споживачів;
- домагатися досконалості в усьому, що ми робимо.

Професіоналізм означає, що ми

- у своїх діях керуємося чесністю та цілісністю системи;
- домагаємося найвищих професійних стандартів;
- прагнемо постійного вдосконалення;
- інвестуємо у підвищення професійної майстерності наших працівників для забезпечення лідерства AFA зараз і в майбутньому.

Повага означає, що ми

- знаємо та цінуємо свою історію;
- ставимося до всіх членів нашого об'єднання та інших зацікавлених сторін із пошаною та ввічливістю;
- дотримуємося принципу конфіденційності в роботі з наданою нам інформацією;
- визнаємо права на інтелектуальну власність непорушними, не допускаємо її копіювання в межах AFA.

РИНОК БО:

меблі

Responsiveness means that we

- Adapt to changing customer trends
- Are proactive in providing solutions to industry pressures/trends, concerns, opportunities and general member issues

Innovative thinking means that we

- Lead the way in establishing iconic Australian design for the world
- Present to our members new manufacturing processes or products to help them maintain competitiveness
- Identify industry clusters and synergies where members can work cooperatively to achieve greater outcomes for each of the individual businesses involved

Commitment to Service means that we

- Are innovative, efficient and work collaboratively to achieve the best results for the Australian furniture industry
- Engage with all stakeholders to understand and address their needs
- Stay ahead, identifying trends and planning so our services remain relevant and responsive to the industry's changing needs



таблиця 3

Оперативність означає, що ми

- адаптуємось до клієнтських тенденцій, які постійно змінюються;
- займаємо активну позицію в постачанні рішень для гравців галузі з урахуванням їхніх проблем і можливостей, ринкових впливів і трендів.

Інноваційне мислення означає, що ми

- налаштовані на виконання провідної ролі у створенні культового іміджу австралійського дизайну у світі;
- ознайомлюємо членів нашого об'єднання з новими виробничими процесами та продуктами, щоб допомагати їм зберігати конкурентоспроможність;
- визначаємо галузеві кластери, у яких завдяки взаємовпливу та синергії кожен гравець може досягати більших результатів.

Прихильність до сервісу означає, що ми

- налаштовані на підтримку інноваційності послуг та ефективну співпрацю задля досягнення найкращих результатів австралійською меблевою промисловістю;
- залучаємо до співпраці усі зацікавлені сторони, стараючись осмислювати й задовольняти їхні потреби;
- тримаємо руку на пульсі тенденцій і плануємо свою роботу таким чином, щоб наші послуги залишалися актуальними та задовольняли потреби галузі, які постійно змінюються.

РИНОК БО:

меблі

Resourcefulness means that we

- Provide relevant knowledge, innovation, and access to worthwhile resources,
- Are a recognised source of leadership and knowledge in all aspects of the furniture industry



Винахідливість означає, що ми

- забезпечуємо доступ до необхідних ресурсів, знань та інновацій;
- є визнаним лідером і джерелом знань в усіх аспектах меблевої промисловості

коментар

У вищезазначених цінностях відчувається зв'язок із розробленням і впровадженням інновацій, але це не визначено у візії та місії БО

РИНОК БО:

туризм

Queensland Tourism Industry Council, QTIC

Reliability by being able to be trusted to do what is expected or has been promised.

Neutrality by being impartial in all personal and professional dealings.

Honesty by behaving in a fair, truthful and ethical manner.

Independence through maintaining the freedom from dependence or control by another organizations or government.

Approachability by being able to be reached with ease and being friendly and personable.

Integrity through adhering to high principles and professional standards.

Respectability through being considerate and valuing contributions of others.

Inclusiveness through including or encompassing everything that is expected or appropriate.



Надійність: заручення довірою з боку організацій і людей, для яких ми робимо те, що пообіцяли, і те, чого від нас очікують.

Нейтралітет: дотримання об'єктивності та неупередженості у відносинах з усіма гравцями.

Чесність: правдивість та етичність у всіх стосунках.

Незалежність: підтримка свободи від залежності та контролю з боку інших організацій та уряду.

Доступність: відкритість для легкого та дружнього діалогу.

Цілісність: забезпечення єдності шляхом дотримання професійних принципів і стандартів.

Порядність: повага та визнання цінності вкладу кожного гравця.

Інклюзивність: сприяння забезпеченню необхідними або очікуваними ресурсами

РИНОК БО:

агрофуд

The Organic Trade Association, OTA

- Have established organic trade on a foundation of common organic standards
- Work in harmony with the environment, promoting sustainability
- Recognize the need for organic agriculture to be economically viable
- Work to protect the diversity of life
- Recognize the interdependence of all parts of the organic community
- Understand that organic farms are the foundation of the organic industry
- Seek out and use whole system approaches to agricultural and business practices
- Support the human right to knowledge and choice in the marketplace



- Вибудовування торгівлі органічною продукцією на фундаменті загальних органічних стандартів.
- Робота в гармонії з навколишнім середовищем, сприяння сталому розвитку.
- Визнання необхідності ведення органічного сільського господарства для забезпечення економічної життєздатності.
- Захист різноманітності життя
- Визнання взаємозалежності усіх складових органічного виробництва.
- Визнання органічних ферм основою органічної промисловості.
- Пошук і застосування широкого спектра підходів до сільськогосподарської та ділової практики.
- Дотримання прав людини на вибір продукту.

РИНОК БО:

агрофуд

The Dairy Business Association, DBA

- Empowering members to learn, create and act
- Relationships and the power of collaboration
- Stewardship of our environment and our money
- Diverse perspectives and cultures Listening to food-conscious customers
- Immersion in our communities



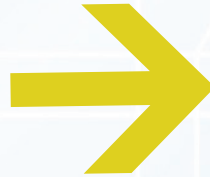
- Розширення прав і можливостей членів об'єднання вчитися, створювати, діяти.
- Посилення співпраці та пов'язаних з нею відносин.
- Управління нашими фінансами та навколишнім середовищем
- Розгляд різних перспектив та культур
- Прислухання до клієнтів, які ведуть і пропагують здоровий спосіб життя.
- Проникнення проблемами спільноти БО.

РИНОК БО:

агрофуд

The U.S. Poultry & Egg Association

- Integrity
- First Service to Customers
- Excellence in All We Do



- Насамперед — забезпечення цілісності
- Служіння нашим клієнтам
- Досконалість у всьому, що ми робимо

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ БО:

визначення

Стратегічна ціль — це визначення бажаного кінцевого (відповідно до встановленого терміну) внутрішнього та зовнішнього стану бізнес-системи, а також досягнення певного стану в надсистемі. Визначають три види стратегічних цілей

1 фінансові (поліпшення фінансових показників);

2 ринкові (підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позиції на ринку).

3 надсистемні (внесок у кластер, екосистему тощо)

У таблиці 4 наведено приклади стратегічних цілей БО зі світової практики

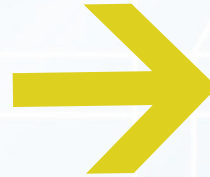


РИНОК БО:

меблі

The Australian Furniture Association (AFA)

- Make Australian Furniture the first choice in local and global markets
- Build the sustainability and international competitiveness of the Australian Furniture
- Industry Grow and strengthen the membership of the AFA
- Build the capability of the AFA to deliver Best Practice



- Домогтися того, щоб австралійські меблі були першими у виборі на локальному та глобальному ринках.

- Вибудувати стійку та конкурентоспроможну на міжнародному ринку австралійську меблеву промисловість.

- Нарощувати й зміцнювати членство в AFA.

- Домогтися, щоб AFA надавала найкращі послуги в галузі.

коментар

Тут визначено дві надсистемні цілі (щодо лідерської позиції конкурентоспроможності австралійських меблів на локальному та глобальному ринках) і стратегічну ціль (щодо членства в AFA), але не визначено фінансову ціль.

РИНОК БО:

агрофуд

The Organic Trade Association, OTA

In 2030, OTA's leadership will have tripled direct membership to over 3,000, with two-thirds of certified organic operations being represented by OTA, reflecting the diversity and demographics of the sector. OTA and its closely held umbrella organizations will have a combined budget in excess of \$20 million.



До 2030 року членство в OTA потроїть-ся і перевищить 3 000;

дві третини членів OTA матимуть сертифікати на виконання органічних операцій, що відобразатиме різноманітність і демографію сектора;

зведений бюджет тісно пов'язаних з OTA організацій становитиме понад \$20 млн.

коментар

За сформульованою ціллю (потроєння членства в OTA) не можна визначити потужність ринкових позицій БО. Фінансова ціль (зведений бюджет — понад \$ 20 млн) відображає обсяг надходжень пов'язаних із БО компаній, але при цьому незрозуміло, чи достатньо його для БО, чи сприяє БО ефективності використання цих коштів.

РИНОК БО:

агрофуд

The U.S. Poultry & Egg Association

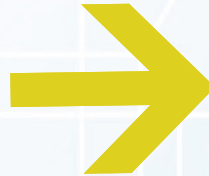
To partner with our state affiliates and national organizations to augment and influence each other's efforts in attacking common problems, avoiding duplication.

To be committed to the advancement of research and education in poultry science and technology.

To ensure the International Poultry Expo is the world's premier poultry exposition, benefitting both exhibitors and attendees.

To always be responsive and effective to the changing needs of our industry. To increase the availability and constant improvement of the quality and safety of poultry products. To promote responsible practices in animal care and environmental stewardship.

У візії чітко визначено, що БО має бути «провідним технічним ресурсом і голосом...». Але не визначено ідею — заради чого бути БО. Не визначено також термін візії та географію дії об'єднання. Надсистему вказано чітко — «галузь птахівництва» як частина агрофуду.



Співпраця з нашими державними філіями та національними організаціями для взаємного доповнення та підсилення зусиль, спрямованих на усунення загальних проблем та уникнення дублювання операцій і функцій.

Сприяння проведенню наукових досліджень та реалізації освітніх програм з питань птахівництва.

Сприяння виходу International Poultry Expo на рівень провідної світової виставки в галузі птахівництва, корисної для учасників і відвідувачів.

Відчуття потреб нашої галузі та ефективне реагування на них.

Максимальне спрощення доступності та постійне підвищення якості й безпечності продукції птахівництва.

Заохочення відповідальної практики у сферах догляду за тваринами та охорони навколишнього середовища.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ БО:



Стратегічна ідея (стратегічна архітектура) є основою для розроблення стратегії компанії та її організаційної моделі. Визначення майбутнього стану системи, ідеї, яку ця система реалізує, її клієнта та продукту, базових цінностей, згідно з якими приймаються рішення, дає змогу створювати необхідну інфраструктуру (процеси, активи, культуру, партнерство тощо) без витрачання часу та зусиль на додаткові обговорення та без зволікань у ході реалізації стратегії.

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

Карта стратегії (створення цілісної картини)

Стратегічна ідея визначає надсистему, до якої належить БО, та його бажаний стан, місія —клієнтів, їхні проблеми, завдання та мрії, реалізацію яких БО розв'язує чи забезпечує, цінностями БО охоплено принципи та інші позиції, на яких вибудовується його діяльність.

Стратегія визначає напрямок руху та межі, в яких діятиме БО, а також правила гри та способи, якими БО втілюватиме в життя свою стратегічну ідею (див. мал.1).

За визначенням Майкла Портера, стратегія передбачає вибір таких видів діяльності, в яких бізнес зможе досягнути досконалості й отримати стійку конкурентну перевагу

Розроблення стратегії є логічним і послідовним процесом менеджменту, спрямованим на визначення способу реалізації стратегічної ідеї.

Для розроблення та реалізації стратегії використовують такі інструменти

- карта стратегії, у якій показано її логіку;
- збалансована система індикаторів, відповідно до яких визначені в карті стратегічні цілі переводяться в конкретні завдання та показники;
- стратегічні ініціативи, або комплекс програм, за допомогою яких будуть досягнуті зазначені показники. Реалізація стратегії досягається через реалізацію ініціатив.

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

Карта стратегії (створення цілісної картини)

Карта стратегії є моделлю, що демонструє, як відповідно до стратегії об'єднуються нематеріальні активи, створюються цінності для клієнтів і ціннісні пропозиції та досягаються стратегічні цілі. Карта стратегії містить такі складові

- фінансова (визначення матеріальних результатів реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять, опис джерел зростання доходів БО);
- клієнтська (визначення характеристик ціннісної пропозиції, які створюють її унікальність для клієнта і можливість досягнення визначених показників зростання; формування потоку та забезпечення лояльності клієнтів);
- внутрішня (внутрішні процеси, які відіграють вирішальну роль в реалізації стратегії та створенні цінності);
- навчання та розвиток (відображення необхідних для виконання внутрішніх процесів нематеріальних активів — людського та організаційного капіталу; синхронізація цих активів із внутрішньою та клієнтською складовими).

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

Карта стратегії (створення цілісної картини)

Між усіма складовими карти стратегії існують причино-наслідкові зв'язки. В основі створення карти стратегії лежить пошук способу досягнення стратегічної ідеї. Фінансова складова відображає фінансову ефективність клієнтської та внутрішньої складових. Клієнтська визначає, як створити та донести до клієнта ціннісну пропозицію, сформувати необхідний потік клієнтів та домогтися їхньої лояльності. Внутрішня — передбачає опис процесів створення цінності та донесення ціннісної пропозиції до клієнтів. Складовою «навчання та розвиток» передбачено визначення умов і нематеріальних активів (таких як персонал, культура, ІТ-інфраструктура), які забезпечуватимуть виконання внутрішніх процесів. За рахунок відповідності усіх складових забезпечується успішна реалізація стратегії та досягнення визначених цілей.

Карта стратегії визначає не план дій, а принципи, вимоги, умови та способи реалізації процесів, створення цінності та досягнення цілей.

Що є характерним для кожної складової карти стратегії та в чому полягають особливості їх формування?

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

фінансова складова

У карті стратегії БО фінансову складову представляють як кінцеву ціль, досягнення якої відображає реалізацію місії та стратегічних цілей (мал. 2).

У фінансовій складовій є дві частини: довгострокова (спрямовується на ріст доходів) і короткострокова (спрямовується на підвищення прибутковості). Обидва ці напрями формують стійкий фінансовий стан БО.

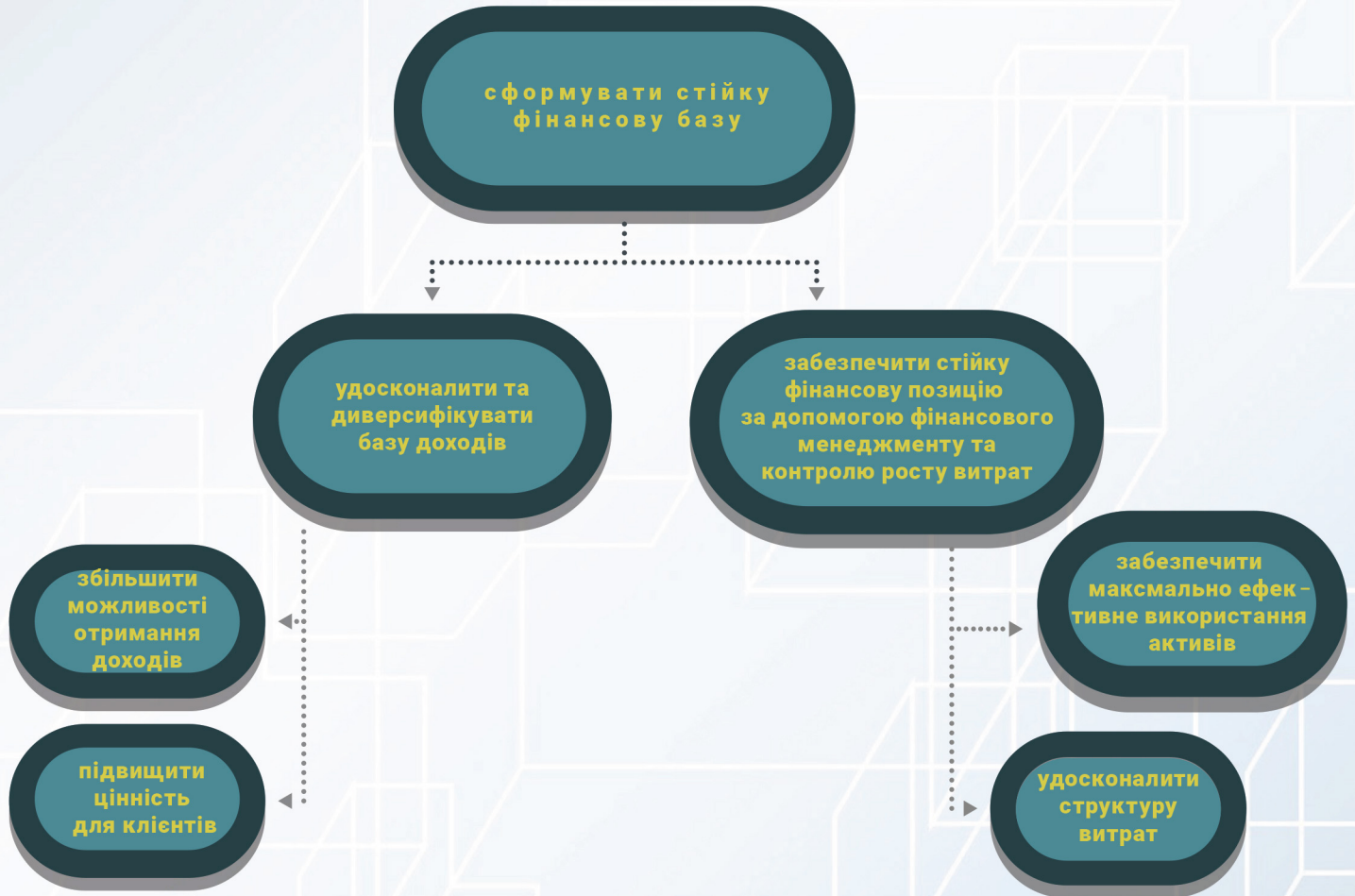
БО може досягнути росту доходів через продаж існуючим клієнтам нових продуктів, продаж у нових географічних сегментах, а також продаж таких самих продуктів (послуг) новим сегментам клієнтів зі схожими потребами (проблемами / мріями / завданнями).

Зростання продуктивності БО може домогтися за рахунок зниження собівартості прямих чи непрямих витрат (наприклад, виконання більшої кількості послуг за той самий час), а також за рахунок більш ефективного використання своїх фінансових і фізичних активів (наприклад, зниження ставок за кредитами, використання кредиторської заборгованості та інше).



РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

фінансова складова



РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

клієнтська складова

Клієнтською складовою визначається, яким чином БО планує створювати ціннісні пропозиції для клієнтів.

Клієнтські сегменти виділяються відповідно до визначених у місії груп клієнтів, а також їхніх проблем (завдань, мрій), які БО допомагатиме розв'язувати (реалізовувати). При цьому деталізується кожен сегмент і вказується пропозиція цінності для нього, а також її особливості та відмінності від пропозицій цінності для інших клієнтів.

Існує чотири основних типи формування ціннісної пропозиції у клієнтській складовій: найкращої ціни, лідерства продукту, повного клієнтського рішення та замкнутості (мал. 3).

- **Найкраща ціна.** Підкреслюється привабливість ціни із зазначенням відмінної якості, швидкості доставки та обслуговування і прийнятність вибору.
- **Лідерство продукту.** Робиться акцент на інноваційності позиції продукту. Метою цієї пропозиції є виділення унікальних характеристик продукту, що є особливо популярним у певній групі клієнтів, і за ці характеристики та особливості вони готові платити, не зволікаючи.
- **Повне клієнтське рішення.** Це пропонування кастомізованих продуктів і послуг, тобто тих, які відповідають специфічним потребам клієнтів. Провідною метою цієї пропозиції є надання комплексу продуктів і послуг (винятково передпродажного та післяпродажного обслуговування) із гарантуванням найвищої якості відносин із клієнтами.
- **Замкнутість.** Продукт або послуга пропонується як галузевий стандарт. І клієнт, і постачальник зацікавлені в цьому стандартному продукті. Максимальна вигода отримується від масштабу мережі клієнтів.

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

клієнтська складова за типами стратегії

Залежно від типу ціннісної пропозиції виділяється кілька типів стратегій, про які йтиметься нижче. При формуванні стратегії БО може використовувати різні типи створення цінності для різних клієнтів задля підвищення їх задоволеності.

ТИП 1. високоякісні продукти за низькою ціною: своєчасне пропонування

Постачальником пропонується найнижча ціна

Постійна якість

Швидка покупка

Відповідний вибір

ТИП2. продукти, які за якісними характеристиками виходять за межі звичних і завдяки цьому користуються попитом

Висока якість (швидкість доставки, компактні розміри, точна відповідність заявленим характеристикам...)

Першість на ринку

Доступ до нових сегментів ринку з інноваціями

лідерство продуктів

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

Клієнтська складова за типами стратегії

ТИП 3. кастомізовані продукти та послуги, що гарантують клієнту певний результат

Якість рішень, що надаються

Кількість продуктів для одного клієнта

Збільшення клієнтської бази та розширення відносин з існуючими клієнтами

Прибутковість клієнта за весь час роботи з ним

ТИП 4. високі витрати на переключення на новий стандарт та висока привабливість можливостей з існуючим стандартом

Великий вибір та зручний доступ

Стандарт, що широко використовується

Постійні інновації стандарту

Цінність для компаній — «супутників»

Велика база клієнтів, що користуються стандартом

Простий набір інструментів для створення та підтримання продуктів з використанням стандарту

повне клієнтське рішення

система замкнутості

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

внутрішня складова

Внутрішньою складовою карти стратегії передбачено відповідальність за реалізацію стратегії на ринку та бізнес-процеси, у ході яких створюватиметься ціннісна пропозиція. Можна виділити три групи внутрішніх процесів (мал. 4)

- управління операціями;
- управління клієнтами;
- інноваційні.

Процеси управління операціями (операційний менеджмент) — це основні повсякденні дії, за допомогою яких БО виробляє та доставляє свої продукти клієнтам. Операційне управління БО зазвичай складається з таких процесів

- виробництво продуктів / послуг;
- розповсюдження продуктів / послуг серед клієнтів.

Процеси управління клієнтами, які спрямовуються на розширення та зміцнення відносин з ними, охоплюють чотири компоненти

- вибір сегмента клієнтів (визначення цільової групи [сегментація] та провідних параметрів, які потрібні для неї адаптувати);
- завоювання клієнта (активні дії щодо нових потенційних клієнтів, вибір первинних продуктів, робота з ціноутворення та розвиток продажу);
- збереження клієнтської бази (відмінне обслуговування та швидке реагування на запити клієнтів, своєчасне та професійне обслуговування);
- розвиток і розширення бізнесу з клієнтами (перехресний продаж, формування та підтримка репутації надійного консультанта й постачальника).

Інноваційні процеси, передбачають

- визначення можливостей нових продуктів;
- розроблення і просування нових продуктів.

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

Внутрішня складова карти стратегії

Операційний менеджмент:

- Виробництво продуктів / послуг
- Розповсюдження продуктів серед клієнтів

Процеси управління клієнтами:

- Вибір сегмента клієнтів
- Завоювання клієнта
- Збереження клієнтської бази
- Розвиток і розширення бізнесу з клієнтами

Інноваційні процеси:

- Визначення можливостей нових продуктів
- Розроблення та просування нових продуктів

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

складова навчання та розвитку



У четвертій складовій карти стратегії, яка стосується навчання та розвитку, описуються організаційні нематеріальні активи із зазначенням ролі кожного з них. Цією складовою охоплюються такі необхідні для реалізації стратегії види капіталу БО

- людський (знання, вміння, таланти, ноу-хау);
- організаційний (спроможність мобілізувати й підтримувати процеси змін);
- інформаційний (інформаційні системи, інфраструктура).

Роль цієї складової полягає в узгодженні нематеріальних активів БО зі стратегією таким чином, щоб вони допомагали створювати цінність у внутрішній складовій для клієнтів...

За рахунок інтеграції чотирьох складових (мал. 5) карта стратегії показує, як саме нематеріальні активи забезпечують створення цінності для клієнтів і як створена цінність забезпечує фінансові результати.

Далі буде розглянуто алгоритм створення стратегії БО.

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

карта стратегії: чотири складові

Фінансова складова

сформувати стійку фін. базу

забезпечити стійку фінансову позицію за допомогою фінансового менеджменту та контролю росту витрат

удосконалити структуру витрат

забезпечити максимально ефективне використання активів

удосконалити та диверсифікувати базу доходів

збільшити можливості отримання доходів

підвищити цінність для клієнтів

Клієнтська складова

ціннісна пропозиція для сегменту КЛІЄНТ 1

характеристики продукту/послуги

імідж

взаємовідносини
- обслуговування
- партнерство

ціннісна пропозиція для сегменту КЛІЄНТ N

операційний менеджмент
- виробництво продуктів / послуг
- розповсюдження продукту
серед клієнтів

імідж

взаємовідносини
- обслуговування
- партнерств

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

карта стратегії: чотири складові

Внутрішня
складова

операційний менеджмент
- виробництво продуктів/послуг
- розповсюдження продукту серед клієнтів

процеси управління клієнтами
- обрання сегменту клієнтів
- завоювання клієнта
- збереження клієнтської бази
- розвиток та розширення бізнесу з клієнтами

інноваційні процеси
- визначення можливостей нових продуктів
- розроблення нових продуктів та їх просування



стратегічні професії

людський капітал
вміння
знання

стратегічний портфель ІТ

інформаційний капітал
системи
бази даних

план організаційних змін

орг. капітал
культура
лідерство
робота в команді
відповідність цілей

За рахунок інтеграції чотирьох складових карта стратегії описує, як саме нематеріальні активи створюють цінність для клієнтів, що перетворює цю цінність у фінансові результати. Далі буде розглянутий алгоритм створення карти стратегії БО.

АЛГОРИТМ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

На основі карти стратегії розробляється власне стратегія БО за допомогою нижчевикладеного алгоритму.

КРОК 1

Установлюємо період реалізації стратегії, врахувавши термін, на який сформовано візію (зазвичай стратегія розробляється на менший строк, ніж візія).

КРОК 2

Оцінюємо джерела зростання: з урахуванням різниці між поточним і майбутнім значеннями показників стратегічних цілей визначаємо бажані значення цих показників на час реалізації стратегії; переходимо до визначення, оцінювання й термінів формування джерел зростання, які будуть основою фінансової складової карти стратегії. Джерела зростання — це напрями нарощування продажу, за рахунок яких БО підвищуватиме свої кількісні фінансові показники (доходи від членських внесків, проведення заходів, продажу навчальної літератури тощо).

Приклади джерел зростання

- існуючий асортимент послуг для нових клієнтів (членські внески від нових клієнтів);
- новий асортимент послуг (продаж нових навчальних курсів);
- нова географія з новим та існуючим асортиментами послуг (залучення нових членів із територій, на яких раніше БО не було присутнім);
- новий продукт як ціннісна пропозиція (дохід від проведення загальнодержавних заходів);
- зміна меж БО через партнерства, спільні підприємства (об'єднання кількох БО в одне).

Далі оцінюємо спроможність досягнення стратегічних цілей за рахунок потенціалу сформованих джерел зростання упродовж визначеного періоду, у разі недостатності потенціалу продовжуємо шукати нові джерела.

АЛГОРИТМ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

КРОК 3

Формуємо фінансову складову карту стратегії. Вона складається з двох частин: зростання бази доходів (довгострокова) та підвищення ефективності використання ресурсів БО.

КРОК 4

Аналізуємо конкурентоздатність зовнішнього середовища БО: з'ясуємо, за рахунок чого гравці, що не є нашими клієнтами, зараз усувають проблему, на розв'язання якої націлено нашу місію (це можуть бути продукти інших БО чи інших компаній), – таким чином визначаємо цільових конкурентів (далі будемо відслідковувати їхні дії та намагатися завойовувати їхніх клієнтів).

КРОК 5

Визначаємо «фішки» наших головних конкурентів (унікальні особливості зацікавлення клієнтів; це можуть бути характеристики продуктів, способи надання послуг, взаємодії з клієнтом, приціл на інший сегмент, спосіб монетизації – отримання доходу від надання послуг).

КРОК 6

Продумуємо, що можуть зробити конкуренти, щоб істотно знизити вірогідність досягнення нами стратегічних цілей (знищити наше БО). Можливі варіанти їхніх дій: розроблення нових продуктів, формування партнерства, вихід у новий регіон. Визначення якнайширшого спектра потенційних дій конкурентів допоможе нам сформувати пул заходів та ініціатив для реалізації клієнтського та ринкового напрямів стратегії БО.
(далі будемо відслідковувати їхні дії та намагатися завойовувати їхніх клієнтів).

АЛГОРИТМ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

КРОК 7

Формуємо клієнтську складову карти стратегії: відзначаємо всі сегменти клієнтів, стрижневі складові продукту, а також досягнення гравців, що не є нашими клієнтами (це допоможе досягти зазначених у фінансовій складовій показників зростання; для цього застосуємо кроки 4–6); пов'язуємо частини клієнтської складової з конкретними джерелами зростання, на які ці частини впливають.

КРОК 8

Послідовно відповідаємо на такі запитання: за допомогою яких процесів ми створюємо цінність для клієнтів? як доносимо цінність до кожного сегмента клієнтів? як залучаємо та утримуємо клієнтів і продаємо їм наші послуги? яку наступну проблему клієнта допомагати- мемо розв'язувати і як саме?

КРОК 9

Формуємо внутрішню складову карти стратегії: зазначаємо в ній усе, що пов'язано з виробництвом продуктів і наданням послуг БО, вибором сегмента клієнтів, завоюванням клієнтів, створенням і розширенням клієнтської бази, розвитком відносин з клієнтами, розробленням нових продуктів і послуг і їх просуванням на ринку, а також із підвищенням ефективності бізнес-процесів.

КРОК 10

Визначаємо, який людський капітал необхідний для реалізації стратегії.

КРОК 11

Продумуємо, які інформаційні ресурси, мережі та інфраструктуру будемо використовувати для реалізації стратегії.

АЛГОРИТМ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ БО:

КРОК 12

Визначаємо, який організаційний капітал потрібен для реалізації стратегії.

КРОК 13

Формуємо складову навчання та розвитку.

КРОК 14

Балансуємо карту стратегії БО через перевірку підсилювальних зв'язків нематеріальних активів з її матеріальною (фінансовою) частиною..

ТИПИ СТРАТЕГІЇ

Вибір і наповнення внутрішніх процесів, які відіграватимуть провідну роль у реалізації стратегії БО, залежить насамперед від її типу.

Стратегія найкращої загальної ціни

Передбачається установа винятково конкурентних цін у поєднанні з постійною високою якістю, простотою використання та швидкістю виконання покупки, а також відмінний, але не повний вибір. Конкурентними цінами забезпечується зниження загальних витрат, що досягається за рахунок роботи з постачальниками, оптимізації операційних процесів, які мають бути найефективнішими у своєму сегменті ринку (порівняно з процесами у конкурентів), витримувати певного рівня якості, який є достатнім для вибраного сегмента клієнтів. Окрім іншого, така ціннісна пропозиція характеризується достатнім (не максимально широким) асортиментом і доступністю покупки.

У внутрішніх процесах увага концентрується на управлінні виробничою частиною створення продукту чи послуги, яким забезпечується:

- ефективність операційних процесів;
- стала якість, оперативне реагування на запити клієнта, швидке виконання замовлень;
- точність процесів отримання продукту / послуги.
- максимізація доступності продукту / послуги.

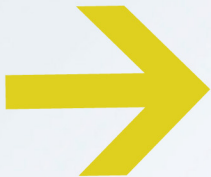
У процесах управління відносинами з клієнтами увага концентрується на швидкості та зручності популярних товарів / послуг із невеликим вибором. Завдяки цьому забезпечується:

- простий і зручний доступ клієнтів до продуктів / послуг;
- проста процедура покупки (реєстрації, оформлення);
- точність розуміння, що є найпопулярнішим (для найбільшого сегмента);
- чіткість вибору.

В інноваційних процесах фокусування робиться на пошуку варіантів для зниження витрат.

Процеси, пов'язані зі складовою «навчання та розвиток», реалізуються згідно з програмами комплексного управління якістю: весь персонал бере участь в процесах, спрямованих на скорочення витрат, прискорення процедури покупки, в організаційній культурі робиться акцент – «краще, швидше, дешевше».

ТИПИ СТРАТЕГІЇ:



Стратегія лідерства продукту

Передбачається випередження всіх гравців на ринку завдяки реалізації інноваційних ідей. За рахунок унікальності послуг завойовується велика доля ринку, що сприяє створенню високої цінності для клієнтів, але з утриманням при цьому високої ціни, яку клієнти готові приймати й акцептувати своїми покупками. Крім того, бізнес, який використовує цю стратегію, повинен передбачати потреби клієнтів і постійно шукати нові можливості для розроблення нових послуг. Виконання стратегії досягається за рахунок балансу між продумуванням і розробленням нових продуктів / послуг, їх реалізацією та покращенням існуючих за рахунок нових розробок.

Внутрішня складова цього типу стратегії характеризується фокусуванням на продумуванні та налагодженні інноваційних процесів, швидкістю розроблення та впровадження інновацій. При цьому для управління виробничими процесами характерними є

- можливість впроваджувати нові продукти (потужності);
- гнучкість операційних процесів (можливість експериментів).

У процесах управління клієнтами фокусування таке

- пошук нових сучасних клієнтів, визначення та вивчення їхніх потреб із можливістю подальшого використання цих знань у роботі з іншими сегментами;
- налагодження та розвиток відносин з найбільш вимогливими клієнтами.

Процеси, передбачені складовою «навчання та розвиток», спрямовуються на пошук та утримання найбільш кваліфікованого й талановитого у своїх сферах персоналу.

ТИПИ СТРАТЕГІЇ:

Стратегія повного клієнтського рішення

Ціннісна пропозиція характеризується завершеністю багатофункційного набору послуг для клієнта, відмінним обслуговуванням, а також високою якістю відносин з клієнтом. Залучення нового клієнта є достатнього тривалим і затратним процесом, але за рахунок довгочасних стосунків та продажу йому додаткових продуктів / послуг досягається прибутковість. Часто при залученні клієнтів використовується пробний продаж, після якого клієнт робить велику покупку. Послуги / продукти максимально адаптовані до потреб конкретного клієнта, частиною послуги / продукту є гарантований певний кінцевий результат.

Внутрішня складова цієї стратегії передбачає фокусування на управлінні відносинами з клієнтами, а саме

- на побудові та підтримці міцних довірчих відносин;
- на забезпеченні результатів, у яких клієнти зацікавлені.



Управління виробничими процесами спрямовується на створення широкого асортименту продуктів / послуг бездоганної якості, адаптованих до потреб конкретних клієнтів. Що стосується інноваційних процесів, то в них витримується фокус на пошуку нових шляхів створення цінності для клієнта, передбаченні його майбутніх потреб і визначенні способів доступу до нових продуктів / послуг.

Складовою «навчання та розвиток» обов'язково передбачається забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу, розвиток CRM-бази для управління відносинами з клієнтами та системи управління знаннями, орієнтування компанії на клієнта.

ТИПИ СТРАТЕГІЇ:

Стратегія замкнутості

Спрямовується на створення стійкої довгострокової цінності для клієнта, пов'язаної з великими витратами при його переході до конкурентів. Цінність для клієнта створюється за рахунок запатентованого галузевого стандарту (програмного забезпечення, мови програмування, мережевого стандарту тощо), яким володіє бізнес, і того, що конкуренти не можуть виробляти такий самий продукт (надавати таку саму послугу) завдяки захисту патенту і складності копіювання).

При розробленні карти стратегії БО може використувати кілька стратегій одночасно для різних сегментів клієнтів. Вибір типу стратегії залежить від контексту та потреб клієнта.

Клієнтською складовою цієї стратегії передбачено

- залучення клієнтів за рахунок низьких цін на першу покупку;
- розширення співпраці з клієнтами за рахунок широких можливостей використання продуктів / послуг;
- розроблення додаткових продуктів / послуг;
- існування інших клієнтів, які створюють цінність один для одного.

Внутрішня складова фокусується на

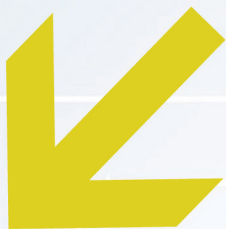
- патентуванні та захисті продукту (стандарту);
- постійному поліпшенні функціональності;
- легкості відмови від продуктів конкурентів;
- простоті та зручності доступу до стандарту (платформи);
- надійності системи.

Складова «навчання та розвиток» спрямовується на

- пошук нових талантів і дослідників системи;
- роз'яснення технічної складності стандарту (платформи);
- орієнтування на клієнтів.

КАРТА СТРАТЕГІЇ THE BREWERS ASSOCIATION (АСОЦІАЦІЇ ПИВОВАРІВ АМЕРИКИ):

www.brewersassociation.org



У нижченаведеному прикладі представлено розроблення карти стратегії для The Brewers Association (Асоціації пивоварів Америки) на 2016–2017 роки.

Зміст терміна «крафтовий пивовар» відповідає зазначеному за посиланням

<https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>

Примітка [Припущення] на початку рядка означає умовність даних / формулювань, наведених / зроблених з навчальною метою.

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

Стратегічна ідея The Brewers Association

категорія

Візія (до 2020 р.)



Асоціація пивоварів Америки є національним акселератором-рупором крафтових пивоварів, діяльність якого спрямовується на формування культури споживання крафтового пива

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

Стратегічна ідея The Brewers Association

ЦІННОСТІ

Promoting and celebrating the small, independent, traditional and innovative culture of American craft brewers.

Vigorously defending our industry and providing craft brewers with a unified voice.

Fostering transparency within our own organization.

Supporting and encouraging the responsible enjoyment of beer.

Providing stewardship for 10,000 years of brewing history.

Educating brewers and consumers about the diversity, flavor and quality of beer.

Improving the economic health of American craft brewers.

Working to build a collegial community of brewers, homebrewers and brewing enthusiasts.

Promoting ethical and legal trade practices.

Building relationships and collaborating with our industry partners.



КАРТА СТРАТЕГІЇ:

Стратегічна ідея The Brewers Association

Заохочення розвитку та просування незалежної, традиційної та інноваційної культури американського крафтового пивоваріння.

Активний захист інтересів крафтових пивоварів і сприяння їх об'єднанню.

Сприяння прозорості процесів нашої організації.

Підтримка та заохочення відповідального споживання пива.

Управління галуззю, історія якої нараховує кілька тисячоліть.

Навчання пивоварів і споживачів з питань різноманітності сортів, смаків та якості пива.

Покращення економічного здоров'я американських крафтових пивоварів.

Утворення співтовариств пивоварів, домашніх пивоварів і любителів пива.

Просування етичних і правових торгових практик у пивоварній галузі.

Побудова відносин і співробітництва з партнерами галузі

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

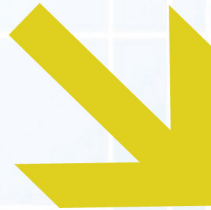
Стратегічна ідея The Brewers Association

Місія

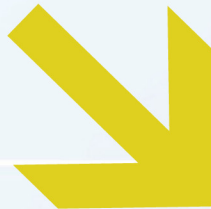
To promote and protect American craft brewers, their beers and the community of brewing enthusiasts.

Стратегічні цілі

By 2020, America's craft brewers will have more than 20 percent market share and will continue to be recognized as making the best beer in the world.



Сприяння захисту інтересів американських крафтових пивоварів та спільноти ентузіастів пивоваріння і просуванню їхньої продукції



До 2020 року ринкова частка крафтового пива становитиме понад 20 відсотків американського пивного ринку. Американські крафтові пивовари будуть визнані тими, хто робить найкраще пиво у світі

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

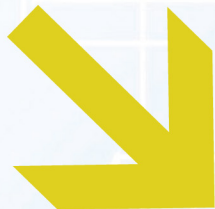
Стратегічна ідея The Brewers Association

Відповідно до викладеної вище стратегічної ідеї можна визначити такі характеристики для налаштування стратегічної архітектури БО та подальшого розроблення його стратегії (на 2016–17 рр.)

- БО є некомерційною установою.
- Ідея БО: розвивати культуру споживання крафтового пива через акселератор-рупор крафтового пивоваріння.
- Клієнти БО: директори американських крафтових пивоварних фірм. Американський крафтовий пивовар є малим, незалежним і традиційним.

Проблема

низькі темпи зростання бізнесу американських крафтових пивоварів.



Сегменти клієнтів БО

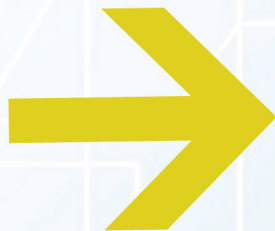
- Законодавець.
- Ентузіаст — локальний пивовар.
- Зацікавлений в старті бізнесу пивоваріння.
- Менеджер постачальників.
- Менеджер партнерів з продажу.
- Директор крафтового пивоварної фірми (споживач).

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

Стратегічна ідея The Brewers Association

Стратегічні напрями діяльності БО

- Розширення доступу до сировини та ринків.
- Наукові дослідження та досягнення у сферах безпеки, сталого розвитку, освіти, технологій і сировини.
- Політичний вплив на забезпечення справедливості нормативно-правових процедур.
- Заохочення до забезпечення високої якості.
- Навчання клієнтів, спрямоване на захист інтересів крафтових пивоварів.
- Сприяння упровадженню нових ідей і формуванню прихильності до живої та активної пивної культури серед крафтових пивоварів, домашніх пивоварів і любителів пива.



Стратегія полягає в наданні консалтингових, інформаційних та організаційних послуг і формуванні інформаційного поля, спрямованого на захист інтересів бізнесу американського крафтового пивоваріння на законодавчому рівні та збільшенні долі ринку крафтового пива в Америці.

припущення

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

Стратегічна ідея The Brewers Association

Для кожного сегмента клієнтів формується ціннісна пропозиція

- для «законодавець» – «почутий виборець, лояльний до свого представника у владі»;
- для «ентузіаст – локальний пивовар» – «залучення до розвитку галузі»;
- для «зацікавлений у старті бізнесу пивоваріння» – «швидкий старт бізнесу»;
- для «менеджер партнерів з продажу» – «стійке зростання споживання крафтового пива за рахунок формування пивної культури»;
- для «директор крафтової пивоварної фірми (споживач)» – «захист інтересів та стрімке зростання бізнесу крафтового пивоваріння».

На базі визначеної ціннісної пропозиції для кожного сегмента клієнтів та стратегічних цілей формується карта стратегії БО на 2016–17 роки. Для цього використовується

припущення

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

алгоритм

01

Визначення термінів (2016–2017) рр.

02

Пошук джерел зростання

2.1

Визначення різниці між поточним і майбутнім значеннями показників стратегічних цілей.

Стратегічні цілі для БО

забезпечити зростання частки ринку крафтового пива (показник: частка ринку крафтового пива у 2020 році – 20 %, у 2015-му було 12 %);

робити найкраще крафтове пиво у світі (показник: темпи зростання обсягів експорту крафтового пива);

забезпечувати стійке зростання кількості членів БО (показник: темпи збільшення числа членів БО); забезпечувати стійкість фінансової бази БО (показник: розмір резерву).

Джерела зростання для БО

- залучення нових членів – «крафтових пивоварів»;
- залучення нових членів – «ентузіастів – локальних пивоварів»;
- організація загальнодержавних заходів у партнерстві з іншими великими БО (ринок продуктів харчування, ресторанний бізнес тощо);
- нові навчальні заходи для «ентузіастів – локальних пивоварів» і «крафтових пивоварів».

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

алгоритм

2.2

Після формування переліку можливих джерел зростання оцінюється потенціал кожного з них на зазначений термін. За достатності потенціалу – перехід до наступного кроку, за недостатності – пошук нових потенційних джерел зростання

03

Формування фінансової складової (мал. 6).



КАРТА СТРАТЕГІЇ:

фінансова складова карти стратегії
The Brewers Association на 2016–2017 роки

Фінансова
складова

частка ринку
крафтового пива

стійкість зростання
фінансової бази БО

стійке зростання
кількості членів БО

робити найкраще
крафтове пиво у світі

стійкість
зростання
фін. бази БО

залучення нових членів
– «ентузіастів – локальних
пивоварів»

залучення нових членів
– «крафтових пивоварів»

організація загальнодержавних
заходів у партнерстві з іншими
великими БО (ринок продуктів
харчування, ресторанний бізнес
тощо)

нові навчальні заходи для
«ентузіастів – локальних
пивоварів» і «крафтових
пивоварів»

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

алгоритм

04

Оцінювання конкурентоздатності зовнішнього середовища.

05

Визначення «фішок» головних конкурентів

- в інформаційних агенціях це може бути надання інформації щодо стану не тільки пивної галузі, але й інших сфер економіки;
- у консалтингових компаній — великий досвід роботи в різних галузях;
- в івент-агенціях — мережа підрядників для організації масштабних подій;
- у навчальних закладів — висококваліфіковані викладачі;
- у торгово-промислових палат — мережа контактів за кордоном. «тових пивоварів».

Клієнти визначених сегментів можуть задовольнити свої потреби за допомогою пропозицій таких ринкових гравців:

- інформаційні агенції, які надають обзори та звіти щодо стану економіки та динаміки галузі;
- консалтингові компанії із різною спеціалізацією (навчання персоналу, послуги з управління продажем, ланцюгом постачання, з маркетингу, підбору персоналу, лобювання);
- івент-агенції; • навчальні заклади, які реалізують програми розвитку персоналу;
- торгово-промислові палати, які сприяють розвитку експорту.

06

Формування великими виробниками альтернативного БО.

07

Формування великими виробниками альтернативного БО. (мал. 7)

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

фінансова складова карти стратегії
The Brewers Association на 2016–2017 роки

Клієнтська
складова

Клієнтська
складова

ентузіаст- локальний пивовар

формування залученості до розвитку галузі через надання широкого переліку можливостей ознайомитись зі сферою пивоваріння та навчися варити пиво самостійно

законодавець

почутий виборець, лояльний до свого представника у владі

майданчик для формування єдиного голосу виборця-пивовара

директор крафтової пивоварної фірми

захист інтересів бізнесу та стрімке зростання бізнесу крафтового пивоваріння

широкий перелік джерел інформації, прикладів успішної практики, аналітичних матеріалів, можливо стей навчання, спрямованого на забезпечення зростання бізн.

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

фінансова складова карти стратегії
The Brewers Association на 2016–2017 роки

Клієнтська
складова

зацікавлений в старті
бізнесу пивоваріння

перетворення хобі на
власний бізнес через
навчання, необхідні
контакти та
доступність інформації
для старту

менеджер партнерів
з продажу

формування культури
споживання через
розвиток оптового
сектора та різноформатно
го ритейлу, представники
яких уміють перетворити
свого клієнта на
лояльного прихильника

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

фінансова складова карти стратегії The Brewers Association на 2016–2017 роки

08

Створення ціннісної пропозиції.

09

Формування внутрішньої складової карти стратегії БО (мал. 8).

У внутрішній складовій вказуються основні напрями стратегії (позначені числами 1–7), що створюють ціннісну пропозицію для клієнта. Кожен із цих напрямів розшифровується за допомогою визначених раніше трьох груп процесів: операційного менеджменту (ОМ), управління відносинами з клієнтами (УВК) та інноваційних (ІП).

Шляхом навчання споживачів та проведення заходів з питань культури крафтового пивоваріння БО залучає ентузіастів та отримує лояльних прихильників. Таким чином забезпечується зростання попиту на крафтове пиво. Завдяки попиту поширюються ідеї пивної культури, посилюється прихильність до неї, а в результаті формується спільнота пивоварів, домашніх пивоварів та любителів пива. Із підтримкою ідеї створення високоякісного продукту та корневих цінностей галузі крафтового пива (невеликий обсяг виробництва, незалежність, локальність, традиційна технологія) створюються умови для проведення наукових досліджень у сферах технологій та безпеки виробництва, освіти персоналу, роботи із сировиною. Через вплив на представників законодавчої влади різних рівнів забезпечується підтримка та захист інтересів і прав виробників.

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

внутрішня складова карти стратегії
The Brewers Association 2016–2017 роки

Внутрішня
складова

1

здійснювати політичний вплив для забезпечення справедливості нормативно-правових процедурі

ОМ постійно діючі закриті сбори виборців

УВК: нові представники на всіх рівнях влади

ІП: Єдиний голос у пропозиціях щодо внесення змін до законодавства

2

втілення нових ідей і розвиток прихильності до живої та активної пивної культури у крафтових пивоварів, домашніх пивоварів і любителів пива

ОМ: ресурс + події для поширення інформації та зростання залученості

УВК: Постійне залучення нових ентузіастів

УВК: Підтримання інтересу через ЗМІ та мережу інтернет

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

внутрішня складова карти стратегії
The Brewers Association 2016–2017 роки

3

розширення
доступу до
сировини та
ринків

УВК: мережа поста-
чальників сировини,
дистриб'юторів
і різноформатного
ритейлу

ОМ: інформація
про управління
постачанням
сировини та
продажем

ОМ: постійні
можливості
виходу на зовніш-
ні ринки

4

заохочення прагнень
крафтових пивоварів
до вироблення
високоякісної
продукції

ОМ: найефективніші
технології виробни-
цтва та адаптовані
стандарти якості

5

навчання клієнтів,
спрямоване на
захист інтересів
крафтових пиво-
варів

ОМ: ресурси для
навчання продавців і
зростання обізнаності
споживачів

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

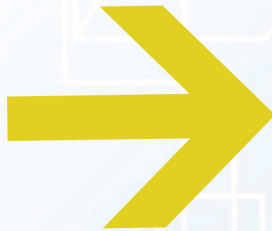
внутрішня складова карти стратегії
The Brewers Association 2016–2017 роки

6

проведення наукових досліджень і поширення інформації про досягнення у сферах безпеки виробництва, сталого розвитку бізнесу, освіти, технологій виробництва та роботи із сировиною

ІП: нові розробки з питань управління виробництвом, відносинами з клієнтами, освіти персоналу

ОМ: постійно оновлювана, повна, актуальна та поширювана серед клієнтів інформація про зовнішнє середовище, тренди, технологію виробництва, продаж, ринкові можливості



7

Операційна ефективність процесів

КАРТА СТРАТЕГІЇ:

фінансова складова карти
стратегії The Brewers Association
на 2016–2017 роки

- 10 Розвиток людського капіталу БО, необхідного для впровадження стратегії. Цим кроком передбачено підготовку.

- 11 Розвиток інформаційної інфраструктури, яким передбачається розширення технологічних можливостей БО.

- 12 Розвиток організаційного капіталу БО, спрямований на

- 13 Формування складової «навчання та розвиток» карти стратегії БО (мал. 9).

- 14 Збалансування карти стратегії The Brewers Association на 2016–2017 роки (мал. 10; стрілками показано зв'язки між частинами стратегії та їх вплив одна на одну).



КАРТА СТРАТЕГІЇ:

складова «навчання та розвиток» карти стратегії
The Brewers Association (2016–2017 рр.)

інформаційний капітал

розширення технологічних
можливостей

людський капітал

висококваліфікований персонал
ефективний менеджмент

організаційний капітал

система стратегічних комунікацій
забезпечення лідерства у
майбутньому

мал.10

фінансова складова

Стійке зростання кількості членів БО

Робити найкраще крафтове пиво у світі

Зростання частки ринку крафтового пива

Стійка фінансова база БО

Залучення нових членів «крафтових пивоварів»

Залучення нових членів – локальних пивоварів»

Організація загальнодержавних заходів у партнерстві з іншими великими БО (ринок продуктів харчування, ресторанний бізнес тощо)

Нові навчальні заходи для «ентузіастів – локальних пивоварів» і «крафтових пивоварів»

ЗАКОНОДАВЕЦЬ
-Почутий виборець, лояльний до свого представника у владі
-Майданчик для формування єдиного голосу виборця-пивовара

ЕНТУЗІАСТ – ЛОКАЛЬНИЙ ПИВОВАР
-Формування залученості до розвитку галузі через надання широкого переліку можливостей ознайомитись зі сферою пивоваріння та навчитися варити пиво самостійно

ЗАЦІКАВЛЕНИЙ В СТАРТІ БІЗНЕСУ ПИВОВАРІННЯ
-Перетворення хобі на власний бізнес через навчання, необхідні контакти та доступність інформації для старту

МЕНЕДЖЕР ПАРТНЕРІВ З ПРОДАЖУ
-Формування культури споживання через розвиток оптового сектора та різноформатного ритейлу, представники яких уміють перетворити свого клієнта на лояльного прихильника

ДИРЕКТОР КРАФТОВОЇ ПИВОВАРНОЇ ФІРМИ
-Захист інтересів та стрімке зростання бізнесу крафтового пивоваріння
-Широкий перелік джерел інформації, прикладів успішної практики, аналітичних даних, можливостей навчання, спрямованого на забезпечення зростання бізнесу

клієнтська складова

1. політичний вплив з метою забезпечення справедливості нормативно-правових процедур
ОМ: Постійно діючі закриті збори виборців
УВК: Нові представники на всіх рівнях влади
ІП: Єдиний голос внесення пропозицій до законодавства

2. втілення нових ідей і розвиток прихильності до живої та активної пивної культури у крафтових пивоварів, домашніх пивоварів і любителів пива
ОМ: Ресурс + Події для поширення інформації та зростання залученості
УВК: Постійне залучення нових ентузіастів
УВК: Підтримання інтересу через ЗМІ та мережу інтернет

3. розширення доступу до сировини та ринків
УВК: Мережа постачальників сировини, дистриб'юторів і різноформатного ритейлу
ОМ: Інформація про управління постачанням сировини та продажем
ОМ: Постійні можливості виходу на зовнішні ринки

4. заохочення прагнень крафтових пивоварів до вироблення високоякісної продукції
ОМ: Найефективніші технології виробництва та адаптовані стандарти якості

5. навчання клієнтів, спрямоване на захист інтересів крафтових пивоварів
ОМ: Ресурси для навчання продавців і зростання обізнаності споживачів

6. проведення наукових досліджень і розповсюдження досягнень у сферах безпеки виробництва, сталого розвитку бізнесу, освіти, технологій виробництва та роботи із сировиною
ІП: Нові розробки з питань управління виробництвом, відносинами з клієнтами, освіти персоналу
ОМ: Постійно оновлювана, повна, актуальна та поширювана клієнтами інформація про зовнішнє середовище, тренди, технології виробництва, продаж, ринкові можливості

7. операційна ефективність процесів

внутрішня складова

складова «навчання та розвиток»

Людський капітал:
висококваліфікований персонал
ефективний менеджмент

Інформаційний капітал:
розширення технологічних можливостей

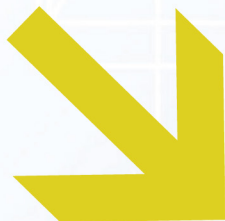
Організаційний капітал:
система стратегічних комунікацій
забезпечення лідерства у майбутньому

РОЗРОБЛЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ І СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ ДО КАРТИ СТРАТЕГІЇ БО:

Карта стратегії БО показує лише статичну картину створення цінності. Для фіксування динаміки до неї потрібно додати ще декілька компонентів, а саме

визначити кількісні характеристики, **встановити** цілі та сформувати причинно-наслідкові зв'язки; установити часові межі;

вибрати стратегічні ініціативи, визначити напрями інвестицій, скласти план дій (для досягнення бажаних показників за певний час, тобто для ліквідування різниці між поточним станом БО та бажаним), спрямований на реалізацію установленої цілі.



Таким чином, розробивши збалансовану карту стратегії за чотирма складовими (фінансова, клієнтська, внутрішня, навчання та розвиток), можна переходити до кількісної складової через формування збалансованої системи показників і плану дій. Систему таких інструментів відображено в таблиці 5. Після визначення стратегічних ініціатив потрібно передбачити джерела фінансування кожної з них і відповідальних за реалізацію.

У таблиці 5 Збалансована система показників і план дій до карти стратегії The Brewers Association на 2016–2017 роки

таблиця 5

карта стратегії		збалансована система показників			план дій	
		ЦІЛІ	КРИТЕРІЇ	ПОКАЗНИКИ	ІНІЦІАТИВИ	бюджет
фінансова складова	Зростання частки ринку крафтового пива	Збільшення долі ринку	Доля ринку	+8%	XX	\$XX
	Стійке зростання кількості членів БО (пивоварів)	Збільшення спільноти членів БО	Темпи росту	+15%		
	Вироблення найкращого крафтового пива у світі	Зростання експорту крафтового пива	Експорт пива	+25%	Програма співпраці з EDP	\$XX
	Стійка фінансова база	Сума резервів за рік	Зростання резервів	+8 млн \$	Політика формування резервів	\$XX
	Залучення нових членів БО - крафтового пива	Збільшення числа "крафтових пивоварів"	Доля "крафтових пивоварів" - членів БО в сегменті всіх діючих пивоварень	+20%	XX	
	Залучення нових членів БО - "ентузіастів - локальних пивоварень"	Збільшення числа "ентузіастів - локальних пивоварів"	Темпи збільшення числа "ентузіастів - локальних пивоварень"	+15%	XX	
	Організація загальнодержавних заходів у партнерстві з іншими великими БО (ринок продуктів харчування, ресторанний бізнес, тощо)	Збільшення числа відвідувачів заходів	Темпи зростання кількості відвідувачів заходів	+50%	Програми проведення заходів	\$XX
	Невеликі навчальні заходи для "ентузіастів - локальних пивоварів" та "крафтових пивоварів"	Зростання залученості ентузіастів	Темпи зростання продажу навчальної літератури та сувенірів	+50%	Навчальні ініціативи	\$XX



таблиця 5

карта стратегії	збалансована система показників			план дій		
	цілі	критерії	показник и	ініціативи	бюджет	
клієнтська складова	Почутий виборець. лояльний до свого представника у владі	Підтримка законодавчих ініціатив	Кількість представників влади, які підтримали зміни до законодавства	+50	План зустрічей виборців зі своїми представниками влади	SXX
	Майданчик для формування єдиного голосу виборця-пивовара	Ефективні закриті збори	Кількість проведених закритих зборів	10	Програми зборів	SXX
	Формування залученості до розвитку галузі через надання широкого переліку можливостей ознайомитись зі сферою пивоваріння та навчися варити пиво самостійно	Мережа івентів	Кількість івентів за рік	20	Програма організації та проведення івентів	SXX
	Перетворення хобі на власний бізнес через навчання, необхідні контакти та доступність інформації для старту	Підвищення рівня ентузіазму відвідувачів	Кількість ентузіастів, які почали робити крафтове пиво	30 тис. осіб	Кампанія із залучення ентузіастів	SXX
	Формування культури споживання через розвиток оптового сектора та різноманітний ритейл, представники якого вміють перетворити свого клієнта на лояльного прихильника	Розвиток бізнесу членів БО, які не є пивоварами	Збільшення кількості членів БО, які працюють у сфері продажу	+30 %	Навчання партнерів зі сфер оптового продажу та ритейлу	SXX
	Захист інтересів та стрімке зростання бізнесу крафтового пивоваріння	Збільшення кількості членів БО, потреби яких задоволено	Підвищення рівня задоволення потреб членів БО	+15 %	Програма збору, обробки й поширення інформації та аналітичних викладок серед клієнтів	SXX
	Широкий перелік джерел інформації, прикладів успішної практики, аналітичних матеріалів, можливостей навчання, спрямованого на забезпечення зростання бізнесу	Підвищення популярності сайту	Кількість відвіданих сторінок сайту одним членом БО	7	XX	

таблиця 5

внутрішня складова

УВК: Нові представники на всіх рівнях влади	Підвищення представності на рівні місцевої влади	Кількість громад, які залучили владу до співпраці	+ 20 %	Механізм зв'язку з виборцями	SXX
ІП: Єдиний голос внесення пропозицій до законодавства	Зміни до федерального законодавства	Кількість поправок, внесених у законодавство на найвищому рівні	5	Механізм збору підписів під законодавчими ініціативами БО	SXX
ОМ: Ресурс + Події для поширення інформації та зростання залученості	Підвищення участі у заходах зацікавлених сторін, що не є членами БО	Кількість не членів БО, які вперше відвідали захід	+50 %	Створення окремого ресурсу для ентузіастів	SXX
УВК: Постійне залучення нових ентузіастів	Підвищення відвідуваності сайту для ентузіастів	Кількість унікальних заходів на сайті для ентузіастів	+100 %	Визначення цільових сегментів і формування промоакцій	SXX
УВК: Підтримання інтересу через ЗМІ та мережу інтернет	Сформованість пулу ЗМІ, представники яких постійно відвідують усі заходи	Кількість ЗМІ, більше ніж 2 рази акредитованих на івентах	+300	Програма формування підтримки інтересу для ентузіастів через соціальні мережі та власні видання	SXX
УВК: Мережа постачальників сировини, дистриб'юторів і різноформатного ритейлу	Зростання мережі постачальників і продавців крафтового пива	Кількість постачальників і продавців пива, які відвідали івенти	+20 %	Постійна актуалізація загальнодержавного переліку постачальників сировини, дистриб'юторів, ритейлерів	SXX
ОМ: Інформація про управління постачанням сировини та продажем	Розуміння користі інформації про постачальників і продавців	Кількість членів БО, які використовують забезпечені ним зв'язки	80 %	Навчання пивоварів з питань роботи із сировиною	SXX
ОМ: Постійні можливості виходу на зовнішні ринки	Підвищення щільності представленості за кордоном	Кількість членів БО, що взяли участь в івентах за кордоном	+50 %	Навчання пивоварів щодо можливостей виходу на міжнародні ринки	SXX
ОМ: Найефективніші технології виробництва та адаптовані стандарти якості	Підвищення якості продукції	Кількість членів БО, які впровадили стандарти якості	+30%	Розроблення інструкцій з упровадження стандартів якості для пивоварів	SXX
ОМ: Ресурси для навчання продавців і зростання обізнаності споживачів	Зростання відвідуваності заходів для навчання продавців	Кількість відвідувачів заходів для продавців	+50 %	Підтримка заходів через ЗМІ та соціальні мережі	SXX
ІП: Нові розробки у сферах управління виробництвом, відносинами з клієнтами, освіти персоналу	Зростання інтересу до нових розробок	Кількість нових навчальних курсів, засвоєних членами БО	5	Створення технічного комітету для відстеження та стимулювання розробок у таких напрямках: пивні дріжджі, якість, безпечність, ланцюг постачання, стійкість ринкової позиції	SXX
ОМ: Постійно оновлювана, повна, актуальна та поширювана серед клієнтів інформація про зовнішнє середовище, тренди, технологію виробництва, продаж, ринкові можливості	Підвищення вдовolenості сайтом членів БО	Рівень вдовolenості сайтом членів БО	80 %	Підтримка роботи інтернет-ресурсів, формування мережі партнерів, які надають інформацію для обробки та використання	SXX SXX

таблиця 5

складова «навчання та розвиток»

Висококваліфікований персонал	Забезпечення компетентності персоналу	Рівень підготовленості персоналу	95 %	Програма набору та навчання персоналу	\$XX
Ефективний менеджмент	Делегування стрижневих процесів	Кількість стрижневих процесів, делегованих на нижні рівні	50 %	Щотижневі зустрічі команд за напрямками діяльності	\$XX
Розширення технологічних можливостей	Використання нових технологій	Упровадження CRM, пов'язаних з інтернет-ресурсами, підготовка мобільних додатків для навчальних програм	100 %	Упровадження CRM, підтримка діючих ресурсів, розроблення додатків	\$XX \$XX
Система стратегічних комунікацій	Комунікація стратегії персоналу	Кількість працівників, мотивація яких відповідає стратегії	100 %	Система мотивації персоналу, синхронізована зі стратегією	\$XX
Забезпечення лідерства у майбутньому	Сформованість кадрового потенціалу	Кількість посадових осіб, які мають наступників	100 %	Програма розвитку лідерів	\$XX
				ЗАГАЛЬНИЙ БЮДЖЕТ	\$XX

РОЗРОБЛЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ І СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ ДО КАРТИ СТРАТЕГІЇ БО:

Після формування збалансованої системи показників і стратегічних ініціатив необхідно перевірити: • чи достатньо сформовано джерел зростання для досягнення визначених ринкових цілей

- чи є достатнім потенціал ціннісної пропозиції, щоб наповнити джерела зростання"
- чи визначено всі необхідні для створення ціннісної пропозиції стрижневі внутрішні процеси;
- чи є розрив між поточним станом людського, інформаційного та організаційного капіталу та станом, потрібним для реалізації стратегії і чи достатньо визначено стратегічних ініціатив, щоб ліквідувати цей розрив.

Після формування карти стратегії, збалансованої системи показників, стратегічних ініціатив і збалансування цих інструментів переходимо до реалізації стратегії БО.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ БО

Розроблення стратегії – це тільки початок роботи. Сформовані в карті стратегії припущення потребують перевірки та реалізації. Реалізація вимагатиме корегування та налаштування процесів. Результативність стратегії залежати ме від чіткого дотримання напрямів, визначених у її карті, а також від виконання вироблених практиками правил роботи зі стратегією

- Розробляйте стратегію з тією командою, з якою будете її реалізовувати. Підберіть фахівців відповідно до цінностей, необхідних для реалізації стратегії.
- Аналізуйте свою роботу і вносьте корективи у стратегію не рідше ніж один раз на місяць.
- Сформууйте бізнес-процеси верхнього рівня та розробіть організаційну структуру.
- Постійно аналізуйте зворотний зв'язок від клієнтів. • Залучайте персонал до реалізації стратегії (стратегію може реалізувати тільки команда).
- Реалізуйте стратегію через експерименти (формууйте припущення, перевіряйте їх на невеликих обсягах, корегуйте згідно з отриманими результатами, запускайте повноцінний процес).
- Налаштуйте доведення та роз'яснення збалансованої системи показників на нижчі рівні управління та до виконавців.
- Скорегуйте системи стимулювання персоналу для досягнення розроблених показників.
- Розкладіть стратегічні ініціативи на конкретні завдання.
- Відстежуйте визначені показники на постійній основі.
- Сформууйте мережу партнерів, які зможуть допомогти БО в реалізації стратегії.
- Залучайте партнерів для реалізації стратегії.

ГЛОСАРІЙ:

ВІЗІЯ — це ідея, що відповідає на запитання, чим ми хотіли би бути і заради чого бути БО, визначає напрям руху об'єднання, а також її майбутній стан через такі складові: внутрішня організація; ринок; географія присутності; чим буде наше об'єднання в інфраструктурі, в культурі, для персоналу, суспільства та власників.

КАРТА СТРАТЕГІЇ — модель, що демонструє, як згідно зі стратегією об'єднуються нематеріальні активи, створюється цінність для клієнтів, ціннісна пропозиція та досягаються стратегічні цілі.

МІСІЯ БО — сенс існування БО, що описується через визначення клієнта, проблем (завдань, мрій), які допомагає розв'язувати (виконувати, реалізувати) БО для клієнта, та унікальної відмінності продукту.

СТРАТЕГІЧНА ІДЕЯ — візія, місія та цінності.

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ — це визначення бажаного кінцевого (відповідно до встановленого терміну) внутрішнього та зовнішнього стану бізнес-системи, а також досягнення певного стану в надсистемі.

СТРАТЕГІЯ — визначення правил гри та способу, яким БО втілюватиме в життя визначену стратегічну ідею.

ЦІННОСТІ — колективні уявлення, прийняті групою для розв'язання проблем адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, які передаються новим членам групи у якості правильної системи сприйняття, мислення й чутливості в бізнесі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2012. — 384 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан., Д. П. Нортон; пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. — 512 с.
3. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
4. Коттер Дж., Ратгебер Х. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений / Дж. Коттер, Х. Ратгебер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. — 128 с.
5. Чан Ким В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / В.Чан Ким, Р. Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — С. 25.
6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн [3-е изд.]; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. — СПб.: Питер, 2012. — 336 с.
7. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel. — Harvard Business Review, May — June 1990.