



АНДРЕЙ ГОЛУБЕВ

**ИНСТРУМЕНТ "АККОРДЫ БИЗНЕСА"
ДЛЯ СРАВНИТЕЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ
КЛЮЧЕВЫХ КОНКУРЕНТОВ**



2024

10 апреля - онлайн
12 апреля - очно, Москва

**КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ**

www.facilitators.ru



Андрей Голубев
Архитектор и фасилитатор
стратегических сессий, к.э.н.

- Экспертиза в разработке стратегии и проведении стратегических сессий
- Более 10 лет опыта в ТОП-менеджменте научно-производственных предприятий – лидерах своих отраслей в России
- Тьютор и эксперт в проектах «Лидеры Производительности – 2019», «PRO-Социум», «URBAN-ЛИДЕР»
- Более 15 лет опыт тьюторства по курсу «Стратегия» на программах MBA и Президентской программе переподготовки управленческих кадров»
- Победитель конкурса Российской ассоциации фасилитаторов: «Лучший внешний фасилитатор 2021 года»

Среди
клиентов:



ЧАСТЬ 1: ПРО БИЗНЕС-ИНСТРУМЕНТ

«3 ценностные дисциплины»

by Michael Treacy and Fred Wiersema.

From the HBR Magazine (January–February 1993)



3 ЦЕННОСТНЫХ ДИСЦИПЛИНЫ*

Стратегическая направленность

Операционное
совершенство



- Предоставление клиентам надежных продуктов или услуг по конкурентоспособным ценам, поставляемым с минимальными трудностями и неудобствами.

Близость к
потребителям



- Сочетание глубокого понимания клиентов с операционной гибкостью обеспечивает компаниям данного профиля быстрое реагирование практически на любые потребности и запросы клиентов. Как следствие, высокая лояльность клиентов.

Лидерство по
продукции



- Предложение клиентам передовых товаров и услуг, и постоянное улучшение их использования или применения. Следуя этой дисциплине, компания переводит конкурентные продукты в категорию «устаревшие».

* Customer Intimacy and Other Value Disciplines by Michael Treacy and Fred Wiersema. From the HBR Magazine (January–February 1993)

3 ЦЕННОСТНЫХ ДИСЦИПЛИНЫ*

Стратегическая направленность

Операционное
совершенство



Близость к
потребителям



Лидерство по
продукции



Конкурентные факторы / потребности

- Узкие продуктовые линейки.
- Высокий уровень знаний в выбранных областях деятельности.
- Умеренные изменения в технологии или структуре отрасли.
- Сосредоточенность на затратах, эффективности и объеме.

- Глубокое понимание клиента и зависимость от взаимоотношений с ним.
- Широкий набор продуктов, как комбинаций для решения.
- Сосредоточенность на гибкости и результативности для клиента (фокус на LTV, а не на транзакции).
- Операционная эффективность по мере развития рынка.

- Поиск новинок, новых рынков сбыта и новых технологий.
- Регулярные эксперименты с трендами, методами и технологиями для лучшего решения проблем клиентов.
- Быстрая коммерциализация своих идей.
- Сосредоточенность на инновациях и скорости их внедрения на рынок.

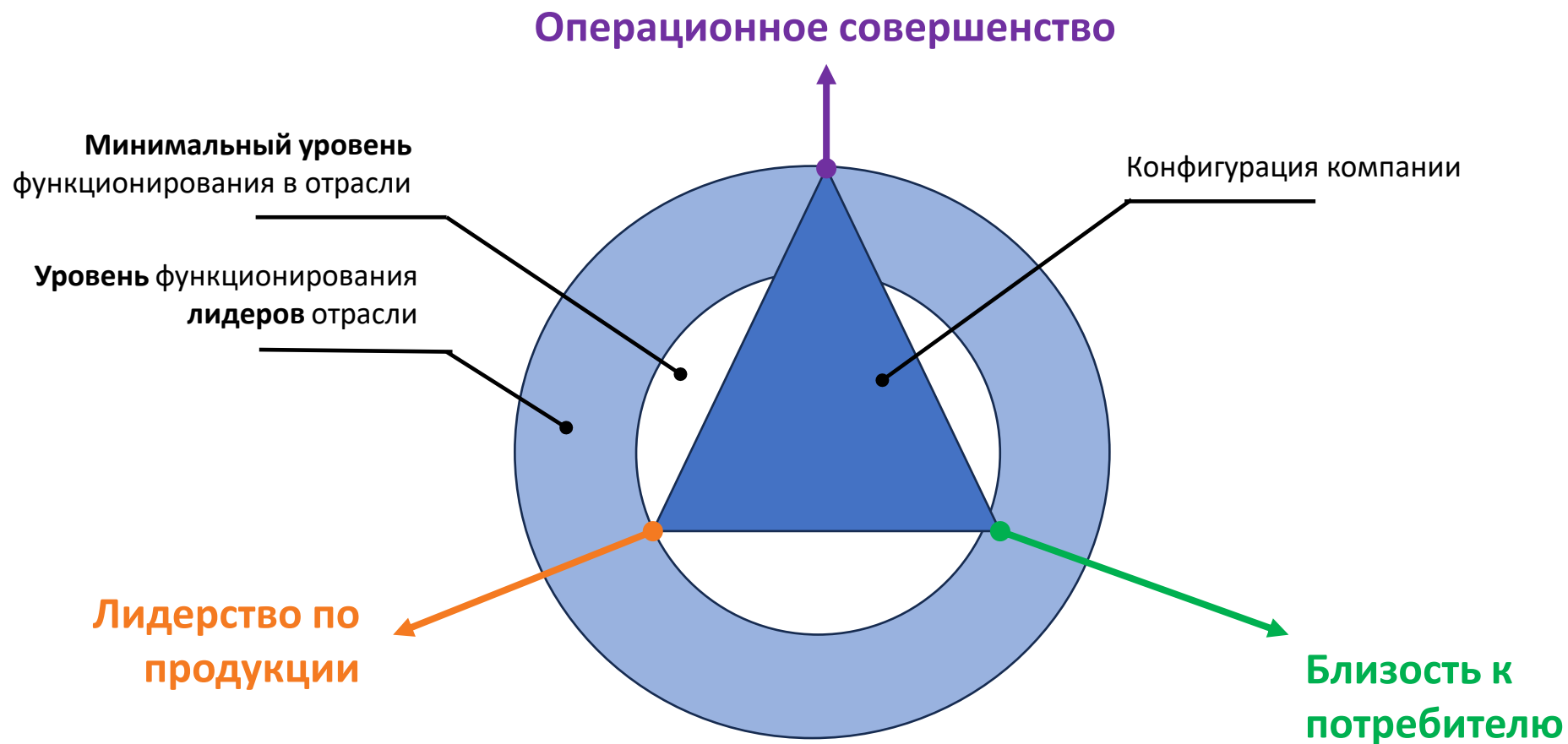
* Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. — М.: Вильямс, 2007.

3 ФОРМЫ БИЗНЕСА*

	Инновационные продукты	Управление взаимоотношениями с клиентами	Управление инфраструктурой
Экономика	Ранний выход на рынок позволяет устанавливать более выгодные цены и занимать большую долю рынка; главное — скорость.	Высокие затраты на привлечение клиентов требуют высокой доли продуктов фирмы в расходах потребителей (доли кошелька); главное — экономия на масштабе.	Высокая доля фиксированных цен делает необходимым большие объемы производства ради снижения затрат на единицу продукции; главное — экономия на масштабе.
Конкуренция	Битва за таланты; вход на рынок достаточно прост; процветают многочисленные мелкие игроки.	Битва за ассортимент; доминируют немногочисленные крупные компании.	Битва за масштаб; консолидация; доминируют немногочисленные крупные компании.
Культура	Ориентация на сотрудников; повышенное внимание к творческим личностям.	Ориентация на услуги; мышление по типу «клиент всегда прав».	Ориентация на издержки; упор на стандартизацию, предсказуемость и эффективность деятельности.

* Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей, - М.: Альпина Паблишер, 2012

3 ЦЕННОСТНЫХ ДИСЦИПЛИНЫ*



* Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. — М.: Вильямс, 2007.

4 ПРАВИЛА ДЛЯ КОНКУРИРУЮЩЕГО БИЗНЕСА

1. Представьте лучшее предложение на рынке, достигнув превосходства по одному определенному параметру ценности.
2. Поддерживайте пороговые стандарты для других параметров ценности.
3. Доминируйте на своем рынке путем постоянного улучшения ценности.
4. Постройте хорошо отлаженную операционную модель, предназначенную для предложения несравнимой ценности.

НАЗНАЧЕНИЕ МОДЕЛИ: ОБЕСПЕЧЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ

Возможности
компании



Требования
рынка

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ: РЕЗУЛЬТАТЫ

1. Изменение определения ценности для клиентов на своих рынках (в своих сегментах).
2. Создание мощной, сплоченной бизнес-системы, создающей большую ценность, чем у конкурентов.
3. Выведение ожиданий целевых клиентов за пределы досягаемости конкурентов.

ЧАСТЬ 2: ПРО ИНСТРУМЕНТ ФАСИЛИТАЦИИ

«Аккорды бизнес-логики» для анализа конкурентов

ЦЕЛЬ:

1. Сравнить свой бизнес с конкурентами

ЗАДАЧИ:

1. На основе фактов определить «аккорды» конкурентов
2. На основе фактов определить «аккорды» своего бизнеса
3. Сформулировать бизнес-выводы и рекомендации в отношении синхронизации стратегических приоритетов и операционной стратегии

ИНСТРУМЕНТ «АККОРДЫ» БИЗНЕС-ЛОГИКИ: СУТЬ

Командная работа – проявите и сравните стратегические приоритеты своего бизнеса и конкурентов из стратегической группы:

«В каком приоритете конкуренты достигли наибольших успехов?» - разместите карточки с названиями конкурентов на предложенном диапазоне!

MIN

MAX



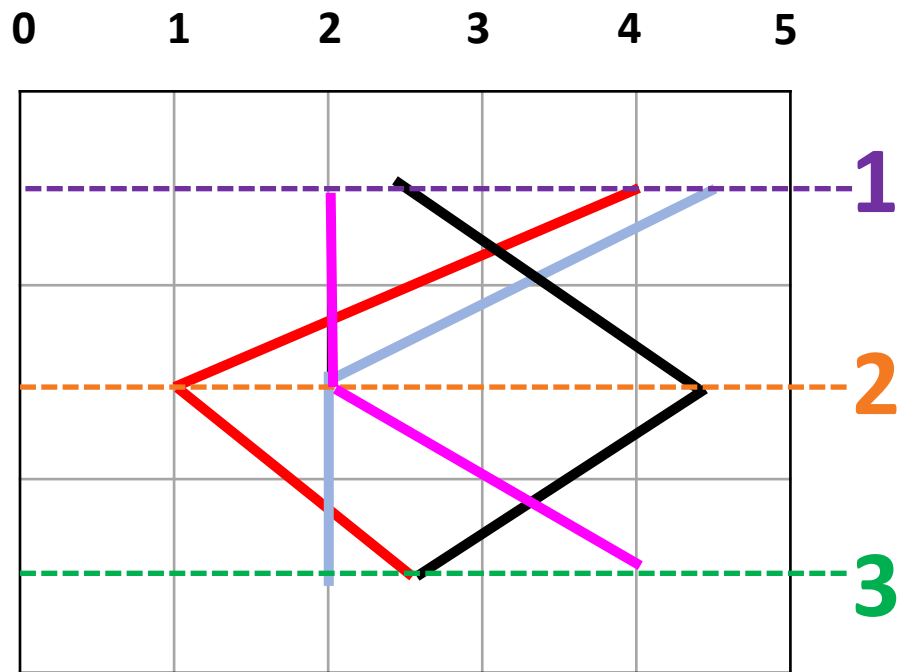
1. Операционное совершенство или лидерство по эффективности бизнеса («цены в пол»)
2. Инновационное совершенство или лидерство по продукту («Передовые продукты»)
3. Близость к клиенту или лидерство в решениях («Лучшие решения»)

ИНСТРУМЕНТ «АККОРДЫ» БИЗНЕС-ЛОГИКИ: МЕХАНИКА

Внимание: команды формируются либо по рынкам (если диверсификация), либо по сегментам рынка (если монопрофильная компания)

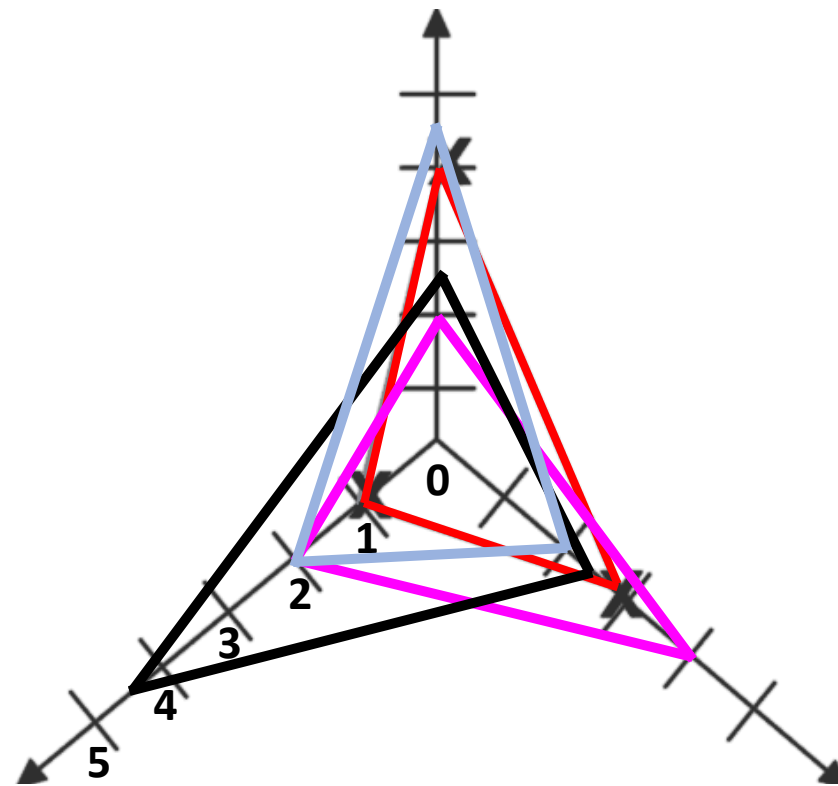
1. К.Р. «Какой набор факторов воплощает каждую из ценностных дисциплин в нашей отрасли?»
2. К.Р: «В какой ценностной дисциплине конкуренты достигли наибольших успехов – проявите «аккорды» для каждого конкурента?» (вопрос для внутреннего обсуждения командами: какими фактами подтверждаются «аккорды» конкурентов?)
3. К.Р: «Какие «аккорды» у нашей компании?»
4. О.З: Презентации команд с фиксированием ключевых разрывом между нашей компанией и конкурентами.
5. О.З: Смотрим на картину «с вертолета» и перепроверяем:
 - «Все ли компании стратегической группы работают для одних и тех же клиентов? / «Кто целевые?»
 - «Имеет ли смысл изменить состав стратегической группы?»
 - «Какие изменения нужно внести в фокус нашей бизнес-стратегии и какой должна быть наша операционная стратегия для достижения / укрепления конкурентного преимущества?» (Способности, технологии, ресурсы / бизнес-модель)

ИНСТРУМЕНТ «АККОРДЫ» БИЗНЕС-ЛОГИКИ: ПРИМЕР



Наша компания
Конкурент №1
Конкурент №2
Конкурент №3

1.Операционное
совершенство

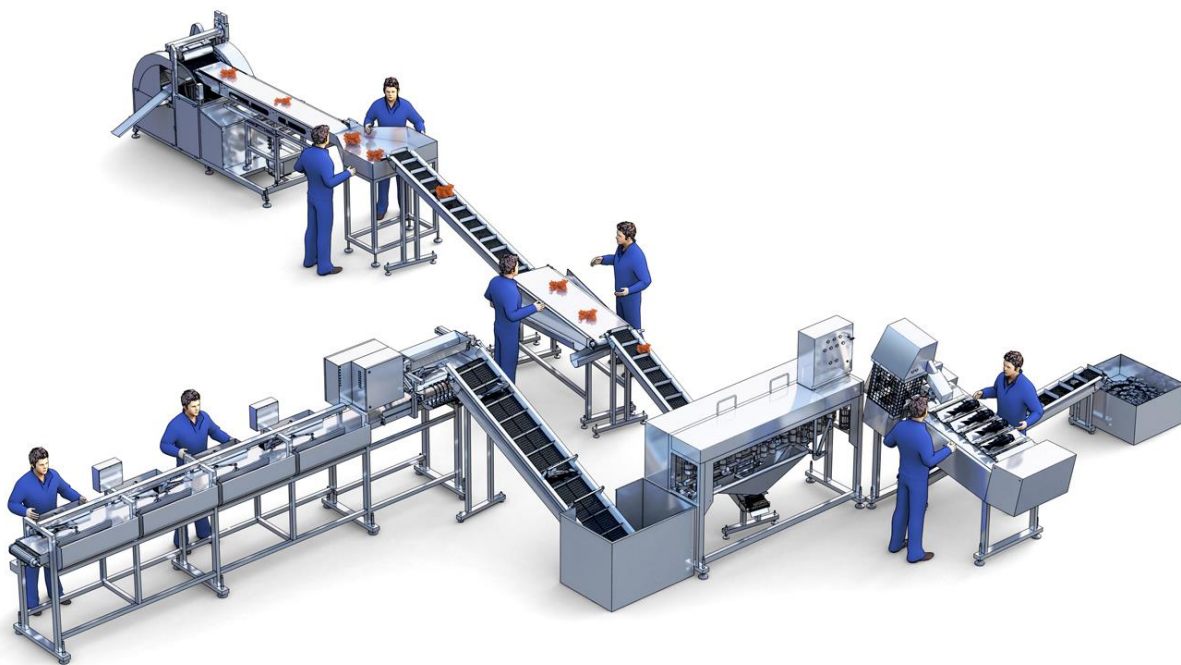


2.Лидерство
по продукции

3.Близость к
потребителю

ИНСТРУМЕНТ «АККОРДЫ» БИЗНЕС-ЛОГИКИ: ПРИМЕР

Основание для применения: выявленное организационное противоречие между требованиями к удовлетворению рыночных заказов и возможностями производственно-логистической системы



ИНСТРУМЕНТ «АККОРДЫ» БИЗНЕС-ЛОГИКИ: ПРИМЕР



Бизнес-выводы:

1. мы конкурируем за клиентов с различными потребностями
2. Наши процессы и культура не настроены на одновременное удовлетворение рыночных сегментов с различными потребностями
3. Не все клиенты наши и не все конкуренты наши

КУРИЦА ИЛИ ЯЙЦО?

Выбор ценностной-дисциплины и
целевого сегмента клиентов —
это фактически единый выбор!

ИНСТРУМЕНТ «АККОРДЫ» БИЗНЕС-ЛОГИКИ: ПРИМЕР

ЦС №1 «Фабрики» (15% АКБ)



Стратегические приоритеты:

- Уникальные / передовые продукты
- 100% в бюджете клиента (решения)
- Цены «в пол»

ЦС №2 «Цеха» (85% АКБ)

ЦС №3 «Заводы» (Желательные клиенты)

Легенда:

-  «Аккорды» бизнеса клиента
-  «Аккорды» рыночных сегментов

ИНСТРУМЕНТ «АККОРДЫ» БИЗНЕС-ЛОГИКИ: ПРИМЕР

ЦС №1 «Фабрики» (15% АКБ)

Стратегические приоритеты:

- Уникальные / передовые продукты
- 100% в бюджете клиента (решения)
- Цены «в пол»

ЦС №2 «Цеха» (85% АКБ)

Легенда:

- «Аккорды» бизнеса клиента
- «Аккорды» рыночных сегментов

ЦС №3 «Заводы» (Желательные клиенты)

ЗАДАНИЕ:

Какие Вы можете сделать выводы из представленных графиков?

ЧАСТЬ 3: ПРО ИНСТРУМЕНТ ФАСИЛИТАЦИИ

«Аккорды бизнес-логики» для выбора фокуса бизнеса

ЦЕЛЬ:

1. Выбрать операционную стратегию

ЗАДАЧИ:

1. Провести анализ рынка и отрасли
2. Проявить подходящие альтернативы и последующие изменения
3. Смоделировать варианты через описание бизнес / операционной / фин-моделей и выбрать оптимальный вариант

ИНСТРУМЕНТ «АККОРДЫ» БИЗНЕС-ЛОГИКИ: ПРИМЕР ВОПРОСОВ ДЛЯ РАБОТЫ

1 ЭТАП

- Что ценят наши потребители? (JTBD)
- Каков объем нашего целевого сегмента / сегментов?
- Каковы отраслевые КФУ (стандарты отрасли) в наших целевых сегментах?
- Кто наши конкуренты? (стратегическая группа)
- В чем мы лучше / хуже наших конкурентов? (канва конкуренции)

2 ЭТАП

- Что значат 3 ценностные дисциплины для нашего бизнеса?
- Какие необходимо запустить организационные изменения при выборе каждой из дисциплин в качестве стратегического фокуса?
- Какие у нас есть альтернативы по «настройкам» для стратегического выбора?

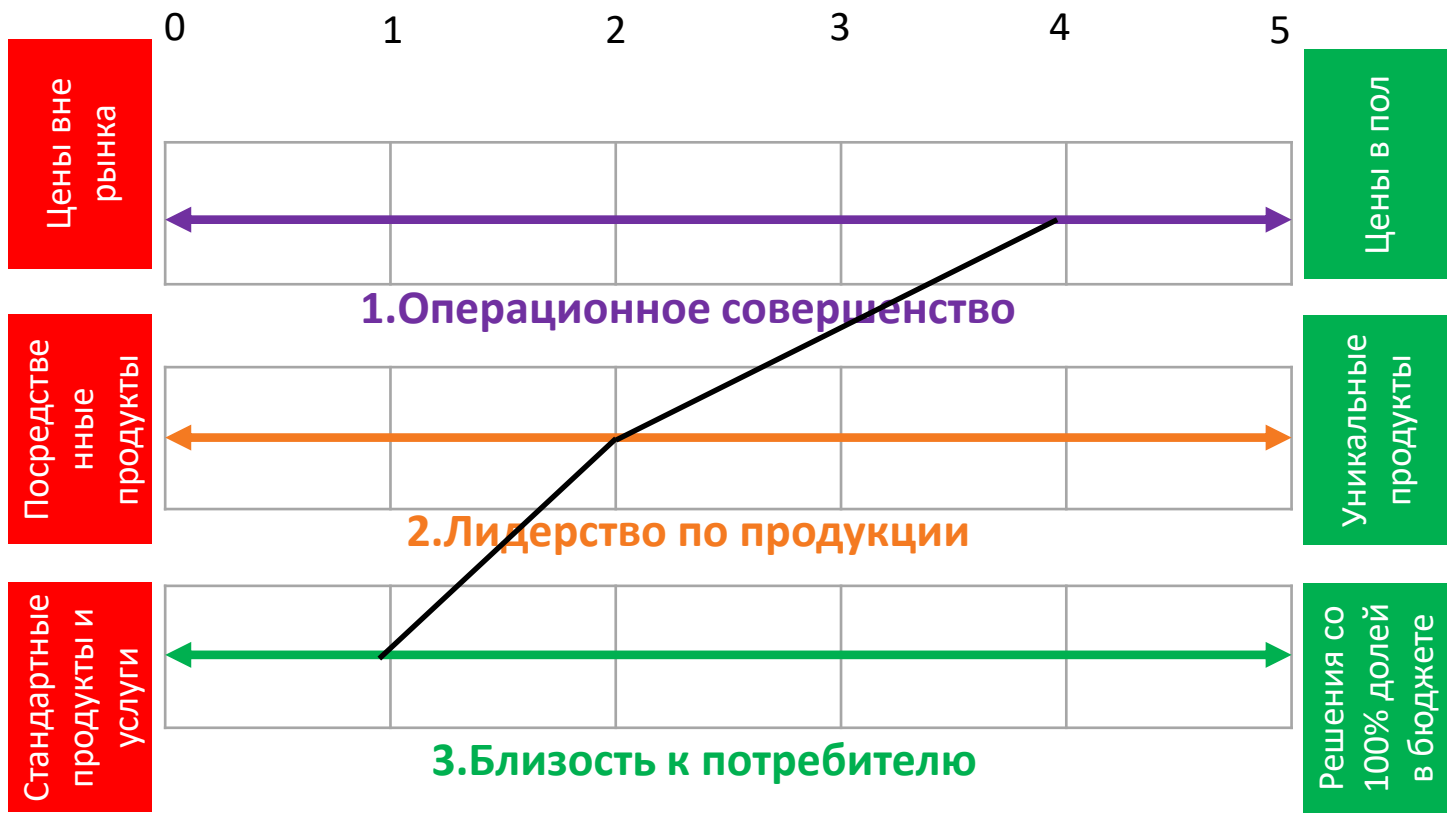
3 ЭТАП

- Какой выбор и какое обоснование видят ключевые эксперты компании?
- Как будет выглядеть наша бизнес-операционная-финансовая модель в каждой из альтернатив? (Business Model Canvas)
- Какую альтернативу мы выбираем?

Задание для фасилитаторов

<https://disk.yandex.ru/i/OUggKbrjJCeySg>

1



Как выглядит модель работы фасилитатора при фокусе на операционном совершенстве?

Как выглядит модель работы фасилитатора при фокусе на продуктивном лидерстве?

Как выглядит модель работы фасилитатора при фокусе на отношении с клиентами?

2

Разместите на графике слева «аккорды» Вашего целевого рынка / сегмента

3

Разместите на графике слева «аккорды» Вашего ценностного предложения

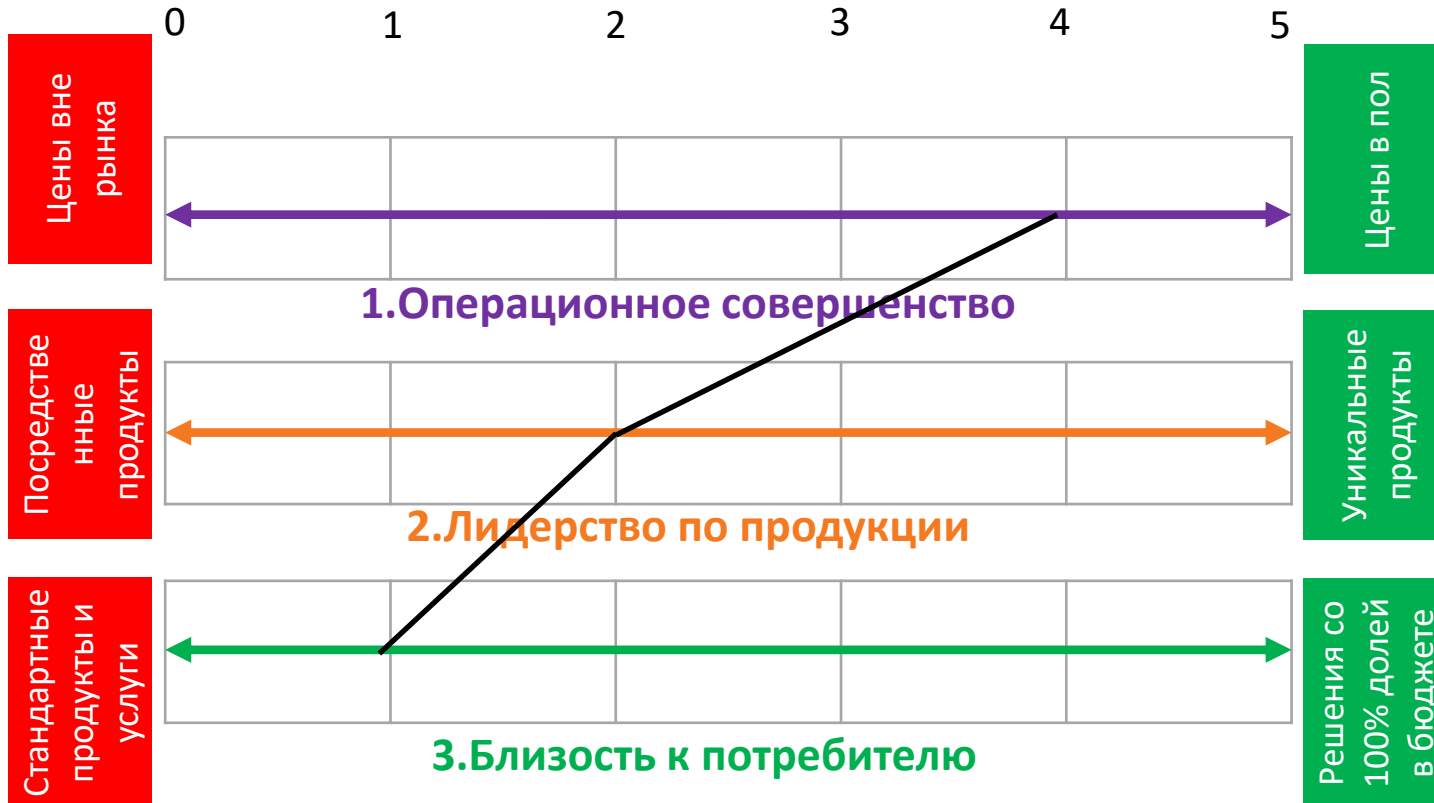
4

Здесь Ваш ключевой вывод:

Задание для бизнеса

Внимание: выберите в своей группе бизнес для разбора!

<https://disk.yandex.ru/i/TYEZyRpi1NuMLw>



1

Как выглядит модель работы при фокусе на операционном совершенстве для Вашей отрасли?

Как выглядит модель работы при фокусе на продуктивном лидерстве для Вашей отрасли?

Как выглядит модель работы при фокусе на отношении с клиентами для Вашей отрасли?

2 Разместите на графике слева «аккорды» Вашего целевого рынка / сегмента

3 Разместите на графике слева «аккорды» ТОП-3 Ваших конкурентов (не называя)

4 Разместите на графике слева «аккорды» Вашего ценностного предложения

5

Здесь Ваш ключевой вывод:

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Пожалуйста, задайте / напишите в чат
свои вопросы!