

MONITOR GROUP

2009

BEIJING

CAMBRIDGE

CHICAGO

DELHI

DUBAI

HONG KONG

JOHANNESBURG

LONDON

LOS ANGELES

MADRID

MOSCOW

MUMBAI

MUNICH

NEW YORK

PARIS

SAN FRANCISCO

SÃO PAULO

SEOUL

SHANGHAI

SINGAPORE

TOKYO

TORONTO

ZURICH

Подход Monitor Group к разработке стратегии для некоммерческих организаций

**Презентация для Седьмой ежегодной конференции Форума Доноров
«Филантропия нового времени: сценарии развития»**

22 октября, 2009г.

Copyright © 2009 by Monitor Company Group, L.P.

Никакая часть этой публикации не может быть воспроизведена, сохранена в системе поиска или передана в любой форме или любыми средствами – электронными, механическими, фотокопированием, записью или иным образом – без разрешения Monitor Company Group, L.P.

Настоящий документ представляет план презентации и является неполным без устных комментариев и обсуждения

КОНФИДЕНЦИАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Содержание

- **О компании Monitor Group**
- Особенности стратегии в некоммерческом секторе
- Подход Monitor Group к разработке стратегии для благотворительных организаций
- Пример проекта: разработка стратегии для Фонда просвещения «МЕТА»
- Функции Совета директоров в благотворительных организациях

Кратко о Monitor Group

Миссия Monitor состоит в том, чтобы **помогать клиентам расти**: **غفطفغفغ طق ق ف ل فغ ع ق ل ق ط ط ع ك و ع ع ظ ة**, **их стоимость**, **возможности**, а также **غلف اعظ اعك ف ق ع ق ع ع ق م غلف اعظ اعك ف ق ع ق ع ع ق م**

- Мы работаем **по всему миру** с руководителями корпораций, правительств и неправительственных организаций, стремящихся **занять ведущие позиции в мире, разработать и реализовать наиболее передовые идеи**
- Мы также **инвестируем в компании и управляем ими** — под управлением находятся активы, стоимость которых оценивается более чем в 2 млрд долл. США

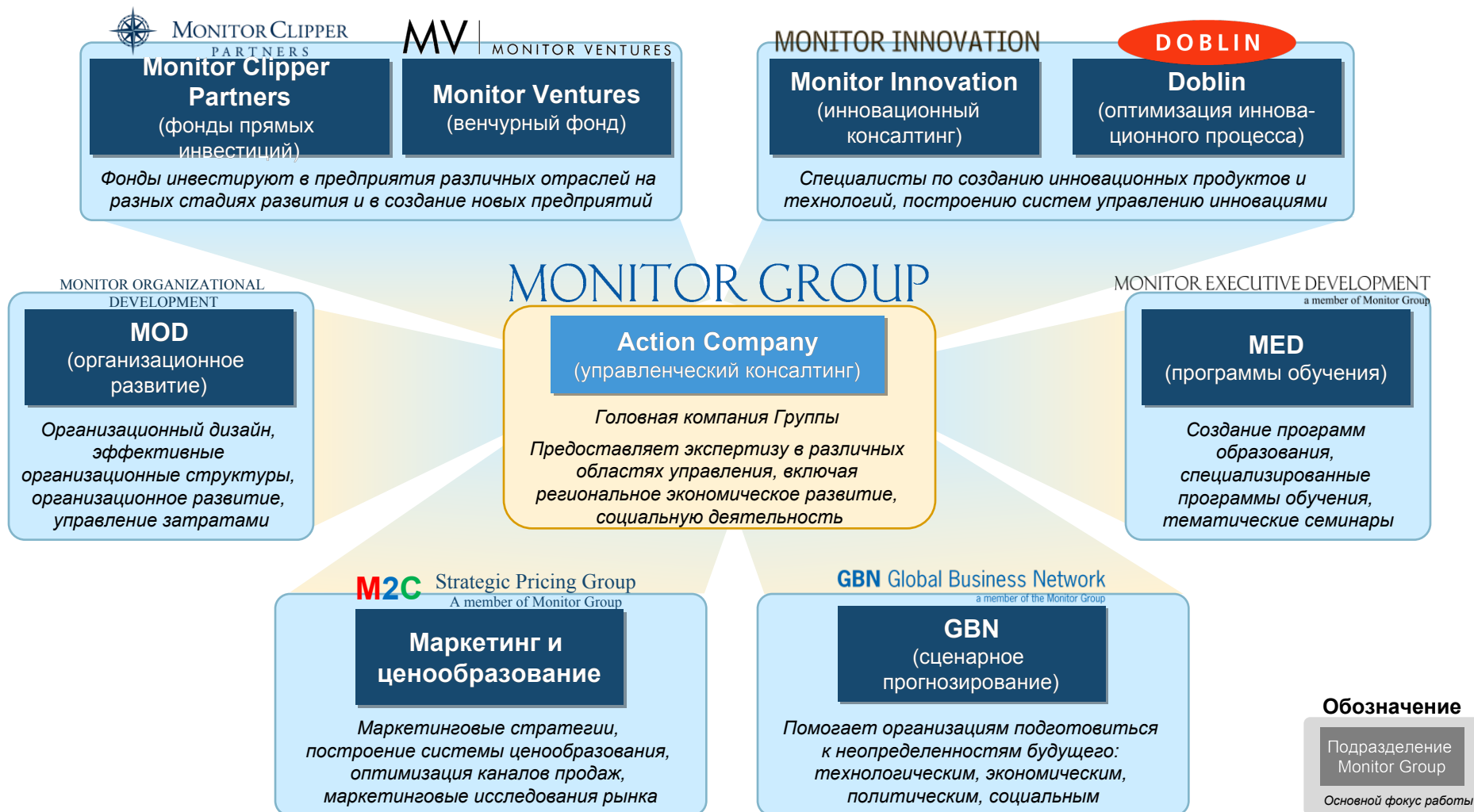
Цель деятельности компании Monitor заключается в оказании **значительного положительного эффекта для Клиентов**. Мы имеем все основания полагать, что наша профессиональная деятельность ведет к достижению **осязаемых результатов**

- Компания Monitor **удвоила темпы роста** компаний-клиентов, с которыми сформировалось долгосрочное сотрудничество
- 85% выручки компании Monitor поступает от компаний-клиентов, с **которыми установлено долгосрочное сотрудничество**
- Компания Monitor входит в **десятку ведущих компаний по эффективности управления инвестициями**
- На сегодняшний день наша работа в социальном секторе оказала воздействие на жизнь **более 600 000 человек**



Monitor Group – интегрированные услуги клиентам

Monitor Group предоставляет своим клиентам консультационные и инвестиционно-финансовые услуги, интегрируя знания и опыт консультантов, специалистов по отдельным направлениям, отраслевых экспертов и практиков



Monitor Group объединяет уникальных специалистов, обладающих колоссальным опытом и знаниями, которые работают в интересах наших клиентов

Ключевые эксперты Monitor Group

Майкл Портер (Michael Porter)
Профессор Гарвардского университета, автор ряда книг, включая *Competitive Advantage and Competitive Strategy*



Питер Шварц (Peter Schwartz)
Специалист в области стратегии и прогнозирования, получивший международное признание. Соучредитель и председатель совета директоров *Global Business Network*

Боб Лурье (Bob Lurie)
Директор компании *Monitor Group* и генеральный директор *Market2Customer*. Ранее занимал пост профессора экономики в *Brandeis University*



Джо Фуллер (Joe Fuller)
Директор и учредитель компании *Monitor Group*, генеральный директор основной компании, специализирующейся в области стратегического консалтинга

Бхаскар Чакраворти (Bhaskar Chakravorti)
Эксперт в области теории игр и ее практического применения. Автор многочисленных публикаций в ведущих журналах

Брюс Чью (Bruce Chew)
Бывший профессор Гарвардской бизнес-школы, специалист по деятельности производственных предприятий



Том Коупленд (Tom Copeland)
Исполнительный директор подразделения *Monitor Corporate Finance*. Соавтор бестселлера *Valuation and Real Options*. Бывший заведующий кафедрой финансов *UCLA*

Марк Фуллер (Mark Fuller)
Директор и учредитель компании *Monitor Group*, председатель совета директоров *Monitor Group*



Рон Йонаш (Ron Jonash)
Руководитель *IMI*. Специалист в области стратегического управления технологиями и инновациями

Майкл Дженсен (Michael Jensen)
Бывший профессор Гарвардской школы бизнеса, более 30 лет работает в области разработки стратегий организаций



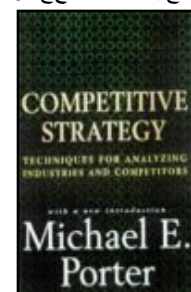
Джеффри Рейпорт (Jeffrey Rayport)
Исполнительный директор *Monitor Marketspace*. Бывший профессор Гарвардской школы бизнеса (электронная коммерция)

Крис Аргирис (Chris Argyris)
Его работы послужили интеллектуальной основой для создания концепции обучающихся организаций

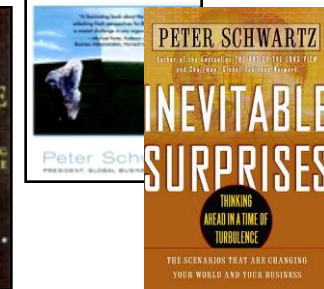
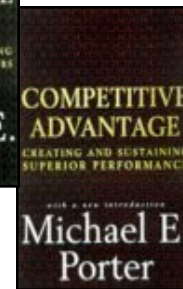


Образцы публикаций

فوق فففسد غغ غظز



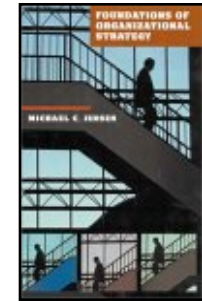
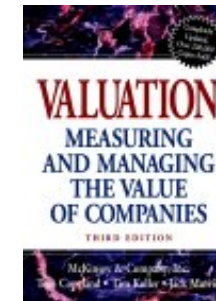
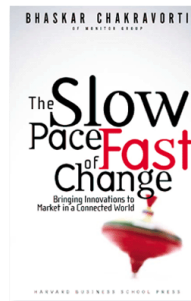
لفظظظد فوق ففسد



Бхаскар Чакраворти

ظف ع غقفقر غغفش

ف فوق ف ع غظز



Семь из шестнадцати книг, оказавших наибольшее влияние на развитие бизнеса в последние 25 лет, были написаны сотрудниками *Monitor Group**

* по данным издания *Harvard Business Review*

Содержание

- О компании Monitor Group
- **Особенности стратегии в некоммерческом секторе**
- Подход Monitor Group к разработке стратегии для благотворительных организаций
- Пример проекта: разработка стратегии для Фонда просвещения «МЕТА»
- Функции Совета директоров в благотворительных организациях

Особенности стратегии в некоммерческом секторе

Стратегия некоммерческих организаций (НКО) и коммерческих компаний существенно различается в 4 следующих областях:

- 1 Стратегические цели и задачи
- 2 Клиенты / благополучатели
- 3 Конкуренция
- 4 Создаваемая стоимость и ценность

Особенности стратегии в некоммерческом секторе

1 Стратегические цели и задачи

Стратегические цели и задачи НКО имеют существенные отличия от целей и задач коммерческих компаний. Стратегическая задача НКО – реализация своей общественной миссии, а не максимизация прибыли или акционерной стоимости в случае коммерческих компаний

	Коммерческие организации	Некоммерческие организации
1 Определение стратегии	<ul style="list-style-type: none"> Стратегия – стратегические выборы, сделанные компанией, которые помогают ей позиционироваться в своей отрасли, создавая устойчивые конкурентные преимущества и получая высокие финансовые результаты 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегия – стратегические выборы, сделанные организацией, которые помогают ей таким образом позиционироваться в данном секторе, чтобы максимально эффективно реализовывать свою общественную миссию и создавать устойчивое преимущество в сравнении с другими организациями
2 Стратегические цели и задачи	<ul style="list-style-type: none"> Получение высоких финансовых результатов от своей деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация своей общественной миссии за счет осуществления социальных изменений и / или предоставления общественных благ

Особенности стратегии в некоммерческом секторе

2 Клиенты / благополучатели

Помимо различий по стратегическим целям и задачам, НКО имеют особенности в работе с различными типами клиентов. Типы клиентов / благополучателей НКО и их потребности значительно отличаются от типов потребителей и потребностей коммерческого сектора

Коммерческие организации		Некоммерческие организации	
Тип потребителя	Потребности	Тип потребителя	Потенциальные потребности
Покупатели продукции или услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Применение продукта или услуги • Эмоциональные преимущества продукта или услуги 	Приоритетные клиенты Доноры <i>В том числе:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Физические лица • Правительство • Коммерческие организации • Прочие НКО или финансовые посредники 	<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворение потребности помогать и вносить свой вклад в какую-либо деятельность • Выполнение общественной миссии донора (<i>если донор – фонд или другая НКО</i>) • Налоговые вычеты • Установление новых взаимоотношений • Общественные связи и /или признание • Вовлеченность в деятельность организации (<i>например, участие в Совете директоров</i>) • Общественное признание / положительное воздействие на связи с общественностью (<i>если донор – коммерческая организация</i>)
		Благополучатели услуг	<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворение потребностей
		Дополнительные клиенты Волонтеры	<ul style="list-style-type: none"> • Удовлетворение потребности помогать и вносить свой вклад в какую-либо деятельность • Новые перспективы • Вовлеченность в деятельность организации • Общественные связи и /или признание

Особенности стратегии в некоммерческом секторе

3

Конкуренция

На самом базовом уровне коммерческие организации конкурируют друг с другом за объемы продаж своим потребителям. Конкуренция на уровне НКО, в отличие от коммерческого сектора, связана с борьбой за финансирование, за благополучателей услуг, за идейных лидеров и за волонтеров

Коммерческие организации		Некоммерческие организации	
Конкуренты	Конкурентная борьба	Конкуренты	Конкурентная борьба
<p>Коммерческие компании, предлагающие схожие или взаимозаменяемые услуги</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Продажи потребителям 	<p>НКО, предлагающие схожие или взаимозаменяемые услуги</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Финансирование • Благополучатели услуг • Идейные лидеры • Волонтеры
<p><u>Последняя тенденция:</u> НКО, предлагающие такие услуги, которые коммерческие компании только начинают предлагать</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Финансирование (зачастую, правительственные контракты – госзаказ) • Благополучатели услуг 	<p>Все НКО (доноры, которые выделяют средства не под определенную деятельность, являются потенциальными донорами любой НКО)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Финансирование
<p><u>Последняя тенденция:</u> Коммерческие компании, начинающие предлагать услуги, которые традиционно были в ведении НКО</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Финансирование (зачастую, правительственные контракты – госзаказ) • Благополучатели услуг 	<p><u>Последняя тенденция:</u> Коммерческие компании, начинающие предлагать услуги, которые традиционно были в ведении НКО</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Финансирование

Особенности стратегии в некоммерческом секторе

4 Создаваемая стоимость и ценность

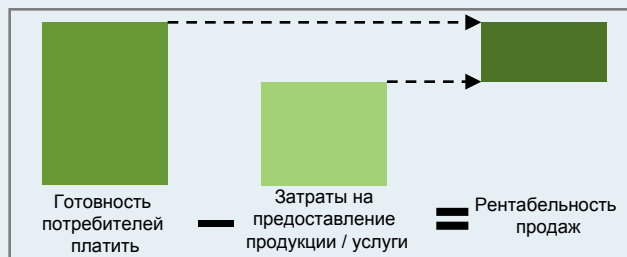
Целью транзакций, направленных на создание стоимости, в некоммерческом секторе является оказание воздействия на общество, в отличие от характерного для коммерческих компаний стремления получать максимальную прибыль

1
Определение стоимости

2
Создание стоимости

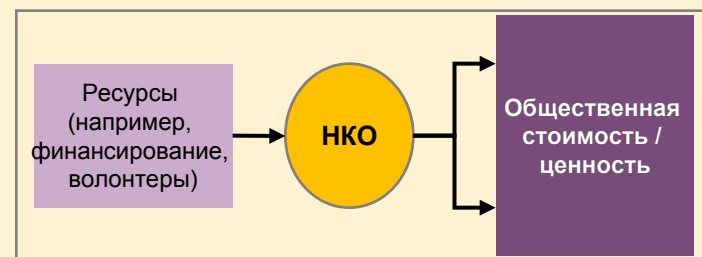
Коммерческие организации

- Максимизация финансовых результатов



Некоммерческие организации

- Социальные изменения, ставшие возможными за счет деятельности организации



Особенности стратегии в некоммерческом секторе

4 Модель стоимостного обмена для некоммерческих организаций

Как правило, общественная миссия НКО значительно шире, чем просто обслуживание физических лиц, с которыми непосредственно работает организация. Для выполнения подобных миссий необходимо воздействие в целом на некоммерческий сектор, а также на все общество

