



# Корпоративные стратегии

АПРЕЛЬ, 2022

## Дисклеймер

Данный отчет содержит резюме с ключевыми выводами на основе проведенного SBS Consulting аналитического исследования. Представленные в отчете данные, аналитика и любая другая информация предназначены только для информационных целей и не могут являться заменой услуг профессиональных консультантов в сферах бизнеса, финансов, инвестиций и др.

SBS Consulting  
+7 (495) 792 59 79  
info@sbs-consulting.ru

Москва, БЦ PortPlaza  
Проектируемый проезд, 4062,  
д. 6, стр. 2

# Резюме

1

## Цель исследования

Выявить особенности корпоративных стратегий международных компаний, а также специфику раскрытия информации о них

2

## Выводы

- Чаще всего миссии компаний направлены на всё общество
- В 86% случаев стратегические цели компаний нацелены на рост финансовых показателей
- Компании не раскрывают корпоративные стратегии, что связано с чувствительностью содержащейся в них информации
- Тем не менее, по требованиям регуляторов компании раскрывают в годовых отчетах часть стратегической информации

# Что такое стратегия

Стратегия – план действий высокого уровня, нацеленный на достижение долгосрочных целей с учетом неопределенности будущего

## Элементы «стратегической лестницы»

Миссия, видение, цели

Среда

Сценарии

Ресурсы

Системы управления

## Вопросы, рассматривающиеся внутри элемента

- Миссия – нефинансовая цель существования компании
- Видение – формулирует бизнес-модель компании на верхнем уровне
- Цель – задает ориентир для разрабатываемой стратегии

- Кто является клиентом компании
- Какие рынки и сегменты являются приоритетными
- Какие продукты компания выпускает
- Какие каналы продаж являются приоритетными

- Как компания будет развиваться
- Как будет достигаться конкурентное преимущество
- Как будут стыковаться различные элементы компании

- Какие компетенции потребуются
- Сколько людей потребуется
- Какие инвестиции потребуются

- Какая будет организационная структура
- Какие KPI будут использованы для мониторинга процесса

## Возможные разделы стратегии

Миссия, видение, принципы, ценности, главные (стратегические) цели

Анализ рынка, бизнес-модель компании, портфолио продуктов, достижение целей

Прогнозы, сценарии, стратегические альтернативы

Управление ресурсами, финансовый анализ

Дерево целей, KPI, управление рисками

# В 84% случаев миссии компаний ориентированы на общество

Миссия – нефинансовая цель существования компании

Иногда миссия заменяется сходными по смыслу предназначением (purpose) или целью (aim)



## Направленность миссий международных компаний<sup>1</sup>



**SONY** «Наполнять мир эмоциями, используя силу творчества и технологий»

**DANONE** «Приносить здоровье через еду как можно большему количеству людей»

**BASF** «Рост с прибылью и положительный вклад в общество и окружающую среду»

**citi** «Мы ответственно предоставляем финансовые услуги, которые обеспечивают рост и экономический прогресс»

Миссии 56% компаний затрагивают более одного аспекта

<sup>1</sup> Здесь и далее – проанализированы официальные сайты, а также годовые и стратегические отчеты 50 крупных публичных международных компаний, приведенных в Приложении 1  
Источник: SBS Consulting

# Миссия компании может дополняться ценностями и принципами

**Ценности** – совокупность исповедуемых организацией внутренних традиций и принципов, которые отражают индивидуальность и создают базу для эффективной реализации стратегии

**Принципы** – общие правила формирования систем в природе и обществе, обеспечивающие их упорядоченность и целесообразность функционирования

Автомобилестроение



## Миссия

«Обеспечение процветания с помощью транспортных и инфраструктурных решений»

## Ценности

- успех клиентов
- доверие
- энтузиазм
- перемены
- эффективность

Химия и  
фармацевтика



## Миссия

«Мы существуем, чтобы растить, защищать и лечить людей, создавая более чистый и здоровый мир. Мы внедряем инновации во всех сферах деятельности, связанных с гигиеной, здоровьем и питанием»

## Принципы

- поступать правильно
- ставить потребителей на первое место
- искать новые возможности
- стремиться к усовершенствованию
- строить общий успех

Миссия компании дополняется публично объявляемыми ценностями, принципами и подобными формулировками в 46% случаев

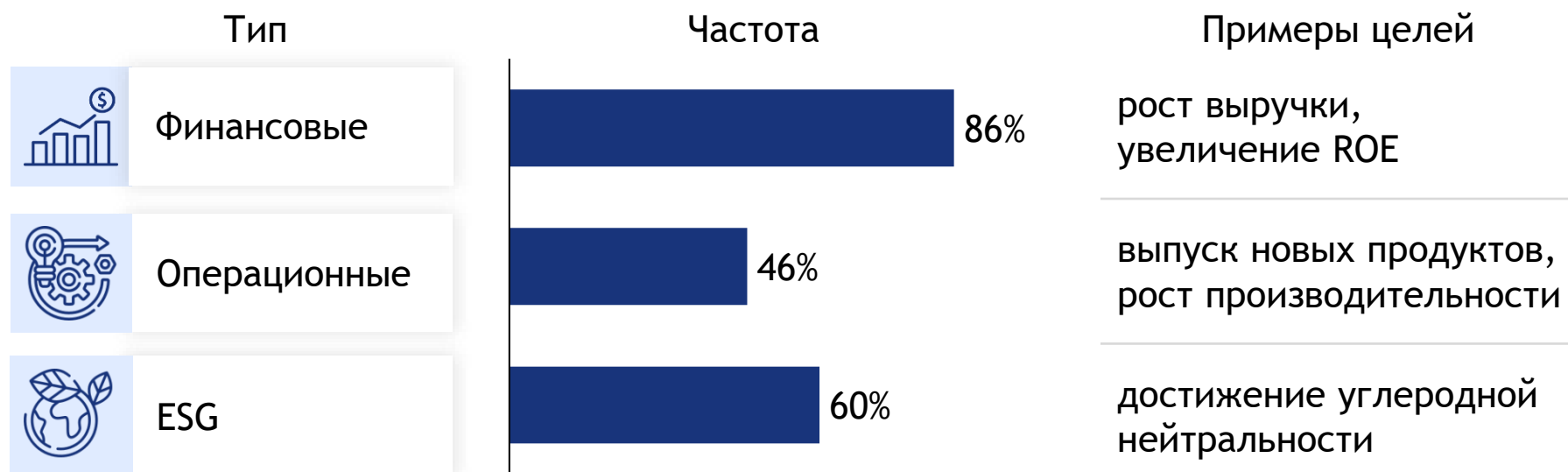
# У 86% компаний стратегические цели направлены на рост финансовых показателей

Для достижения интересов, заявленных в миссии, компании ставят перед собой стратегические цели

Стратегические цели компании не должны противоречить её миссии

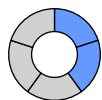


## Классификация стратегических целей компаний



В 74% случаев компании используют цели из разных категорий

# Компании раскрывают стратегическую информацию по требованиям регуляторов и для демонстрации прозрачности и предсказуемости



40% компаний публикует отдельный стратегический отчет или посвященный стратегии раздел годового отчета. Остальные раскрывают стратегическую информацию внутри стандартных разделов годового отчета

## Раскрытие стратегической информации публичными компаниями и ее востребованность

Уровни <sup>1</sup>	Элемент стратегии	Внешние потенциальные пользователи информации				Частота раскрытия
		Регулятор	Инвесторы	Контрагенты	Общество	
1	Миссия компании				+	90%
	Принципы и ценности				+	42%
	Главные (стратегические) цели	+	+			100%
2	Положение компании <sup>2</sup>	+	+	+	+	100%
	Анализ конкурентов		+			32%
	Анализ достижения целей		+	+		24%
3	Прогнозы по внешней среде		+			30%
	Стратегические альтернативы		+			0%
4	Управление ресурсами		+			0%
	Финансовая отчетность	+	+	+		100%
5	Дерево целей		+			4%
	KPI		+			74%
	Управление рисками	+	+	+		100%

Регуляторы (ЦБ РФ, КЦББ США, Европарламент) обязывают публичные компании раскрывать, кроме прочего, стратегическую информацию о:

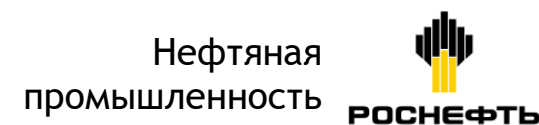
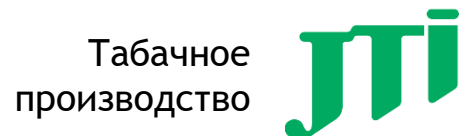
- направлениях развития (целях) компании,
- положении компании (в т.ч., бизнес-модель и портфолио продуктов)
- финансовой отчетности
- управлении рисками

Требования разных регуляторов сходны в части состава раскрываемой стратегической информации

Стратегическую информацию, важную для принятия компаниями решений, публикует меньшая их часть, если это не требуется регулятором

1 Уровни стратегической лестницы, см. слайд №3  
2 в т.ч. бизнес-модель и портфолио продуктов  
Источник: SBS Consulting

# Миссия и стратегические цели на примере JTI и Роснефти



## Миссия

«Развивать наш международно признанный список брендов, лидируя в области продуктов с пониженным риском и новых способов ведения бизнеса»

## Стратегические направления

- Табачный бизнес: распределение ресурсов в пользу продуктов E-Vapor, T-Vapor
- Фармацевтический бизнес: сосредоточение на инвестициях в исследования для создания новых стратегических продуктов
- Бизнес по производству продуктов питания: устойчивый рост прибыли за счет роста выручки

## Стратегические цели

- Достичь экономии в 40 млрд йен к 2023 г. за счет объединения японского и мирового табачных бизнесов
- С 2015 по 2030 гг. инвестировать \$600 млн в развитие сообществ, чтобы сделать их инклюзивными и устойчивыми
- Снизить уровень производственного травматизма на 25% к 2025 г. по сравнению с уровнем 2018 г.

«Эффективная реализация энергетического потенциала в рамках проектов в России и за рубежом, обеспечение энергетической безопасности и бережное отношение к природным ресурсам»

- Увеличение доходности бизнеса и повышение эффективности существующих активов
- Реализация ключевых проектов и высокое качество проектного управления
- Организационная и технологическая трансформация для дальнейшего усиления конкурентных преимуществ
- Оптимизация капитальных затрат (-10 % стоимости сопоставимых скважин) с начала реализации стратегии
- Реализация основных проектов по добыче газа, включая «Роспан» и «Харампур» в рамках бюджетов и сроков
- Повышение уровня полезного использования ПНГ, в том числе за счет развития собственной генерации и нефтегазохимии



# Приложение 1. Проанализированные компании



## IT и электроника

- Microsoft
- EA
- Apple
- Philips
- Nvidia
- Intel
- Lenovo
- Sony



## Пищевая промышленность

- Coca-Cola
- PepsiCo
- Danone



## Фармацевтика и химия

- Sanofi
- GSK
- Novartis
- Roche
- Pfizer
- AstraZeneca
- Johnson and Johnson
- Bayer
- BASF
- Abbot
- Dupont
- Colgate-Palmolive
- Reckitt
- Unilever
- Uralkali
- 3M
- L'Oréal



## Автомобиле- и машиностроение

- Ford
- GM
- Ferrari
- Volvo
- Boeing
- Caterpillar



## СМИ и коммуникации

- ITV
- WPP



## Горнодобывающая и нефтяная промышленность

- Polymetal
- Vale
- EVRAZ
- Rosneft
- BP



## Табачное производство

- BAT
- JTI



## Легкая промышленность

- H&M
- Marks & Spenser
- Uniqlo
- Inditex



## Финансы

- Citi
- JPMorgan



## Энергетика

- Enphase

В исследовании проанализированы 50 крупных международных публичных компаний из 10 отраслей