



# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Лекция 11-СМ

«Стратегии тоже нужна стратегия»

21 ноября 2016 года



Поздравляем авторов самых интересных статей:

*Рябчикову Марию,  
Журавлеву Любовь*

Первых три досрочных 5-ки:

*Полина Занина,  
Анатасия Плакунова ,  
Анжелика*

# Глава 4. Стратегия формирования.

Данилкина Анна, Старовойтов Станислав



# «Будь организатором»

У компании может в  
определенный момент

появиться необыкновенная

возможность создать или

преобразовать отрасль на

раннем этапе ее

формирования, когда еще нет

никаких установленных

правил.



# КОНЦЕПЦИЯ

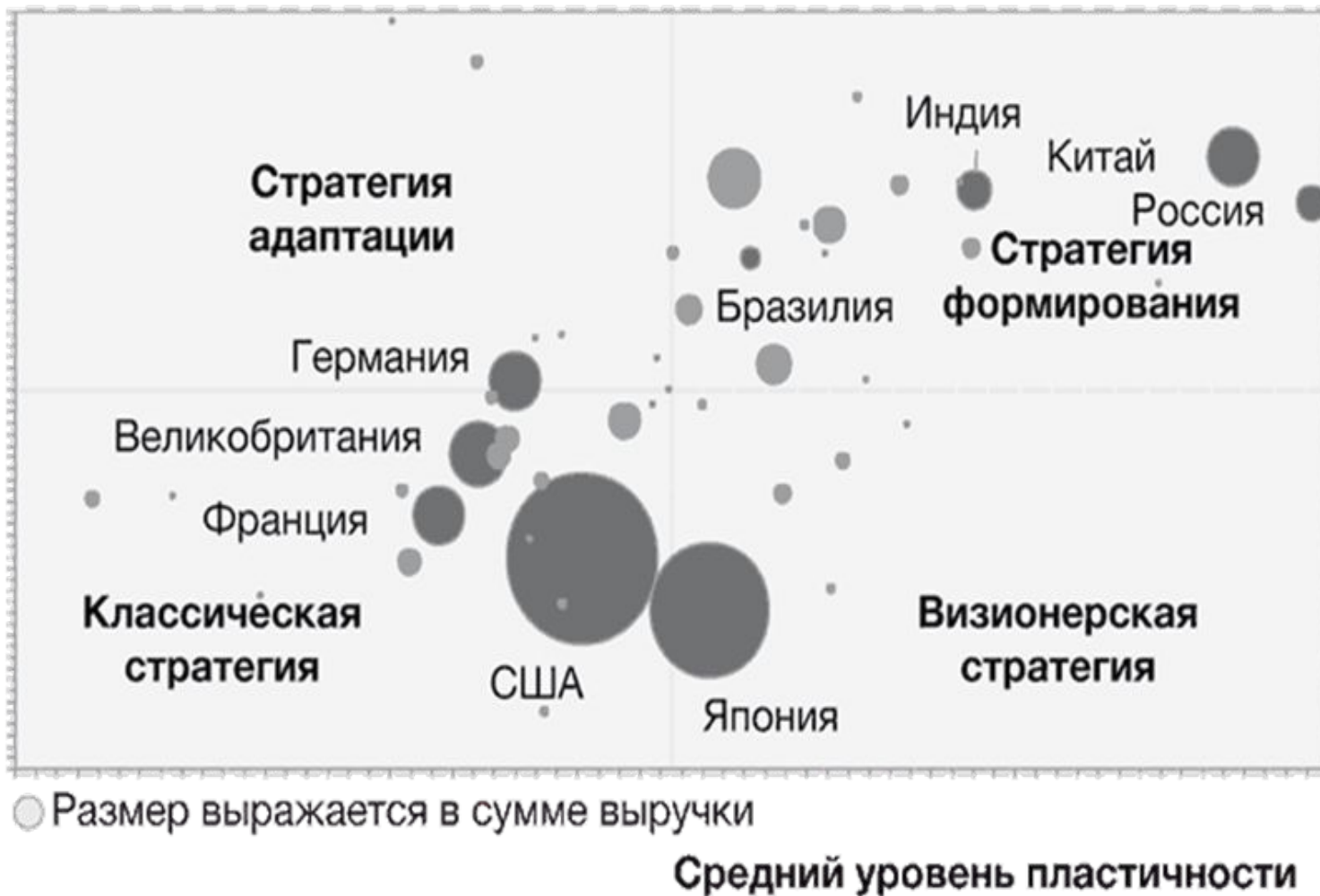


# инструкция к применению

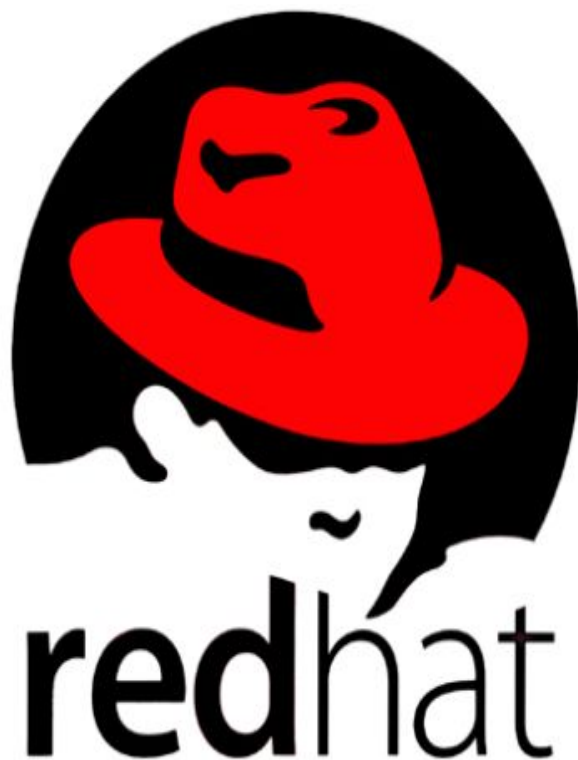


Стратегию формирования целесообразно использовать, когда появляется возможность установить или полностью изменить правила работы в отрасли, которая находится лишь на самой начальной стадии развития.

Средний уровень непредсказуемости



Развивающиеся рынки более пластичны и непредсказуемы по сравнению с развитыми



«Быть катализатором в сообществах покупателей, разработчиков и партнеров и создавать лучшие технологии с открытым исходным кодом»



## Признаки пластичной бизнес-среды:

- В вашей отрасли есть неиспользованный потенциал.
- Вашу отрасль можно формировать благодаря сотрудничеству.
- В вашей отрасли есть возможность влиять на регулирование.
- В вашей отрасли отсутствуют доминирующие игроки или платформы.



# Разработка видения

Видение в стратегии формирования не определяет четкую конечную цель или итоговые параметры продуктов. Напротив, оно описывает взаимовыгодное предложение в рамках экосистемы.





# Определите заинтересованные стороны и поймите их интересы

-  Привлекательность зависит от разнообразия и динамичности предложение – требуется широкая сеть.
-  Развиваете новый рынок – нужны ведущие специалисты, производители доп. продуктов, иногда конкуренты.

# Выберите правильный момент для начала сотрудничества

Не спешите,  
но и  
старайтесь не  
опоздать!



# Создание платформы

Платформа должна обеспечивать прямое взаимодействие между участниками экосистемы либо между участниками и клиентами.



# Управление платформой



1 Выборочный контроль

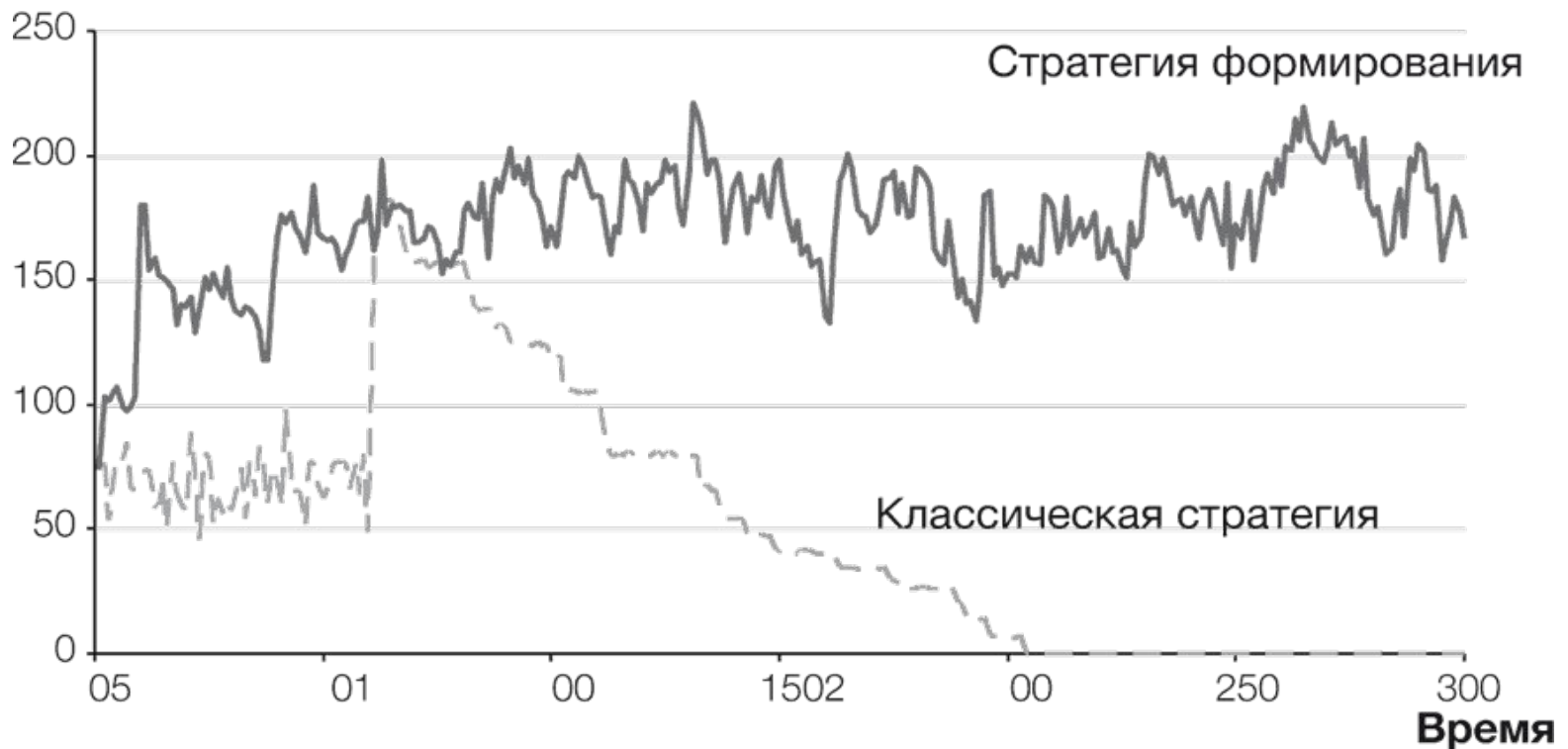
2 Привлечение и удержание заинтересованных сторон

3 Установление правил и механизмов взаимодействия

4 Содействие ее развитию

# Моделирование стратегии в непредсказуемой и пластичной среде

Прибыль за период





# Стратегия формирования на практике: Реализация



Данный подход может  
быть эффективным,  
только когда он  
применяется во всех  
аспектах деятельности  
экосистемы.



# Информация

Информация:



- 1 упрощает взаимодействие
- 2 облегчает координацию
- 3 служит инструментом обратной связи

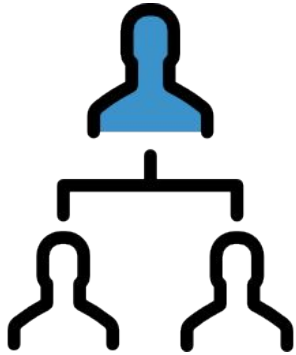
Информация должна быть:

- 1 Доступной
- 2 постоянно обновляться



# Инновации

-  Стратегия формирования не предусматривает прямого управления каждым нововведением.
-  Организатор вдохновляет инноваторов, обеспечивая наличие стимулов и предоставляя обратную связь



# Организация

1

Тесное взаимодействие с внешней средой

2

Доверительные отношения

3

Минимум контроля



# Руководство

- 1** Определить видение экосистемы
- 2** Распространить информацию о видении
- 3** Устанавливать отношения
- 4** Урегулировать разногласия
- 5** Оказывать влияние



## Советы

- 1** Действуйте избирательно;
- 2** Поймите свою роль;
- 3** Будьте щедрым на определенных условиях;
- 4** Укрепляйте свое влияние;
- 5** Контролируйте избирательно;
- 6** Обеспечьте жизнеспособность и привлекательность платформы



## Ловушки

- 1 Неправильный выбор момент времени;
- 2 Потеря ценности;
- 3 Чрезмерный контроль;
- 4 Разрешение конкурирующим организаторам работать на платформе;
- 5 Эффективность любой.





# Глава 5. Стратегия восстановления

Шлёнская Анастасия, Мазалёва Ксения



«Учись выживать!»



# American Express

*«ОСТАВАТЬСЯ ЛИКВИДНЫМИ,  
ОСТАВАТЬСЯ РЕНТАБЕЛЬНЫМИ  
И ВЫБОРОЧНО  
ИНВЕСТИРОВАТЬ В РАЗВИТИЕ  
БИЗНЕСА»*

# Концепция



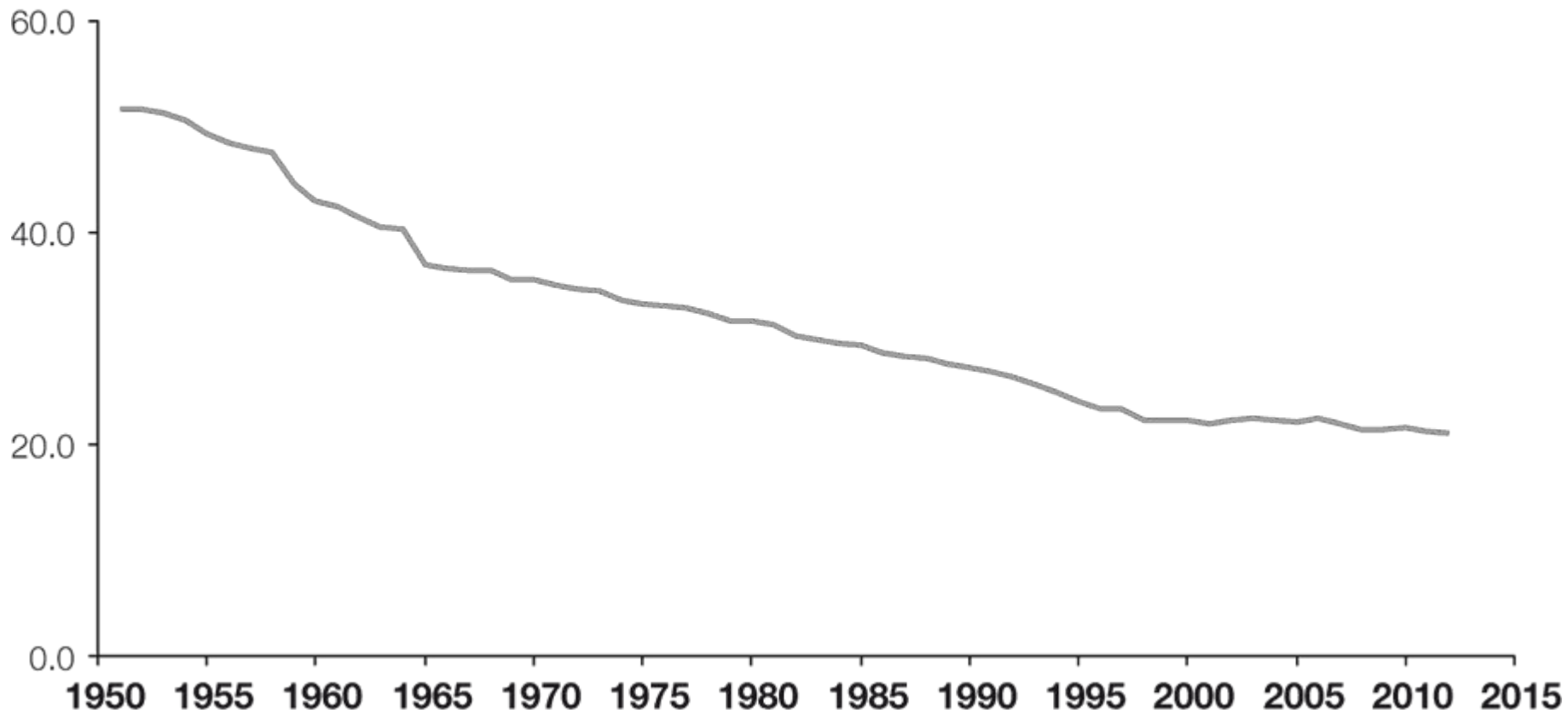
# Когда следует применять стратегию восстановления?



1. ЕСЛИ КОМПАНИЯ ОКАЗАЛАСЬ В ТЯЖЕЛЫХ УСЛОВИЯХ;

2. ЕСЛИ БИЗНЕС-СРЕДА ВНЕЗАПНО СТАНОВИТСЯ ОЧЕНЬ АГРЕССИВНОЙ.

## Средняя продолжительность размещения акций на фондовой бирже для действующих компаний в год



1992

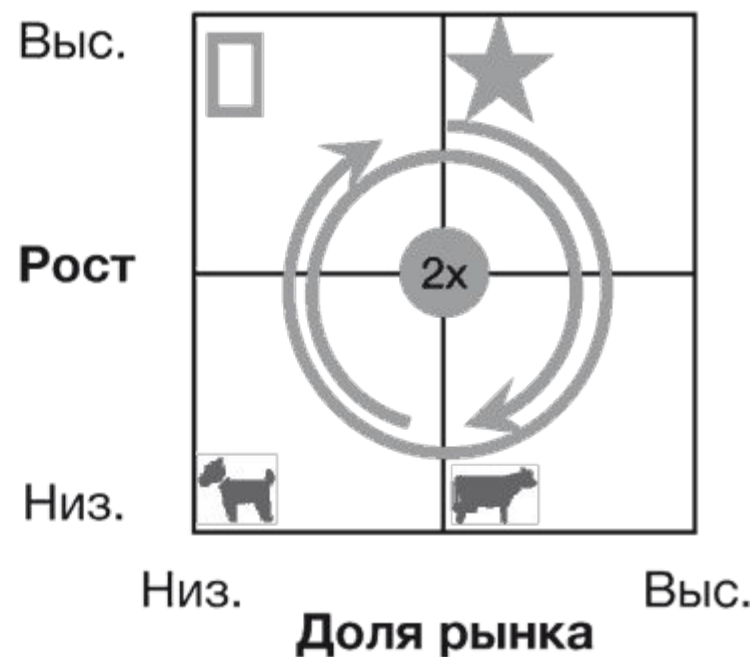
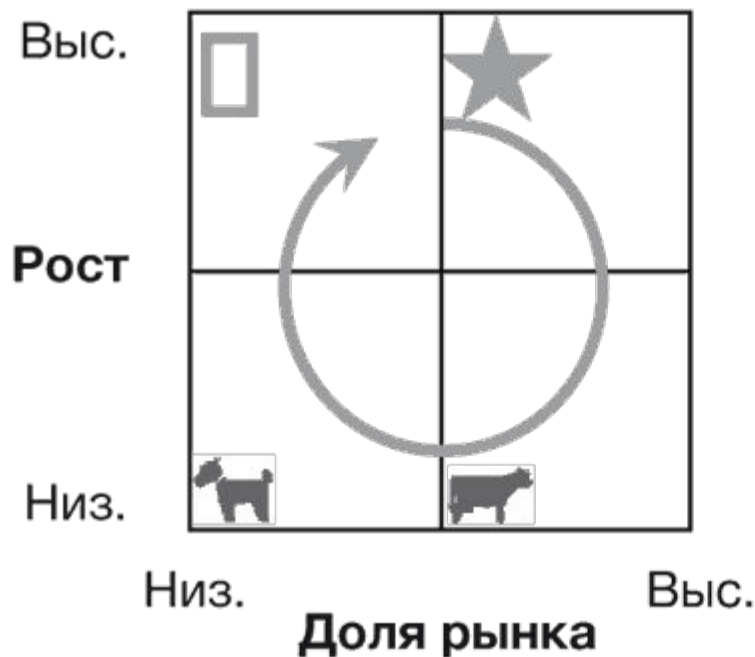
2012

Средняя продолжительность  
стадии жизненного цикла\*

3.8

Средняя продолжительность  
стадии жизненного цикла\*

1.9





# Bausch & Lomb

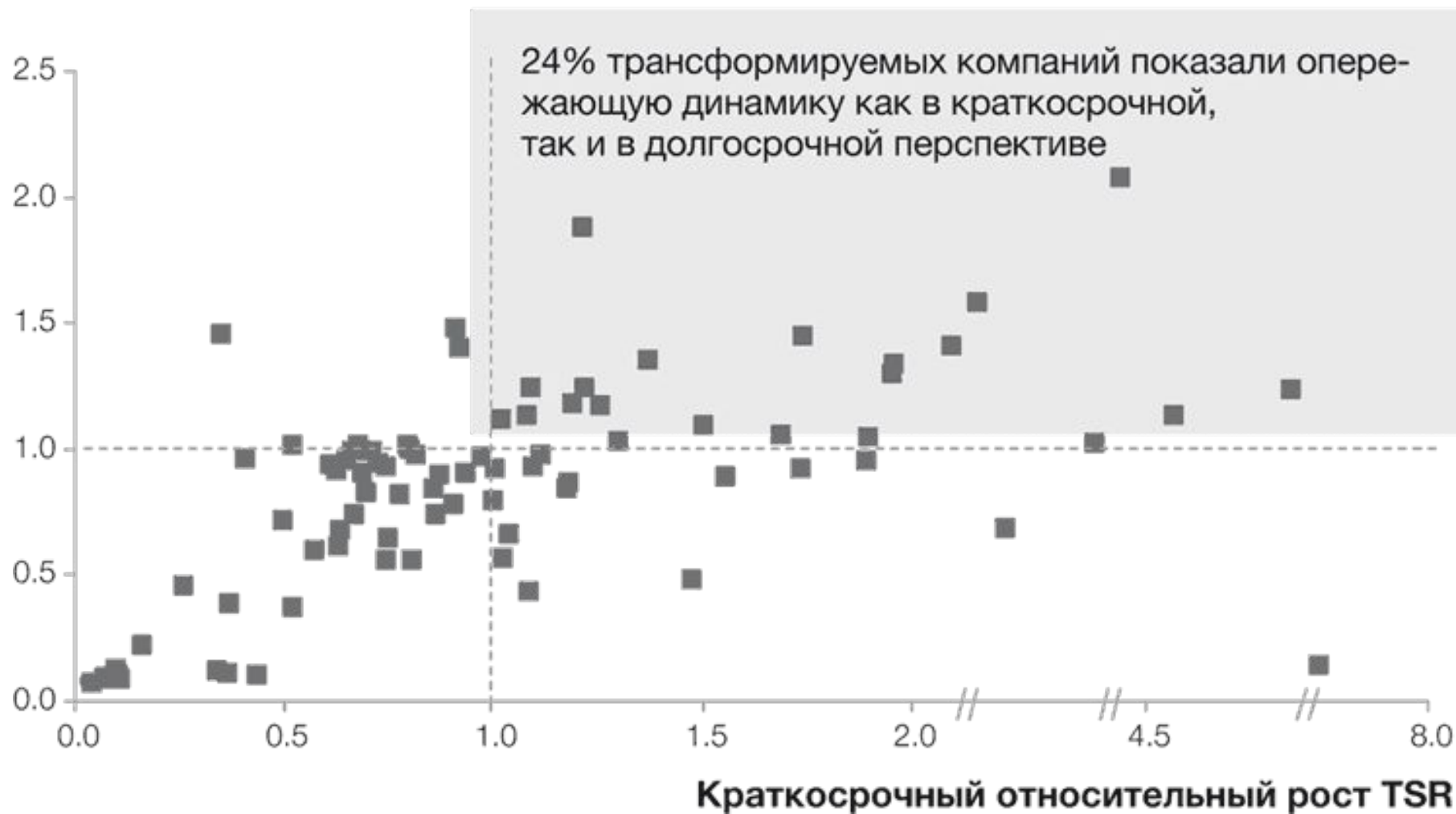
СТАБИЛИЗАЦИЯ → РОСТ → ПРОРЫВ

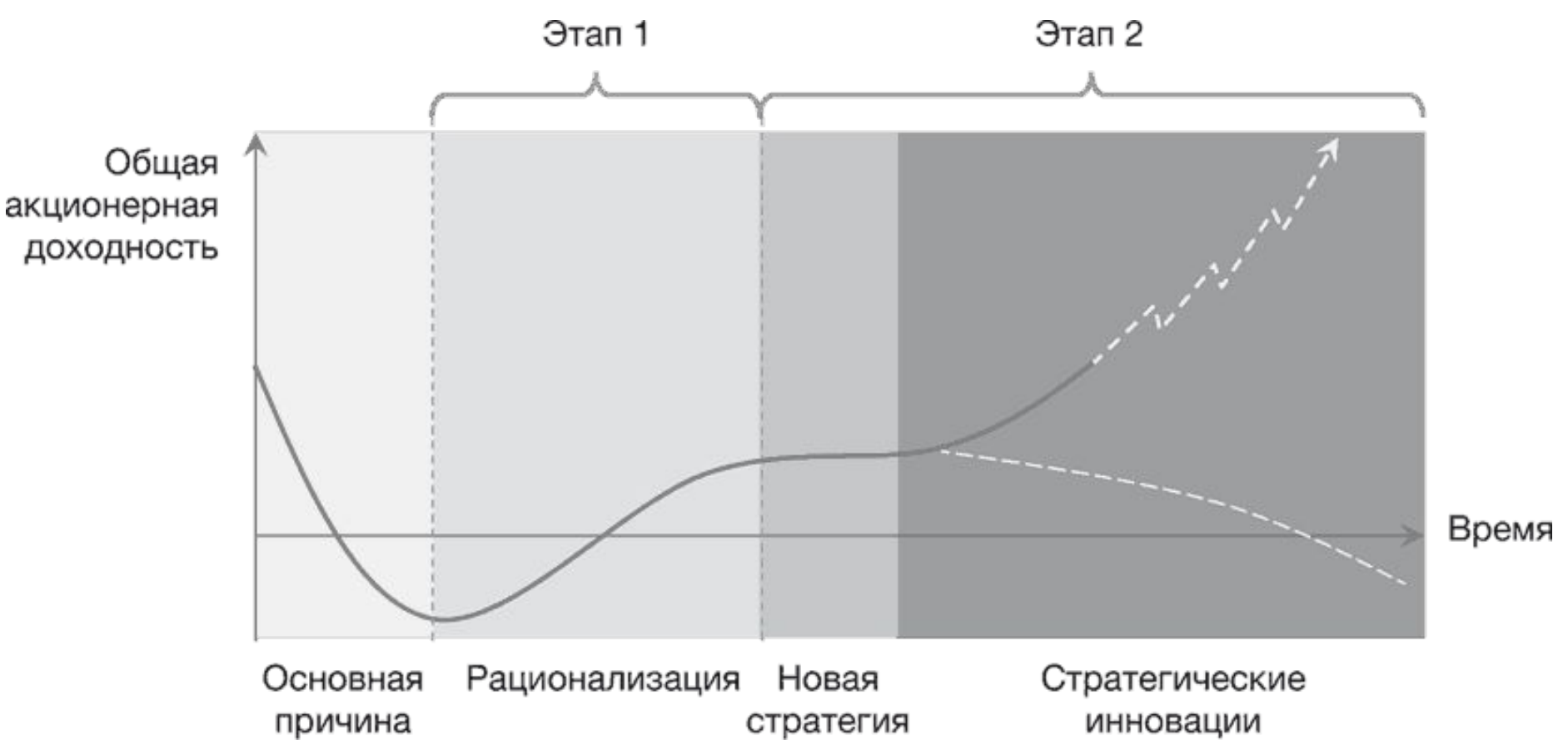
# Признаки бизнес-среды, требующей восстановления:

- Ваша отрасль или компания демонстрируют низкие или отрицательные темпы роста;
- Ваша отрасль или компания убыточна;
- Ваша отрасль или компания испытала внутренний/внешний шок;
- Текущая ситуация создает угрозу жизнеспособности компании;
- Ваша отрасль или компания имеет ограниченный доступ к капиталу.



## Долгосрочный относительный рост TSR\*





# ЭТАП 1. ПЛАН РАЦИОНАЛИЗАЦИИ

На этой стадии стоят две задачи:

- *восстановить экономическую эффективность*
- *профинансировать будущий рост.*

С этой целью составляется план, в котором определяются бизнес-приоритеты: отказ от непрофильных направлений, сокращение затрат и сохранение капитала.

# Kodak

В 1975 году доля компании на американском рынке фотопленки составляла 90 %, в секторе фотоаппаратов – 85 %. Kodak воспринимался как неотъемлемая часть индустрии, что удается очень немногим брендам. Однако в 2012 году компания была вынуждена заявить о своем банкротстве.

# ЭТАП 2. РАЗВОРОТ К РОСТУ

На втором этапе необходимо выбрать новый тип стратегии, инвестировать ресурсы в стратегические инновации, которые помогут ее реализовать и правильно преподнести заинтересованным сторонам.

Уникальная отличительная черта второго этапа: необходимость убедительно представить новое видение всем заинтересованным сторонам, чтобы восстановить доверие и преодолеть неизбежный скептицизм.

# American International Group

Летом 2009 года федеральное правительство поручило Бобу Бенмошу, обладавшему обширным опытом руководства в страховой сфере, возглавить процесс стратегического восстановления AIG. Бенмош и его команда определили приоритеты и приняли решительные меры, направленные на создание стоимости, сохранение профильного страхового бизнеса и упрощение его структуры, что позволило им в конечном итоге погасить задолженность перед американским правительством.

# Моделирование стратегии в агрессивной среде.



# Стратегия восстановления на практике: Реализация.



Управление информацией.



Организационная структура.



Культура и руководство.





## Информация



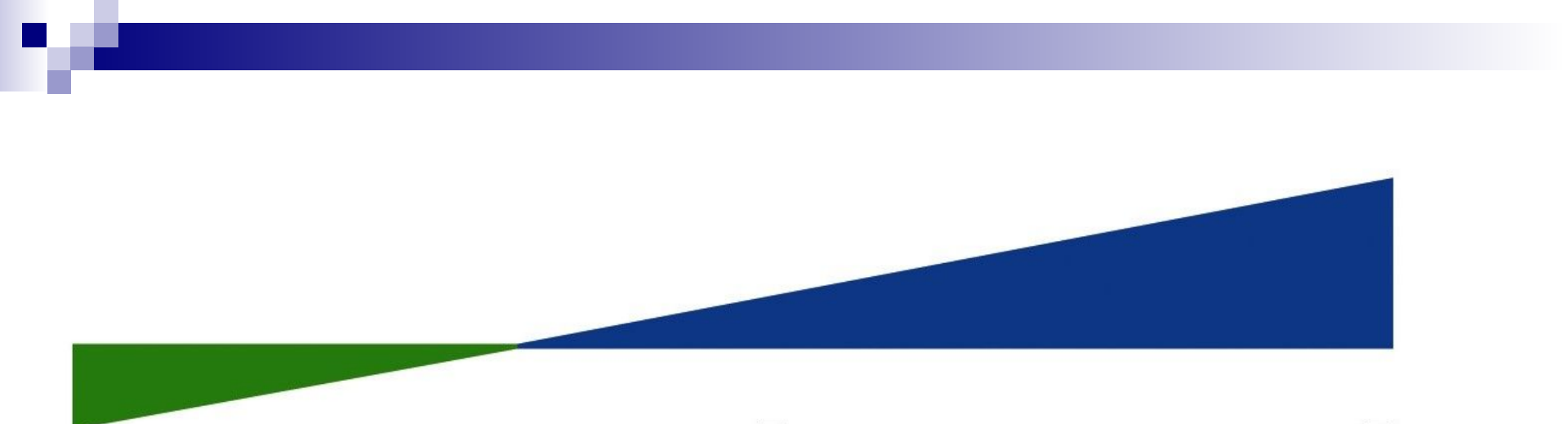
Реализация плана по выбору;



Выявление признаков опасности;



Отслеживание результатов реализации планов.



# Bausch & Lomb

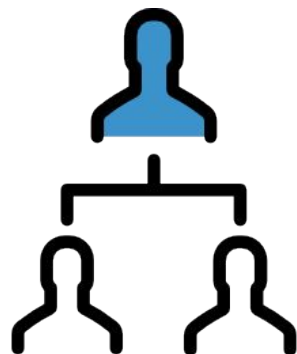
Главной проблемой компании «Bausch & Lomb» было отсутствие разработок.

Они изменили «исследования и разработки» на «разработки и исследования»» – и организовали сбор необходимой информации в соответствии с новым приоритетом.



## Инновации

- 1** Решающая роль на 2 этапе стратегии восстановления;
- 2** Сокращение необязательных расходов;
- 3** Поддержка и поощрение;
- 4** Внедрение ограниченного числа стратегических инноваций.



## Организация

1

Тщательное сокращение расходов;

2

Расширение норм управляемости;

3

Создание временных структур.



## Культура

- 1** Соблюдение плана;
- 2** Радость незначительным победам;
- 3** Готовность к разумным рискам;
- 4** Препятствие чрезмерно рискованным действиям.



Компания AIG занималась восстановлением доверия внутри организации и смогла убедить персонал, что она способна выжить и процветать.



## Руководство

- 1** Действовать быстро;
- 2** Принимать трудные решения.

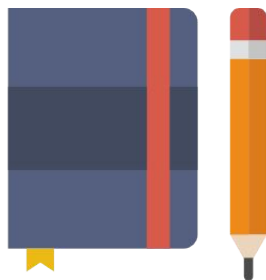
«Решающее значение имеют четкость и скорость исполнения, а также внимание к деталям.»

# Соответствуют ли ваши действия стратегии адаптации?

## Вы

- сокращаете расходование денежных средств
- ограничиваете использование капитала.
- сосредотачиваетесь на основных видах деятельности.
- разрабатываете план реструктуризации.
- реализуете план с помощью проектного офиса или подобной структуры.





## Советы

- 1 Немедленно и решительно сокращайте расходы;
- 2 Совершите переход;
- 3 Смотрите в будущее;
- 4 Поддерживайте фундаментальные инновации;
- 5 Внушайте надежду.



## Ловушки

1

Унаследованная модель;

2

Непропорциональность;

3

Ложная уверенность;

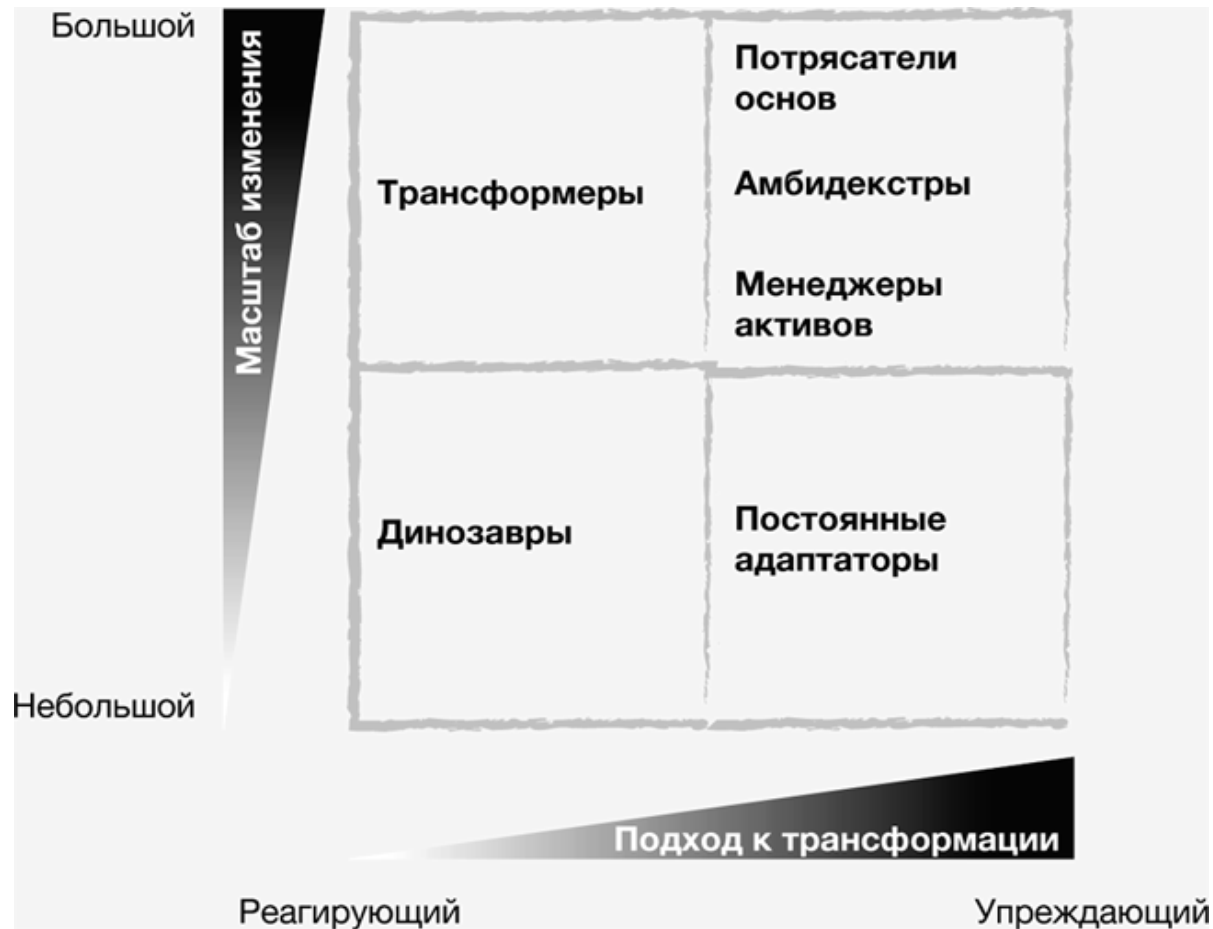
4

Отсутствие настойчивости.

# Реформирование успешной компании!

- ***Постоянные адаптаторы*** непрерывно развивают свою коммерческую и операционную модель путем большого числа незначительных изменений.
- ***Компании-амбидекстры*** сохраняют баланс между управлением существующими активами и изучением новых возможностей даже после создания успешной бизнес-модели.
- ***Компании – «потрясатели основ»*** предпочитают сами инициировать изменения в отрасли, а не становиться их жертвой.
- ***Компании «менеджеры активов»*** управляют портфелем бизнес-единиц, постоянно переключаясь между ними.

# Модели упреждающей трансформации.



***Спасибо за внимание!***



