



# Стратегический МЕНЕДЖМЕНТ



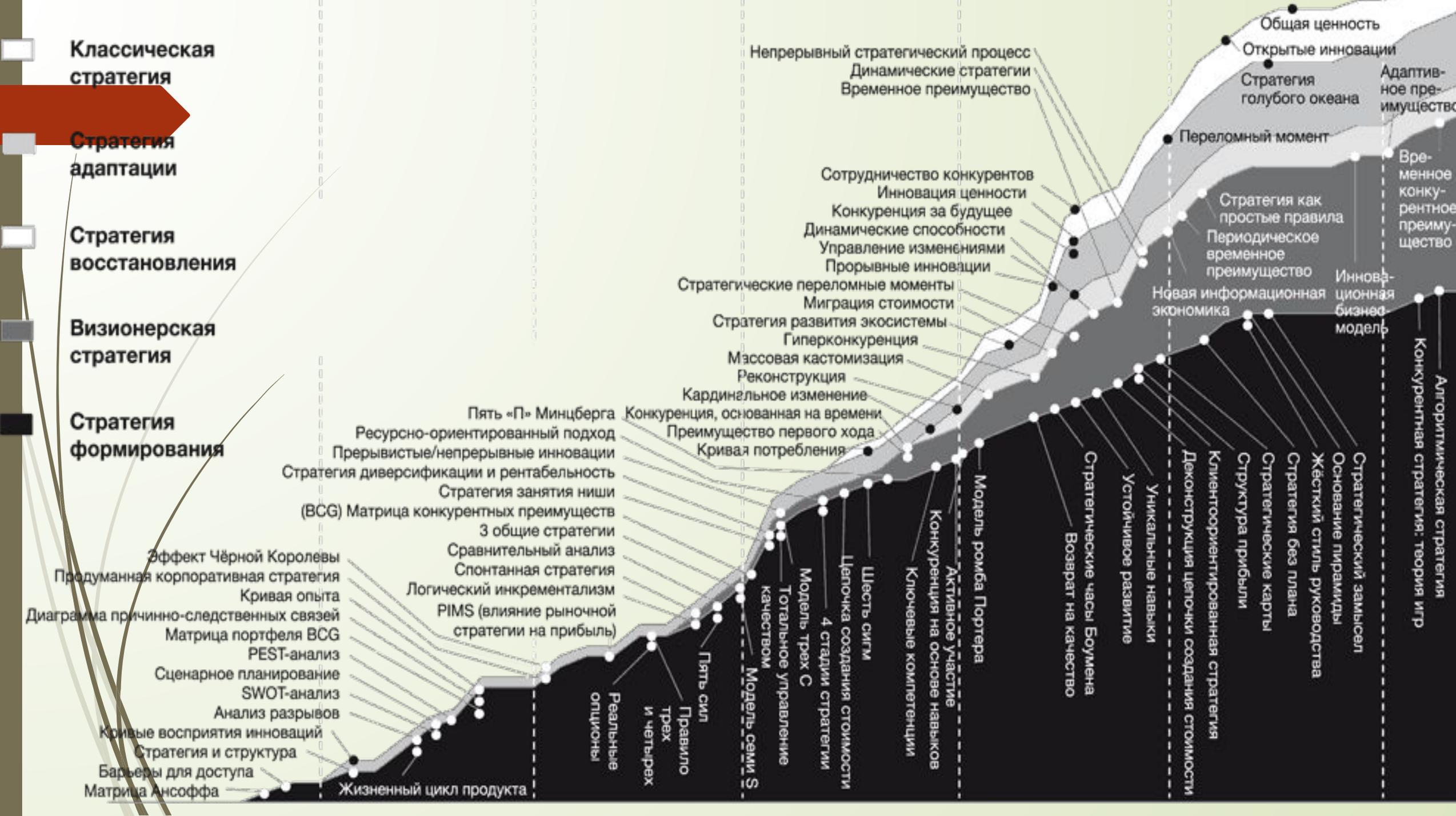
# Лекция 9-СМ

## Стратегии тоже нужна стратегия

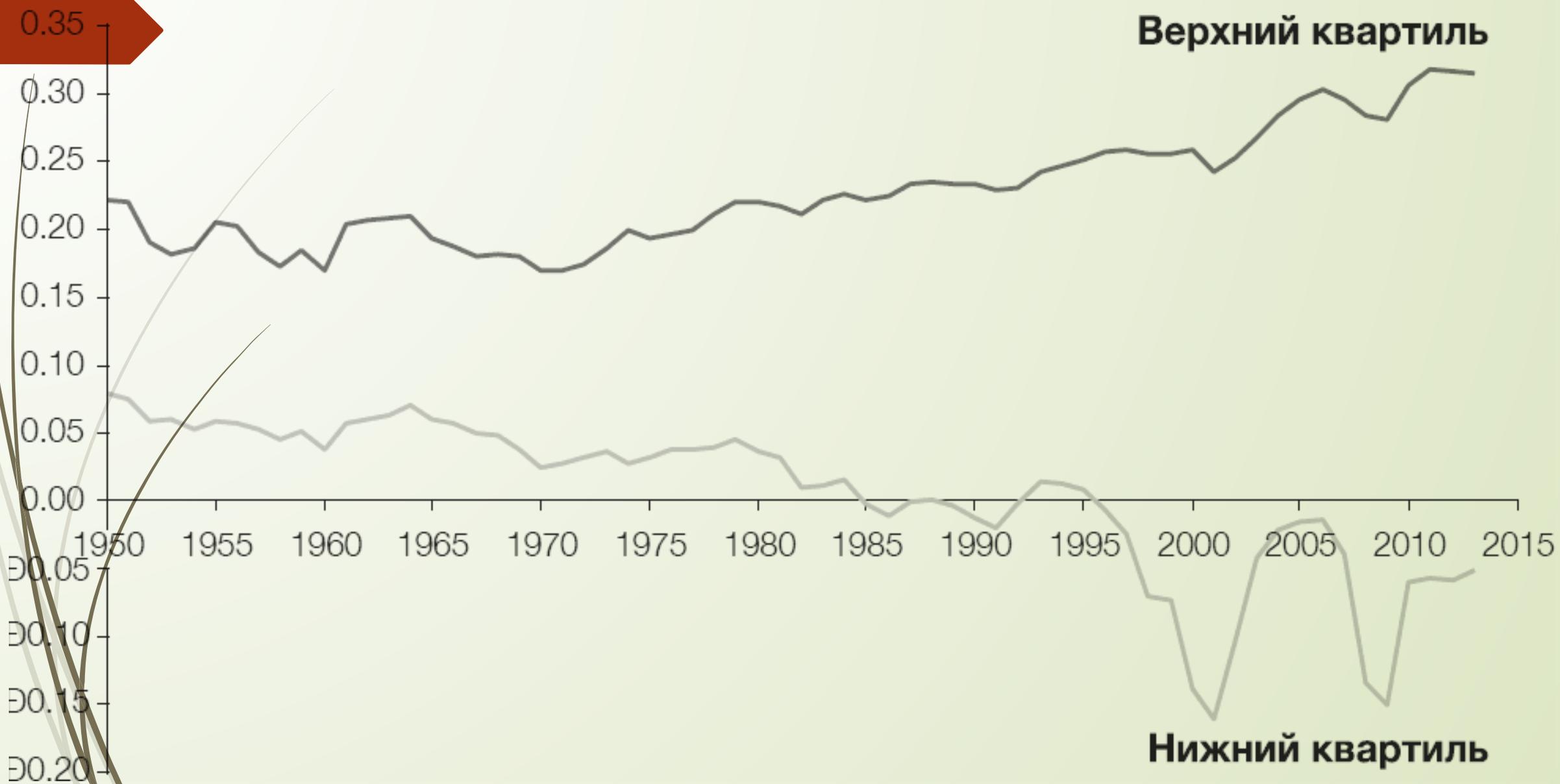
Или как написать теоретическую часть КР(глава 1)

31 октября 2016 года

Профессор Фомин Александр Анатольевич,  
33м , Полина Занина  
32м, Анастасия Лукина,  
Ирина Борозненко



# Средняя маржа EBIT по отраслям





# Стратегии тоже нужна стратегия (Введение)

□ Подготовила: Занина Полина

□ Группа 33М

□ Преподаватель : проф. Фомин А.А.

**Стратегия –  
это средство  
достижения  
цели:  
положительных  
результатов в  
бизнесе.**



# Палитра стратегий

- **Классическая:** я могу предугадать, но не могу изменить бизнес-среду.
- **Адаптивная:** я не могу предугадать и не могу изменить бизнес-среду.
- **Визионерская:** я могу предугадать и могу изменить бизнес-среду.
- **Среда формирования:** я не могу предугадать, но могу изменить бизнес-среду.
- **Среда восстановления:** мои ресурсы крайне ограничены.



# 5 архетипов стратегии

Для каждого типа стратегии основополагающие принципы на простейшем уровне сильно различаются:

- **Классическая стратегия:** будь большим.
- **Стратегия адаптации:** будь быстрым.
- **Визионерская стратегия:** будь первым.
- **Стратегия формирования:** будь организатором.
- **Стратегия восстановления:** учись выживать.



# Классическая стратегия



Руководители, выбирающие классическую стратегию, **анализируют** основы конкурентного преимущества и соотношение между возможностями фирмы и рынком и делают прогноз развития бизнеса. Затем они разрабатывают **план** удержания и развития выгодной позиции и, наконец, эффективно и неукоснительно его **осуществляют**.

# Стратегия адаптации

Для успешной реализации стратегии, адаптивным компаниям необходимо выполнить три ключевых шага. Они должны постоянно **менять** свою стратегию. Им следует тщательно **выбирать** наиболее успешные варианты, затем **наращивать масштаб** их использования и реализовывать.



# Визионерская стратегия

Визионерская стратегия:

Предугадывание

Создание

Упорство

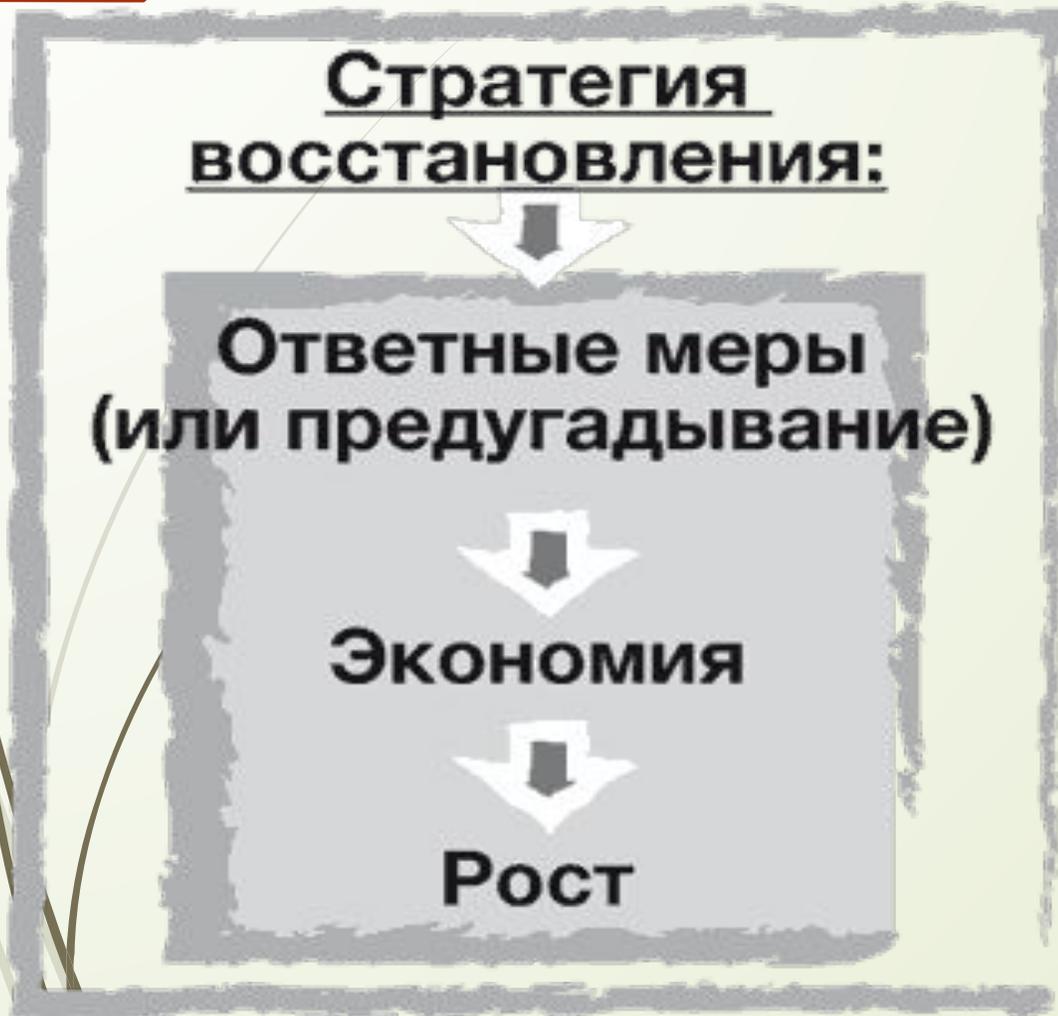
Руководители-визионеры стараются предугадать выгодную возможность. Затем они упорно работают, чтобы первыми использовать ее. Наконец, они настойчиво осуществляют свою идею, наращивая результаты, пока не будет полностью реализован ее потенциал.

# Стратегия формирования

При стратегии формирования фирмы **привлекают** другие стороны для разработки платформы, с помощью которой могут **управлять** процессом совместной работы. Затем они **модифицируют** эту платформу и связанную с ней экосистему заинтересованных сторон, наращивая ее масштаб и сохраняя ее пластичность и многообразие.



# Стратегия восстановления



Компании необходимо как можно быстрее распознать ухудшение среды и принять ответные меры, затем восстановить свою жизнеспособность: добиться экономии, при этом высвободить ресурсы для финансирования следующего этапа процесса восстановления. Наконец, компания должна сменить стратегию и выбрать один из четырех других типов, чтобы обеспечить возможность роста и успех в будущем.

# Использование палитры стратегии

Палитру стратегий можно использовать на трех уровнях:

- для выбора и реализации оптимальной стратегии в определенной части бизнеса;
- для эффективного управления несколькими типами стратегии в различных частях бизнеса или в течение продолжительного периода;
- как инструмент руководителя, придающего смысл итоговой комбинации стратегий

**Руководство**

**Комбинирование**

**Выбор и обеспечение  
соответствия**

**Руководство**  
Обновление комбинации  
стратегий

**Амбидекстрия**  
Несколько стратегий

**Пять архетипов стратегии**  
Классическая стратегия, стратегия адаптации, ви-  
зионерская стратегия, стратегия формирования,  
стратегия восстановления

# ТИПЫ СТРАТЕГИИ

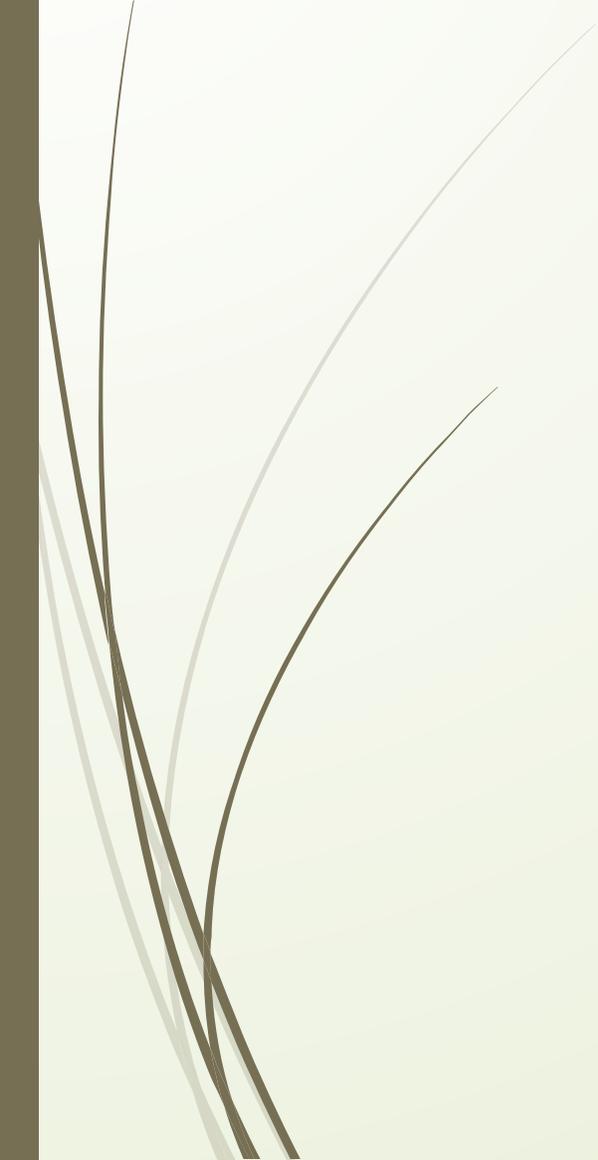
Ключевые элементы	Классическая	Адаптации	Визионерская	Формирования	Восстановления
Ключевая идея, или средства достижения цели	Будь большим	Будь быстрым	Будь первым	Будь организатором	Учись выживать
Тип среды	Предсказуемая непластичная пластичная	Непредсказуемая непластичная	Предсказуемая пластичная	Непредсказуемая и пластичная	Крайне неблагоприятная
Отрасли, в которых стратегия будет наиболее целесообразной	Коммунальные услуги Автомобилестроение	Полупроводники Розничная торговля текстилем	Без конкретной отрасли (создавай новую, совершай прорыв в существующей)	Программное обеспечение Приложения для смартфонов	Финансовые организации в период кризиса 2008–2009 годов
Индикаторы выбора стратегии	Низкий рост Высокая концентрация Хорошо развитая отрасль Стабильное регулирование	Неустойчивый рост Ограниченная концентрация Молодая отрасль Прогресс благодаря высоким технологиям	Высокий потенциал роста Свободная ниша, отсутствие прямой конкуренции Ограниченное регулирование	Фрагментация Отсутствие доминирующего игрока, платформы Формируемое регулирование	Низкий рост, спад, кризис Ограниченное финансирование Отрицательный денежный поток

Ключевые элементы	Классическая	Адаптации	Визионерская	Формирования	Восстановления
Способ	Анализ, планирование, выполнение	Изменение, выбор, масштабирование	Прогнозирование, создание, упорная реализация	Привлечение, организация, модификация	Реагирование (или предвидение), рационализация, рост
Индикаторы успеха	Масштаб Доля рынка	Время цикла Индекс жизнеспособности нового продукта (ИЖНП)	Первый на рынке Удовлетворенность клиентов	Рост и прибыльность экосистемы	Сокращение затрат Денежный поток
Связанные типы	Кривая опыта Матрица BCG Модель пяти сил Навыки	Конкуренция, основанная на факторе времени Временное преимущество	Модель голубого океана Дилемма новатора	Сети Экосистемы Платформы	Трансформация Радикальное улучшение
Основные примеры	P&G под руководством Лафли  Mars под руководством Майклза	Tata Consultancy Services под руководством Чандрасекарана  3M под руководством Макнайт	Amazon.com под руководством Безоса  Quintiles под руководством Гиллингса	Apple под руководством Джобса  Novo Nordisk под руководством Серенсена	Amex под руководством Шено  AIG под руководством Бенмоша
Главные ловушки	Чрезмерное использование	Планирование того, что не поддается планированию	Неправильное видение	Чрезмерный контроль экосистемы	Отсутствие второго этапа

# Непредсказуемость, пластичность и агрессивность как оси палитры стратегий

Обычно компании создаются в визионерском или формирующем квадрате палитры стратегий, затем переходят против часовой стрелки через адаптивный и классический квадранты и впоследствии подвергаются кардинальным преобразованиям в результате дальнейших инноваций или начала нового цикла.





# Классическая стратегия

## Будь большим



Подготовила Лукина  
Анастасия

32м группа

# Успех классическим способом



# Классическая стратегия: ключевая идея

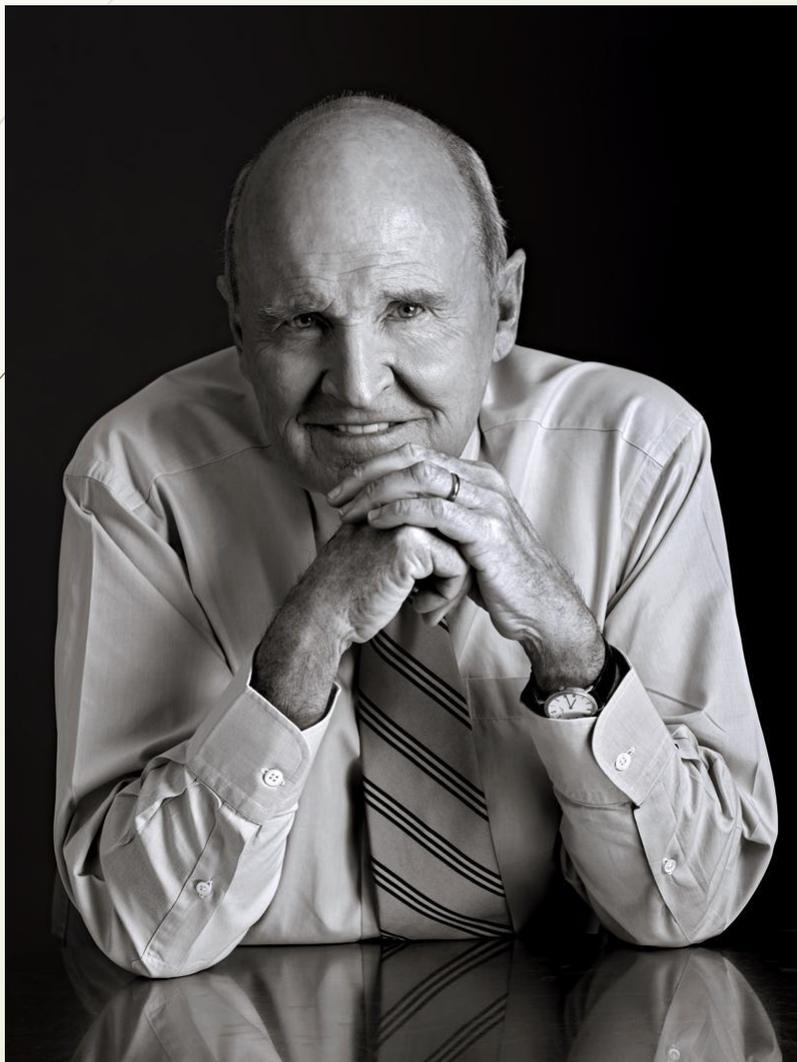




# Признаки классической бизнес-среды

- • Отраслевая структура стабильна.
- • Основы конкуренции в отрасли стабильны.
- • Развитие отрасли предсказуемо.
- • Отрасль сложно поддается изменениям.
- • Рост в отрасли умеренный, но постоянный.
- • Отрасль отличается высокой концентрацией.
- • Отрасль хорошо развита.
- • Отрасль основана на стабильных технологиях.
- • Нормативно-правовая база отрасли стабильна.

# Классическая стратегия на практике: разработка стратегии



**«В реальной жизни  
в стратегии нет ничего  
сложного. Выбираешь  
направление и пашешь  
как проклятый»**

**Джек Уэлч**

Разработка стратегии в QUINTILES



QUINTILES®



# Анализ. Привлекательность рынка: где работать?

□ «Стратегия заставляет вас определиться, с кем конкурировать, а с кем – нет, и, следовательно, выбрать то, чего вы не будете делать»

Майкл Портер



# Чтобы определить, где работать, нужно выполнить несколько основных действий

- Во-первых, нужно четко очертить рынок, скептически изучив его привычные границы.
- Затем необходимо определить и понять сегменты отрасли.
- Последний шаг – объективное определение того, какие сегменты являются привлекательными.



# Основы конкуренции: правила игры

На любом классическом рынке существует три источника преимуществ

□ Дифференциация

□ Размер

□ Высокий уровень квалификации



# Конкурентное преимущество: как победить



На последнем этапе  
анализа компания  
определяет свои  
возможности  
для получения  
преимущества.

- 
- Компания, входящая в число крупнейших на данном рынке, может сделать ставку на масштаб.
  - Чтобы сохранить конкурентное преимущество, основанное на размере, необходимо жестко отстаивать свою долю рынка.
  - При отсутствии эффекта масштаба привлекательной альтернативой может быть дифференциация
  - Компании даже могут выиграть от недостаточного масштаба, сосредоточив внимание на развитии и применении более высокой, чем у конкурентов, квалификации



СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ =)

# Определение стратегических направлений

Здоровый процесс планирования должен :

1. Быть ориентирован на поиск неожиданных открытий
2. Учитывать специфику бизнеса и подстраиваться под меняющиеся условия
3. Отражать конкретную среду, в которой работает компания, и скорость ее изменения.

## Процесс планирования не должен:

1. Ограничиваться жесткими шаблонами и рутинными процедурами
2. Приводить к вытеснению или размытию живого общения
3. Ограничиваться фиксированным годовым циклом и трех- или пятилетним горизонтом

Главная ценность плана заключается в том, что он помогает проложить предсказуемый путь к достижению конкурентного преимущества

Хорошим примером компании, в которой процесс планирования отличается тщательностью, но при этом не является жестким, может служить американская фармацевтическая **корпорация Mylan.**



# Разработка планов исходя из направлений и целей

Наличие четкого направления само по себе недостаточно – план должен также определять, как достичь желаемого результата.

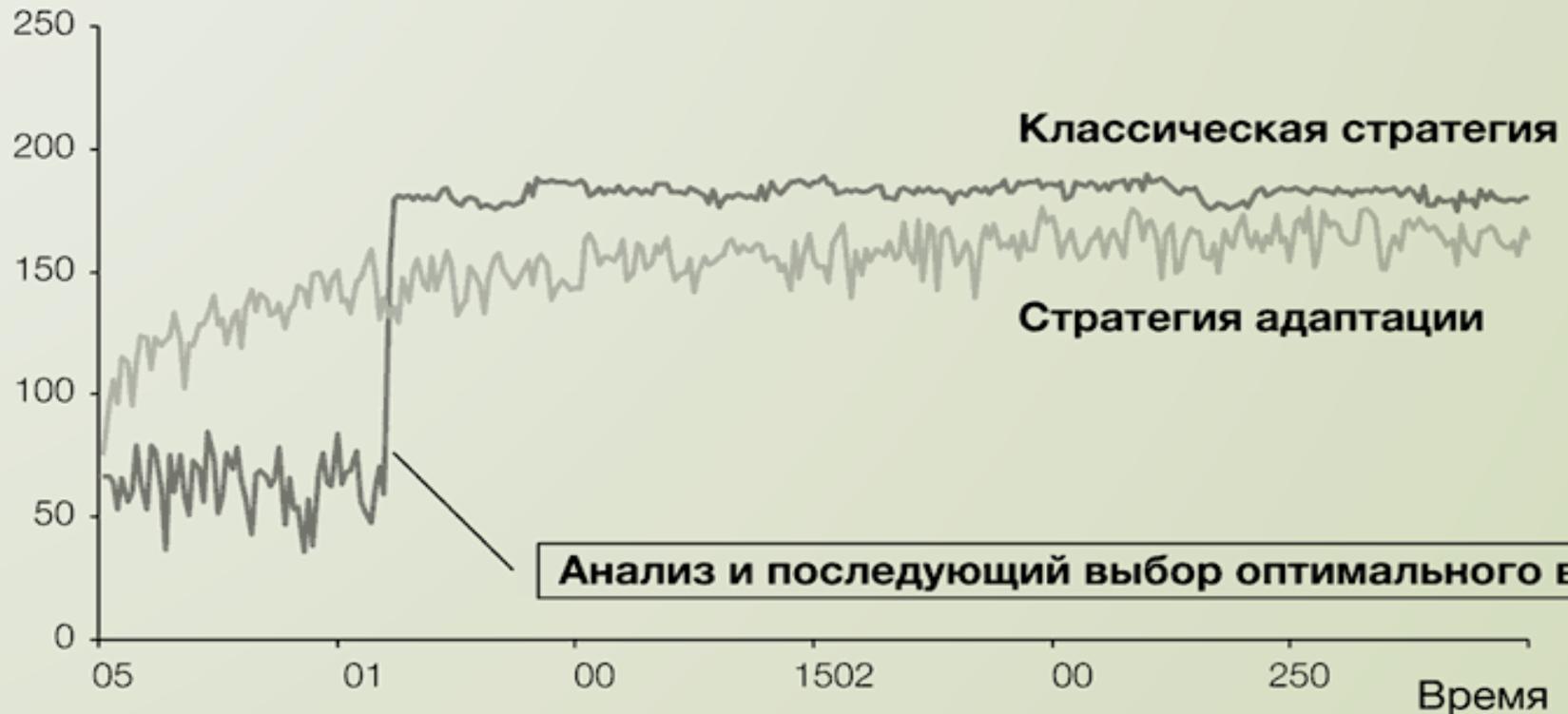
## План нужен:

- Чтобы сделать стратегию выполнимой
- Он определяет контрольные точки и показатели, подробно описывающие, каких целей компании необходимо достичь и какие действия необходимо для этого предпринять.

# Моделирование стратегии в стабильной среде

Стабильность среды позволяет менеджерам заблаговременно проанализировать разные варианты стратегии, выбрать оптимальный и спланировать его реализацию.

Прибыль за период





# Классическая стратегия на практике: реализация

Каждый тип стратегии отражает неразрывную связь между ее составлением и исполнением. При разных типах стратегии способы реализации могут значительно различаться, так как универсального способа не существует. Все аспекты организации, от управления информацией до корпоративной культуры, должны быть нацелены на практическое воплощение плана.

# Информация

Служит основой для анализа и планирования и позволяет компаниям отслеживать исполнение. Более качественная информация о конкурентах и ситуации на рынке, анализ и контроль эффективности работы могут изменить расстановку сил в борьбе за конкурентное преимущество.



# ИННОВАЦИИ

Инновации в рамках классической стратегии обычно появляются от случая к случаю, внедряются постепенно и носят кумулятивный характер. Они помогают компаниям постепенно получить потенциальные преимущества масштаба и дифференциации, а также навыки, основываясь на которых они составляют свои планы.



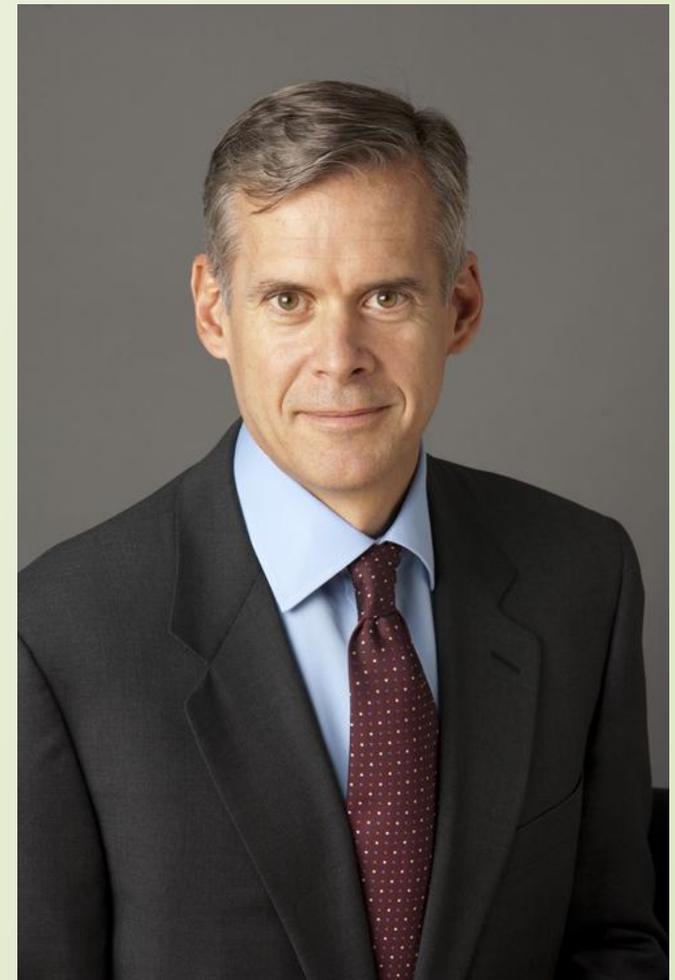
# Организация

- Организация должна быть нацелена на достижение максимальной эффективности в выполнении регулярно повторяющихся задач. Таким образом, принципы разработки структуры классической организации – это специализация, делегирование (распределение задач) и стандартизация.
- Они позволят максимально глубоко проработать ресурсы и навыки организации.



# Организация в

Примером классической организации, для которой основным требованием является максимально эффективное выполнение хорошо известных задач, может служить компания **Quintiles.**



# Культура

К отличительным чертам корпоративной культуры компаний относятся:

- дисциплинированность
- целенаправленность
- аналитичность
- целеустремленность
- личная ответственность.

Классическая культура отражает менталитет исполнителей: в ней поддерживается сильное чувство общности и поощряется систематическое и энергичное стремление к достижению известных целей.

# Культура в компании



- Одной из критически важных отличительных черт Pfizer, ведущей инновационной биофармацевтической компании, Ян Рид, ее генеральный директор, считает корпоративную культуру.
- Pfizer оценивает результаты работы на основе показателей компании в целом.

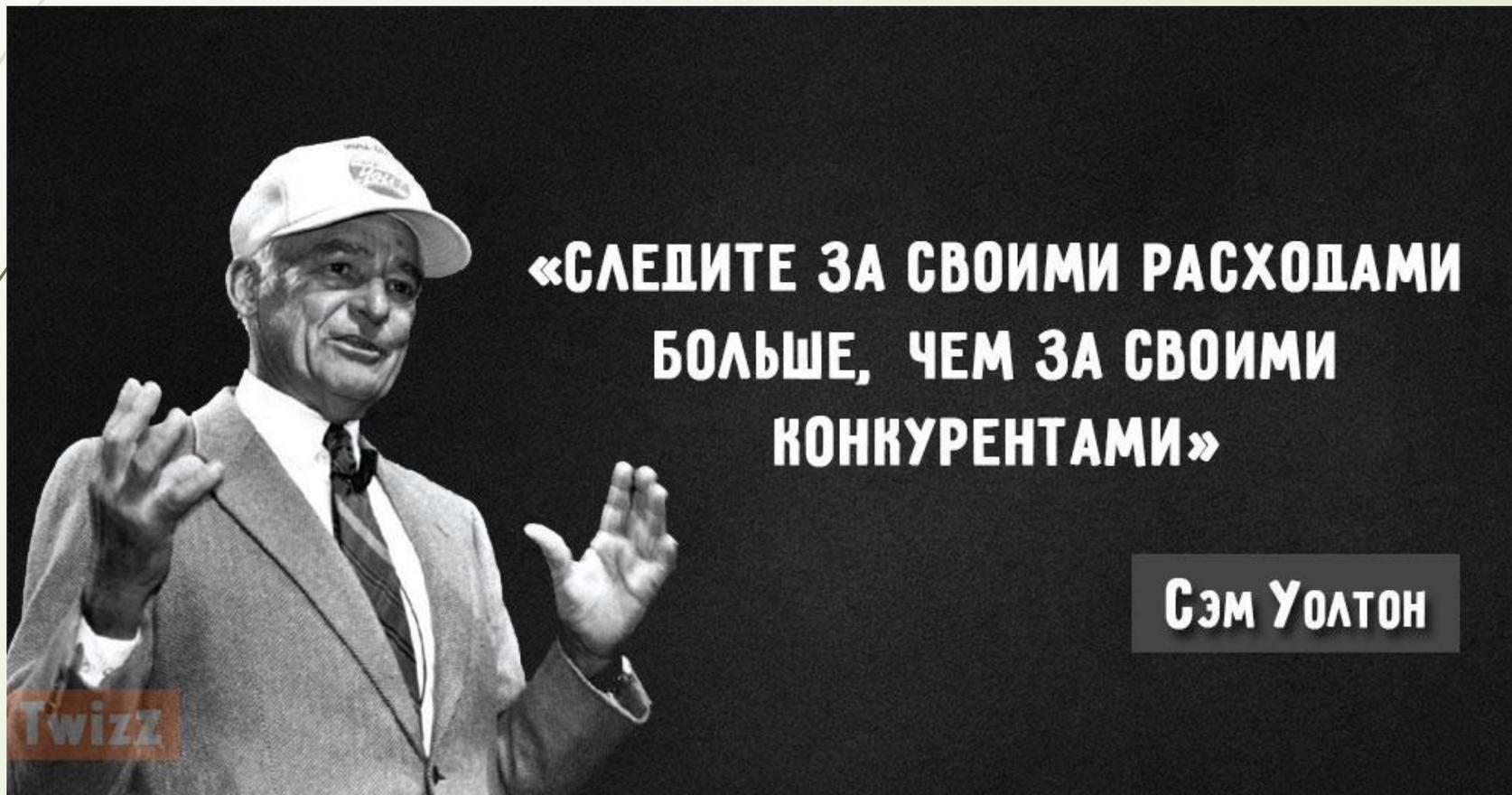
Эта культура основана на дисциплине, ответственности, ясности и сосредоточенности и, по мнению Рида, в последнее время вносит значительный вклад в обеспечение эффективности работы компании.

# Руководство

- Сфокусированность – следование четко определенным и неизменным целям и пути развития – определяет все аспекты организации и культуры компании, использующей классическую стратегию. Генеральный директор играет важнейшую роль в предотвращении ритуализации процесса разработки стратегии.
- Во время цикла планирования руководителю следует смотреть на стратегию с высоты птичьего полета.

# Руководство в Walmart: Сэм Уолтон

Рассмотрим данную модель стратегии на примере компании Walmart, основателем которой был Сэм Уолтон.



# Советы и ловушки

- **Будьте готовы к неожиданностям:** исследуйте новые, незнакомые идеи, которые позволят вам обыграть конкурентов и могут быть сопряжены с некоторым дискомфортом и неожиданностями.
- **Принимайте непростые решения:** используйте свои способности к прогнозированию для того, чтобы выбрать наилучшую стратегическую позицию. Стратегия предполагает выбор не только областей, где будет работать ваша компания, но и областей, где она работать не будет.
- **Устанавливайте верные временные рамки:** согласовывайте цикл планирования с отраслевым циклом и вносите корректировки в планы, когда станут доступными принципиально новые данные. Раз в год? Три раза? Раз в два года? Сделайте обдуманый выбор.

# Советы и ЛОВУШКИ

**Ритуализация:** некоторые компании используют классические инструменты и сложные процессы планирования ради них самих и спокойно относятся к отсутствию как новых ценных выводов, так и сюрпризов при надлежащем соблюдении процессов.

**Подмена стратегии бюджетированием:** в процессе планирования основное внимание уделяется краткосрочным показателям и бюджетам. Если стратегический план неэффективен, менеджеры имеют возможность сосредоточиться на краткосрочных целях и прилагать усилия для их достижения, не уделяя при этом должного внимания формированию связного представления о направлении развития бизнеса в долгосрочной перспективе.



# Лекция 10-СМ

## Стратегии тоже нужна стратегия

Продолжение(главы 2,3)

14 ноября 2016 года

Профессор Фомин Александр Анатольевич,  
31м , Мельник Мария, Рябчикова Мария  
32м, Одегова Екатерина, Мкртчян Анжелика

Стратегии  
тоже нужна  
стратегия

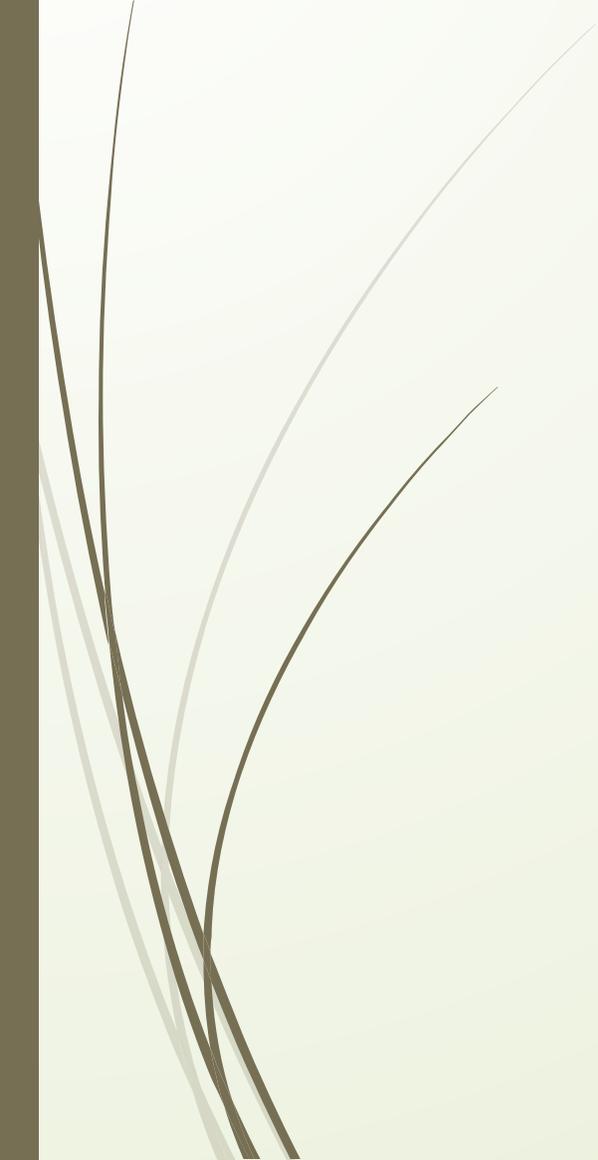
Практическое  
руководство  
для каждого  
бизнес-лидера  
в эпоху перемен

Партнеры  
The Boston  
Consulting  
Group

Мартин Ривз  
Кнут Хаанес  
Джанмеджая Синха

www.voz.by

Спасибо  
за  
ВНИМАНИЕ





Спасибо за  
внимание

