Приоритетные направления в практике разработки стратегии

* Четыре концепции были отобраны на основании результатов опросов, в которых участвовало высшее руководство компаний (в основном генеральные директора и председатели советов директоров).
* Такие опросы регулярно проводятся с целью определить, какие вопросы находятся в фокусе внимания руководителей.
* В числе наиболее часто упоминаемых оказались следующие:

***Стратегии роста;**

***Реинжиниринг бизнес-процессов;**

***Стратегический бренд-менеджмент;**

***Стратегические игры**

*Стратегии роста

*Рост – должен способствовать достижению целей компании в плане обеспечения ее долгосрочного выживания. Рост должен быть намеренным (только рост затрат носит ненамеренный характер).

*Рост рынка или рост доли рынка – это традиционный параметр роста, который служит целям, связанным с рынком.

*Другой классический пример – это увеличение размеров предприятия.

*Две основные причины роста компании:

1. Чтобы сохранить свою долю рынка, компания должна демонстрировать хотя бы средний уровень роста. Рост выше среднего приводит к увеличению доли рынка, рост ниже среднего уменьшает ее и компания рискует быть вытесненной конкурентами. Это условие выживания.

*Стратегии роста

2. Компания должна искать компромисс между акционерами и рынками капитала и регулярно повышать свою акционерную стоимость. Если размер предприятия увеличивается, это означает, что в результате генерируется больше прибыли или создается больше ценности.

Выделяют 7 стратегий роста

(на основе исследований 1700 крупнейших компаний мира консалтинговой компанией Roland Berger Srategy Consultants).

1. Инновации и брендинг;
2. Навязывание новых правил другим игрокам;
3. Глобализация;
4. Сфокусированный портфель;
5. Уменьшение вертикальной интеграции посредством аутсорсинга;
6. Присутствие на рынке и консолидация путем слияний и

*Стратегии роста

1. Стратегия инноваций и брендинга.

Самый удачный пример – Intel Corporation. С конца 1960-х компания находилась в авангарде развития и совершенствования микропроцессоров, выводя на рынок все более быстрые версии. Параллельно, с помощью своего логотипа Intel inside, она проводила брендинг по всему миру.

В результате конкуренты были вынуждены догонять ее.

2. Стратегия навязывания новых правил другим игрокам. Пример – Ryanair, эта авиакомпания нарушила правила крупных национальных авиакомпаний, предлагавшим своим клиентам обширную и дорогостоящую сеть сообщений. Ryanair сформулировала лидерство по издержкам, удерживая низкие цены на билеты за счет перелетов только напрямую, без пересадок, пользуется только местными аэропортами, длительное время использовала только один тип самолетов, чтобы экономить на закупке запчастей и обучении персонала. Билеты продаются напрямую, без комиссий, еда на борту платная. Перелет сведен к перемещению из одной точки в другую за минимальный срок и минимальную оплату.

*Стратегии роста

3. Стратегия глобализации, например, Vodafone - британская компания, один из крупнейших в мире операторов сотовой связи. Компания стала глобальным оператором сотовой связи благодаря множеству слияний и совместных предприятий с крупнейшими телекоммуникационными компаниями на пяти континентах.

* **Красный – это Vodafone в Европе.**

«На 31 марта 2014 Vodafone оказывала услуги мобильной связи 434 млн пользователей (второй показатель в мире после China Mobile) в 30 странах мира. Еще в 50 странах Vodafone является партнёром в сети, над которой она не имеет полного контроля (в том числе находится в стратегическом партнёрстве с российским оператором Мобильные ТелеСистемы). Два основных региона деятельности: Европа; Африка, Ближний Восток и Азиатско-Тихоокеанский регион. Наибольшее количество абонентов — в Индии (184 млн в 2015 году), ещё в пяти странах у компании более 10 миллионов абонентов (Великобритания, Германия, Турция, Испания и Италия)»

Стратегии роста

4. Сфокусированный портфель – это стратегия роста, нацеленная на успех в долгосрочной перспективе, который достигается посредством сосредоточенности на ключевом бизнесе и связанных с этим эффекта масштаба и кривой накопления опыта. Пример – компания E.ON. Возникла в результате слияния с другой компанией, обе фирмы работали в сфере энерго и водоснабжения, но у них было много дочерних компаний в др. отраслях. После слияния основными отраслями были нефтяная, телекоммуникации, недвижимость, электроника, логистика, производство химикатов, стекла и пр.

- E.ON. Начала распродавать различные подразделения и организовывать группу компаний в сфере коммунального хозяйства – поставщика электричества, газа и воды.

*Стратегии роста

5. Стратегию сокращения вертикальной интеграции за счет аутсорсинга применила компания Porsche. Сегодня у этого производителя спортивных автомобилей самый низкий уровень вертикальной интеграции и около 80 % добавленной стоимости. Компания сконцентрировалась на инновациях и развитии своих продуктов (двигателей и технологий) в дополнение к маркетингу, что помогло ей стать самым прибыльным автопроизводителем в мире.

outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией, на основании договора, определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. Например, аутсорсинг в сфере IT, бухгалтерской сфере, HR.

*Стратегии роста

6. Стратегия присутствия на рынке и консолидации посредством слияний и поглощений обеспечивает доминирование в отрасли посредством скупки главных конкурентов.

«Не так давно в США появилась конкурирующая со Starbucks сеть кофеен Seattle's best. Она стала позиционировать себя как «не-Starbucks», делая все наоборот: не такой кофе, не такая мебель, не такая музыка, не такая атмосфера, не такое обслуживание. Кофейня стягивала к себе тех клиентов, кому Starbucks чем-то не нравился.

И сеть Starbucks сделала до невозможности простую вещь: она просто купила мешающего ей конкурента. И это вполне ожидаемый ход. Но после покупки Starbucks не стал закрывать кофейни. Скорее, наоборот, он стал еще сильнее делать в ней все не как в Starbucks, обостряя конкуренцию между этими двумя брендами еще больше.

В результате люди, которым нравился Starbucks, шли в Starbucks и несли деньги в его кассу. А те, кому не нравилась эта кофейня, шли именно в Seattle's best — и тоже несли деньги в кассу... Starbucks. Таким образом компания не только справилась с перетеканием части своей клиентской аудитории к конкуренту, но и захватила дополнительно аудиторию ненавистников Starbucks, которую никогда бы не получила иначе».

*Стратегии роста

7. Стратегия сетей, партнерств и виртуализации.

Puma – три виртуальные штаб-квартиры, в Германии – дирекция исследований и разработок, закупок, стратег. планирования, логистики, продаж, в США – дирекция научных исследований, разработок, маркетинга, в Гонконге – центр закупок и маркетинга. Собственного производства у компании нет, товары закупаются у разных поставщиков и выводятся на рынок под маркой Puma.

Реинжиниринг бизнес-процессов

- Метод РБП подразумевает больше, чем совершенствование бизнес-процессов.
- Еще в конце 18 века А.Смит размышлял о том, что производственные работы следует разделить на простые и четко формулируемые задачи, чтобы изготавливать товары при оптимальных затратах и с максимальной производительностью.
- В начале 20 века этот принцип усовершенствовал Тейлор в рамках своей системы управления массовым производством.
- Эти идеи привели к созданию организации с вертикальной структурой, где процесс создания добавленной стоимости и координация происходят в вертикально структурированной организации, внутри каждого отдела.

*Реинжиниринг бизнес-процессов

* **Производственный процесс** – процесс физического взаимодействия с оборудованием или программным обеспечением, которые затем будут доставлены внешнему потребителю, до момента упаковки товара.
* **Бизнес-процесс** – все услуги и процессы, которые поддерживают производственные процессы. Бизнес-процесс состоит из группы логически связанных друг с другом задач.
* **Таким образом**, в процессах сырье обрабатывается до той степени, чтобы получился конечный продукт более высокой ценности.
* **Реинжиниринг** – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов с целью кардинального улучшения важных текущих показателей производительности, таких как затраты, качество, обслуживание и скорость.

Реинжиниринг бизнес-процессов

- РБП связан с основными процессами компании, создающими стоимость. Таким образом, процессы компании – это выражение ее стратегии. Процесс – следствие стратегии, структура – следствие процесса. Сначала определяются основные процессы, затем – организационная структура.

*7 основных шагов РБП

*1. Определение корпоративной стратегии.

*2. Определение стратегических компетенций, необходимых для внедрения стратегии.

* 3. Детальный анализ процессов. Выявляем, какие действия не генерируют стоимость (дублирование, время простоя и т.д.)

*4. Отбор процессов, которые будут изменены. Критерии отбора:
- влияние процесса на степень удовлетворенности клиентов;

- стратегическое значение процесса (насколько важен для компании этот процесс?);

- потенциал оптимизации процесса (какие существуют возможности?);

*5. Определение ключевых показателей эффективности (КПЭ) для РБП. КПЭ оцениваем по параметрам эффективности (взгляд извне с акцентом на качество)и продуктивности (взгляд изнутри с акцентом на время и затраты). В число показателей входят жалобы, затраты на гарантийное обслуживание, снижение доли рынка и несвоевременное завершение работ.

*7 основных шагов РБП

* **6. Начало осуществления РПБ: перепроектирование и реинжиниринг.** На этапе перепроектирования происходит творческое переосмысление. Почему мы делаем ту или иную вещь и почему мы делаем ее именно так и не иначе? Проектирование деятельности в целом предваряет реинжиниринг. Процессы ориентированы на результат и на клиента.
* **7. Непрерывный контроль и совершенствование новых процессов.** Процессы необходимо постоянно совершенствовать.

* Результат реинжиниринга – изменение в рабочих процессах компании

* Меняются структурные подразделения – вместо функциональных отделов появляются команды процессов.
* Меняется работа исполнителей – от простой до многоплановой.
* Меняются роли людей – они перестают быть подконтрольными и наделяются полномочиями.
* Сотрудники получают новое образование.
* Изменяется оценка эффективности работы и оплаты труда: от оценки деятельности к оценке результата.
* Изменяется цель исполнителя: от удовлетворения потребности начальника к удовлетворению потребностей клиента.
* Меняются функции руководителей – от контролирующих к тренерским.

Стратегическое управление брендом

- С конца 1980-х годов начало развития бренд-менеджмента. Майкл Портер – бренд менеджмент основан на результатах SWOT-анализа и рыночном подходе. Переход к превалированию предложения над спросом.
- Суть стратегического управления брендом в том, чтобы клиенты сохраняли лояльность к определенному товару или линейке товаров в течение долгого времени. Поскольку стратегическое управление брендом гарантирует рост и продажи, им обязательно должен заниматься топ-менеджмент, а не второй эшелон управления (отдел маркетинга).
- При хорошем управлении сильный основной бренд может жить и быть успешным десятилетиями (Nivea, Coca-Cola).

Стратегическое управление брендом

Стратегическое управление брендом (также известное как брендинг) начинается только тогда, когда бренд уже разработан или выстроен. Цель брендинга – сохранить лояльность клиентов к компании в долгосрочной перспективе и укрепить бренд. Руководство должно принимать решения по четырем пунктам:

1. Ширина бренда: сколькими товарами мы будем управлять под одним брендом? В соответствии с корпоративной стратегией, речь идет о явном преимуществе родства зонтичного бренда.

2. Глубина бренда: сколькими брендами будет управлять подразделение? Какое конкурентное преимущество дает мультибрендовая стратегия Volkswagen (Golf, Lupo,Passat,Phaeton).

Стратегическое управление брендом

* 3. Иерархия бренда: как организуются различные бренды в компании? Почему Phaeton – суббренд Volkswagen, а не топ-бренд как Audi, Bentley?
* 4. Портфель бренда: как будут выглядеть существующие бренды в совокупности? (роль бренда по матрице БКГ).

Цель стратегического брендинга и лиц, отвечающих за него, заключается в повышении ценности бренда, так как «ценность создает бренд, а в результате бренд получает стоимость».

* Стратегическое управление брендом

***Ценность бренда с позиции поведенческой науки основана на пяти элементах, часть которых взаимозависимы:**

*1. Лояльность к бренду. Цель – лояльность к бренду в долгосрочной перспективе.

*2. Узнаваемость бренда. Цель – сделать его название известным.

*3. Воспринимаемое качество. Цель – повышение качества, воспринимаемого потребителем, но идентифицируемого им.

*4. Ассоциации с брендом. Цель – обогатить бренд новыми ассоциациями или ощущениями клиента, т.к. это положительно влияет на решение о покупке.

*5. Другие достоинства бренда. Цель – в создании других преимуществ бренда, таких как патенты, торговые марки, каналы сбыта и т. д.

*Стратегические игры

*Предлагаемые выше подходы и рекомендации статичны.

***Теория игр** – основа моделирования конкурентных ситуаций, помогает анализировать и прогнозировать действия и ответную реакцию на рынке.

***Теория игр** – это математическая теория стратегического поведения, анализирующая ситуации, в которых требуется принять решение. Она рассматривает интерактивные, взаимозависимые стратегии конкурирующих субъектов.

*Также рассматривает вопросы взаимодействия и коммуникации: чем больше вы знаете о вашем оппоненте, тем правильнее будете реагировать на его поведение.

***Задача теории игр – найти стратегию, с помощью которой можно добиться оптимального результата в той или иной ситуации**.

*Стратегические игры

* **Джон фон Нейман** в 1928г. Заложил основу теории, когда доказал теорему о минимаксе (когда игрок выбирает стратегию, максимизирующую гарантированный минимум, который оппонент не может отобрать).
* В 1944 г. Д.ф.Нейман и Оскар Моргенштерн опубликовали книгу «Теория игр и экономическое поведение», благодаря которой теория игр утвердилась как самостоятельная наука.
* В 1950 г. **Джон Нэш разработал равновесие для игр** двух игроков, которое в настоящее время известно под названием «равновесие Нэша». В 1994г. он был удостоен Нобелевской премии по экономике.
* «**Равнове́сие На́ша** (*Nash equilibrium*, названо в честь Джона Нэша) — так в теории игр называется тип решений игры двух и более игроков, в котором ни один участник не может увеличить выигрыш, изменив свою стратегию, когда другие участники стратегий не меняют. Такая совокупность стратегий, выбранных участниками, и их выигрыши называются равновесием Нэша.

(Это Д.Нэш был прототипом героя Р.Кроу в «Играх разума»).

Стратегические игры

*Основные идеи теории игр можно передать в качественных терминах. Важно сформулировать общее представление о стратегической игре:

1. Стратегические ситуации моделируются в игровой форме;
2. Правила игры предусматривают, кто, что и когда может делать;
3. Есть два или более игроков с принципиально конкурирующими интересами;
4. Стратегия игрока – это план действий, которые игрок выберет в той или иной ситуации;
5. Польза или потеря для игрока в результате той или иной ситуации называется выигрышем (или платежом).
6. Все игроки действуют рационально – они пытаются добиться максимальной пользы в любой ситуации;
7. Лучший ответ на конкретную стратегию противника тот,

Стратегические игры

* **Игры с нулевой суммой для двух игроков («монополия», «блек-джек»)** – самые простые, в них один из игроков выигрывает то, что проигрывает другой. Сотрудничество исключено. С точки зрения структуры это самая простая форма игры. Коммуникация тоже может быть исключена, т. к. главное для игроков – победа.
* **В играх с ненулевой суммой** игроки могут улучшить свое положение за счет сотрудничества, но они также могут сделать свою прибыль выше потери противника путем отказа от сотрудничества.
* Игры с ненулевой суммой преобладают. Для стабильного равновесия решающим фактором является доверие между игроками.

*Стратегические игры

* Каждый игрок выбирает стратегию, которая обеспечивает пользу с его личной точки зрения. Если игрок выбирает одну и ту же стратегию для каждой из возможных комбинаций, она становится его **доминантной стратегией** в игре: он всегда выбирает один и тот же вариант стратегии в каждой игровой ситуации.
* Оптимальная стратегия с рациональной точки зрения игрока никогда не зависит от стратегии соперника.
* **Равновесие Нэша** обеспечивает решение в такой игре, когда возникает комбинация стратегий, в которых выбор каждого игрока является наилучшим ответом на выбор соперника, поэтому нет рационального стимула в одностороннем порядке изменить решение или стабильную ситуацию, т.к. ни один из игроков не извлечет из нее больше выгоды. Это равновесие известно как **«принцип лучшего взаимного ответа»** и является решением, если оба игрока имеют доминантные стратегии.

*Стратегические игры

*В **параллельных играх** игроки принимают решения одновременно. Поэтому каждый должен оценивать ситуацию с точки зрения другого и пытаться предугадать результат игры.

*В **последовательных играх** решения принимаются поочередно. Игрок, чья очередь ходить, должен обдумать, как его действие повлияет на действие оппонента. Похожа на игру в шахматы.

*Игры подразделяются на:

- **Статические** (имеют место единожды, и их можно повторить при прочих равных условиях, например, «орел или решка»);
- **Динамические** (предполагают многочисленные ходы и зависят от изменения обстановки и/или уроков, извлеченных из предыдущих ходов).

*Стратегические игры

* **Чистые стратегии в играх** – это однозначные решения за или против возможного хода или серии ходов.
* **В игре с полной информацией** игроки знают все стратегии и возможные комбинации, а также все возможные выигрыши/платежи в игре. Эту **информацию также называют техническим аспектом игры**.
* Как только информация утрачивает актуальность для всех игроков, возникает **состояние неполной информации**. В реальной экономике компании обычно не имеют полной информации.
* Если игрок не знает о стратегическом выборе другого игрока, то это **игра с несовершенной информацией**. Так всегда бывает **с параллельными играми**.

*Стратегические игры

* **«Дилемма заключенного»** - пример одновременной игры с ненулевой суммой, отлично иллюстрирующей проблему фундаментальных допущений в теории игр: двое заключенных, А и В, подозреваются в совершении преступления. Максимальный срок тюремного заключения составляет восемь лет. Судья делает каждому из них следующее предложение: *«Если ты свалишь вину на второго парня, выйдешь на свободу, а он получит полный срок. Если вы оба откажетесь говорить, у нас есть достаточно доказательств, чтобы посадить каждого из вас на три года. Если вы оба признаетесь, будете приговорены к пяти годам каждый»*. Заключенные не могут общаться друг с другом, поэтому у каждого из них есть два варианта: сотрудничать со вторым, то есть молчать, или сдать его, то есть признаться. В результате возникают 4 возможные стратегические комбинации, которые изображаются в виде платежной матрицы (или матрицы выигрышей).

*Стратегические игры

		B	
		Молчать	Признаться
A	Молчать	(- 3, - 3)	(-8, 0)
	Признаться	(0, - 8)	(-5, -5)

Первая цифра в скобках – это выигрыш заключенного А, вторая цифра – выигрыш В.

*Стратегические игры

* Поскольку у обоих игроков одинаковая доминантная стратегия, здесь существует равновесие доминантных стратегий. Тем не менее, в этом случае рациональное поведение приводит к неоптимальному результату, т.к. оба заключенных признаются и получают по пять лет. Сотрудничество и молчание было бы лучше для обоих, т.к. им грозил бы только трехлетний срок.
* Дилемма заключенного» доказывает, что компании на рынке должны сотрудничать, чтобы улучшить свое положение в «общем зачете». Например, вместо агрессивных рекламных кампаний для уже известных продуктов имеет смысл сэкономить деньги и сохранить существующую долю рынка.
* Тем не менее проблема заключается в том, что как в дилемме заключенного, так и в жизни, в том, что у каждого игрока есть стимул предать. Если один молчит, другой признается и уходит безнаказанным. Или, если один обходится без рекламной кампании, другой может быстро получить долю на рынке, запустив такую кампанию.
* Таким образом, совместные решения могут существовать только в том случае, если есть подходящие механизмы санкций. Есть стратегии, которые угрожают санкциями и обещают вознаграждение в случае сотрудничества.

*Стратегические игры

* Любую ситуацию в экономике, политике, спорте, личной жизни можно проанализировать с позиции теории игр.
* Эти подходы известны как «стратегические или военные игры, т.к. уходят корнями в военное дело.
* Первыми этот стратегический подход усвоили крупные глобальные корпорации, нефтяные компании, например. В настоящее время их, как правило, рекомендуют группам компаний крупные международные консалтинговые агентства. Консультанты готовят игру, проводят ее с клиентом, а затем анализируют отдельные ходы и результаты.
* В концептуальном плане – стратегические игры – это динамическое моделирование реальных ситуаций в бизнесе. Их задача – предоставить топ-менеджерам способ оценки стратегических решений, исходя из определённых данных о рынке и конкуренции.

*Стратегические игры

*Основные этапы игры:

1. Формулирование ключевой гипотезы, которую предстоит проверить.
2. Определение экономической модели (рынка и конкуренции);
3. Формирование 4-5 команд, которые будут представлять компанию-клиента и ее основных конкурентов;
4. Выполнение трех-четырех ходов, каждый из которых соответствует реальному периоду от одного до двух лет;
5. Анализ отдельных ходов и оценка ключевых решений в конце игры;
6. Помощь в подытоживании запланированных и неожиданных результатов.

*Стратегические игры

*В предварительной фазе игры есть 2 критических момента, которые нужно тщательно продумать:

- экономическая модель (эластичность спроса, параметры поставки и темпы роста на рынке, со стороны конкурентов - структуры продаж, расходов, потенциал инвестиций).

- формирование команд конкурентов: за команды клиента и конкурентов могут играть только люди из самой компании-клиента, поэтому игроки должны быть в состоянии поставить себя на место топ-менеджеров компаний-конкурентов, чтобы делать точные ходы от их имени. Поэтому на подготовительном этапе топ-менеджерам конкурентов присваивается стандартизированный психологический профиль, и соответствующий игрок получает как можно более точное представление о том, какого человека он играет. (должность, стиль руководства, тип личности, образование, личная жизнь, карьерный рост, прежние стратегические решения).

*Стратегические игры

*Стратегические игры используются, в числе прочего, когда перед компанией стоят проблемы:

- Поиска стратегии выхода на рынок;
- Расширение вертикальной интеграции;
- Ценовые стратегии при слияниях и поглощениях;

Преимущества игры в том, что игрок может протестировать стратегические решения в динамической модели – учитывающей реакцию рынка и конкурентов, абсолютно ничем не рискуя.

Победа или проигрыш в игре означает, что надо или приступать к реализации намеченного плана, или пересмотреть запланированный курс и обдумать, могут ли другие ходы стать выигрышной стратегией.

*Задание на семинар

Тема 6. "Управление рисками в реализации стратегии".

*1. Классификация рисков: политический, технический, производственный, коммерческий, финансовый, инновационный.

*2. Сущность риска и критерии его оценки.

*3. Процесс управления риском.

*4. Методы количественной оценки рисков.

*5. Качественные методы оценки рисков.

*6. Способы ранжирования рисков.

Основная литература: Стратегический менеджмент, Н.А. Казакова, А.В. Александрова и др. М., 2013г.

Тема 7. Способы взаимодействия с рисками:

*1. Уклонение от риска.

*2. Страхование риска.

*3. Передача риска субподрядчику.

*4. Диверсификация рисков.

*5. Методы локализации риска.

*6. Распределение риска.

Основная литература: Стратегический менеджмент, Н.А. Казакова, А.В. Александрова и др. М., 2013г.