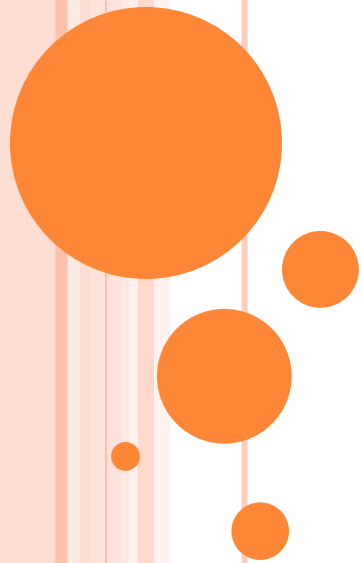
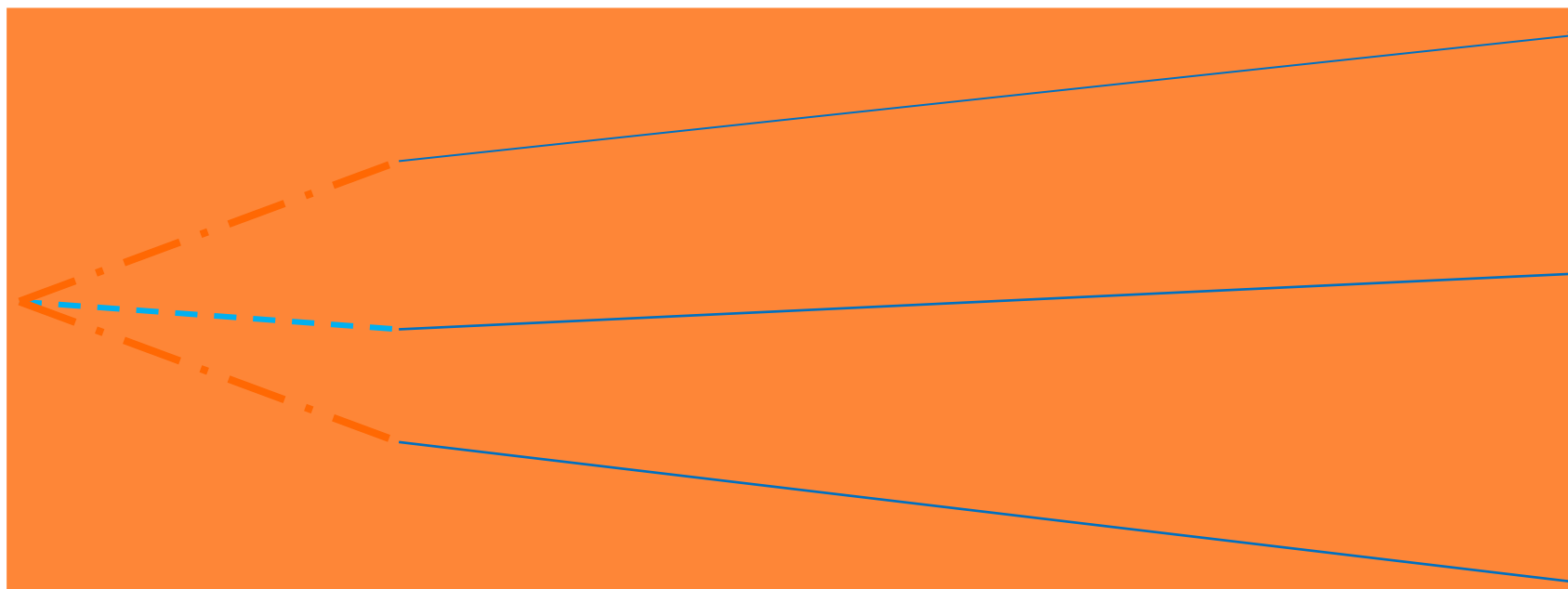


ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ



СТАДИИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ



Стадия 1

Изучение
стратегических
подходов

Стадия 2

Выбор
Стратегического
подхода

Стадия 3

Выбор и
прояснение
основной
стратегиче-
ской цели

Стадия 4

Оценка и развитие
фундаментальной
стратегической цели

СТАДИИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

- ? Стратеги обязаны ежедневно заниматься переоценкой прошлого, экстраполяцией известных закономерностей и разведыванием будущего.
- ? В компании Google Эрик Шмидт (глава-основатель компании) в официальном порядке потребовал от своих сотрудников посвящать 20% рабочего времени нерабочим инновационным усилиям.
- ? Лидеры со стратегическим складом ума воспринимают окончательную победу не как уничтожение противника, а как возможность избежать конкуренции, сделав стратегию конкурента устаревшей, неактуальной.
- ? Стратегия должна быть направлена на стабильный долгосрочный успех, а не просто на победу. Пример тому Наполеон и его захват Москвы.



ОПИСАНИЕ ЛИЧНОСТИ СТРАТЕГА

- ? Где работают стратеги?
- ? В стратегических подразделениях или в департаментах стратегических инициатив компаний крупного и среднего бизнеса.
- ? Кто работает?
- ? Первый тип — очень опытные, компетентные и знающие специалисты, имеющие глубокие знания в области географии, политики и политологии, экономики и бизнеса. Но это только половина успеха.
- ? Для развития по-настоящему новаторских и революционных идей стратегическим подразделениям всегда требуются талантливые молодые специалисты. Они сглаживают недостаток опыта своей способностью неординарно мыслить.



Стратег выступает как навигатор,
ведущий компанию, правительство
или любой субъект права из
настоящего в будущее, предполагая,
прогнозируя, избегая и реагируя на
неизвестные вызовы и преграды
будущего.



15 ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (по В. КВИНТУ)

? **Правило 1. В стратегии нельзя полагаться на здравый смысл.** «Здравый смысл – это коллекция предрассудков, приобретаемых к 18-тилетнему возрасту».

Здравый смысл прямо противоположен точному прогнозу и стратегической дальновидности. Опыт и история подтверждают, что великие стратегические идеи часто отвергаются здравым смыслом, основанным на привычных устаревающих знаниях и статус-кво. Основная идея Б.Гейтса, в 1975 году зарегистрировавшем новую маленькую компанию Microsoft заключалась в том, чтобы превратить компьютер «в самый ценный рабочий инструмент на письменном столе каждого офиса и квартиры».

Согласно здравому смыслу, идея Гейтса в 1975 году была нереалистичной мечтой.



15 ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (по В. КВИНТУ)

? **Правило 2. В стратегии мнение большинства чаще всего ошибочно.**

Умозаключения, сделанные прежде всего на основе полного и глубокого анализа, почти всегда бросают вызов бытующему общественному мнению, основанному на здравом смысле. Общество в своем большинстве не потратило ни достаточно времени, ни сил на объединение теоретических знаний и глубокий анализ, на поиск решений таких проблем, которые как раз невозможно решить на основе знаний, известных подавляющему большинству.

Задача стратегов – убеждать скептически настроенных лидеров и пессимистичное большинство. Самые инновационные стратегии почти всегда сначала высмеиваются большинством. Как говорил Отто фон Бисмарк, «**Правительство, выбрав однажды курс, не должно от него отклоняться. Нельзя озираться то влево, то вправо, а нужно двигаться вперед**».



15 ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (по В. Квинту)

? 3. Стратегическое настоящее – это уже прошлое.

Будущее невозможно понять только путем анализа текущих событий. Такой подход не ведет к прорыву, а есть экстраполяция существующих трендов, многие из которых находятся в фазе затухания.

? 4. Использовать опыт успешно реализованных стратегий.

? 5. Ни одна стратегия не реализуется вечно.

Работа стратега наиболее трудна в период, когда организация добивается успехов. В этих случаях, даже когда условия меняются, большинство предпочитает поддерживать статус-кво. Этот менталитет особенно присущ тем, кто несет ответственность за текущую деятельность. Они воспринимают стратегов как угрозу стабильности своего успеха.



15 ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (по В. КВИНТУ)

- ? Руководители не могут позволить себе сделать ошибку, предполагая, что успех в прошлом гарантирует успехи в будущем. Поэтому необходимо, несмотря на текущий успех, инвестировать капитал в будущее. **Поэтому расходы на исследования и разработки сокращают в последнюю очередь.**
- ? **Новым компаниям** или тем, которые на данный момент неуспешны, **легче развивать и применять стратегии будущего.**
- ? Когда Google впервые появилась со своей непривычной и ненадежной технологией, ее руководителям было не трудно предвидеть будущее. У них не было багажа прошлого успеха, часто сдерживающего принятие качественно новых стратегических решений. **В результате акции Google в 2008г. в 8 раз превысили рост акций Microsoft.**



15 ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (по В.Квинту)

6. Инерционное мышление – главный враг стратегического мышления.

- ? **Инерция** – основное препятствие для инновационных стратегических идей. Очень сложно принять что-то новое, привыкнув к рутине. Когда у организации нет стратегии, ее неизбежно покоряет инерция. Организация привыкает к своей деятельности и не исследует альтернативы.
- ? **Инновационные стратегические идеи** применимы к организации только тогда, когда она испытывает недостаток в обеспечении баланса или когда изменяется ее статус-кво.



15 ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (по В.Квинту)

? 7. Стратеги не должны разрабатывать предсказуемые стратегии.

Стратег никогда не должен бояться использования нетрадиционных идей. Необычные подходы – самые эффективные пути к успеху. Но стратеги должны быть готовы к адаптации своих удачных стратегических доктрин конкурентами, как и к тому, что использование непредсказуемых стратегий тоже становится предсказуемым. Стратеги должны знать о том, чего ожидают и не ожидают их конкуренты и оппоненты.

? 8. Успешная стратегия не может быть нечестной.

А. Невский «Не в силе Бог, а в правде». В стратегии сила и правда не являются взаимоисключающими. Победная стратегия должна быть и сильной, и правдивой.

15 ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (по В. КВИНТУ)

? **9. Стратеги призваны превращать хаос будущего в систему и в успешный стратегический проект.**

Стратеги всегда имеют дело с хаосом, т.к. будущее неизвестно. В зависимости от выбранного стратегического подхода уровень неопределенности варьируется.

Стратегии новых горизонтов несут в себе самую высокую неопределенность и хаос. Стратеги проводят организацию через несколько этапов стратегического совершенствования и развития.

Стратеги в период выбора новой стратегии не должны находиться под влиянием стратегии улучшения, предпочитая ее стратегии новых горизонтов из-за меньшего объема хаоса, хаос неизбежен. **Те, кто пытается избежать риска и вообще никогда с ним не сталкиваться, никогда не добиваются побед.** Стратеги, пытающиеся систематизировать хаос, должны быть готовы к непредсказуемым вызовам.

Ни одна стратегия не совершенна и никто не может предсказать все потенциальные угрозы.




15 ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (по В.Квинту)

? 10. Асимметричные ответные стратегии всегда более эффективны симметричных.

Наиболее эффективная реактивная стратегия почти всегда асимметрична. Типичное ложное клише стратегической мысли: «если стратегия работала у конкурентов, то она будет работать и у нас». Не учитывается то, что стратегия была успешной несколько ранее, для конкурентов с другими операционными характеристиками, в других условиях, возможно, в др. сегменте рынка.

? 11. Стратеги всегда должны быть оптимистами.

Пессимизм — основное препятствие для принятия успешных стратегических решений. Есть только одна область, где можно быть пессимистом — стоимость.



15 ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (по В.КВИНТУ)

? 12. Необходимо всегда переоценивать конкурента.

«Кто не будет рассуждать и будет относиться к противнику пренебрежительно, тот непременно станет его пленником». (Сунь-Цзы. Трактат о военном искусстве). Последствия переоценки конкурента менее негативны, чем последствия его недооценки.

? 13. Инновации могут обеспечивать огромные стратегические преимущества.

Юлий Цезарь, Наполеон использовали все последние достижения своего времени для военного успеха. Использование инноваций в качестве средства стратегического успеха.



15 ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ (по В.Квинту)

- ? **14. Стратеги должны оптимизировать ограниченные ресурсы, используя фактор времени как детерминирующий.**

Экономия времени – первый закон стратегии. Стратеги должны всегда стремиться находить методы, которыми они могут с помощью фактора времени сделать преимущества конкурентов устаревшими или бесполезными.

- ? **15. Стратеги должны выявлять и ориентироваться на истинные потребности системы, а не на желания ее лидеров.**

После изучения ситуации клиента стратеги могут прийти к выводу, что видение клиентом пути к успеху ошибочно и он хочет не того, что сможет обеспечить долгосрочный успех ему и организации.

Надо отстаивать свою позицию.

