

СОВРЕМЕННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ И АНАЛИЗ

Дуненкова Елена Николаевна,
edunenkowa@gmail.com

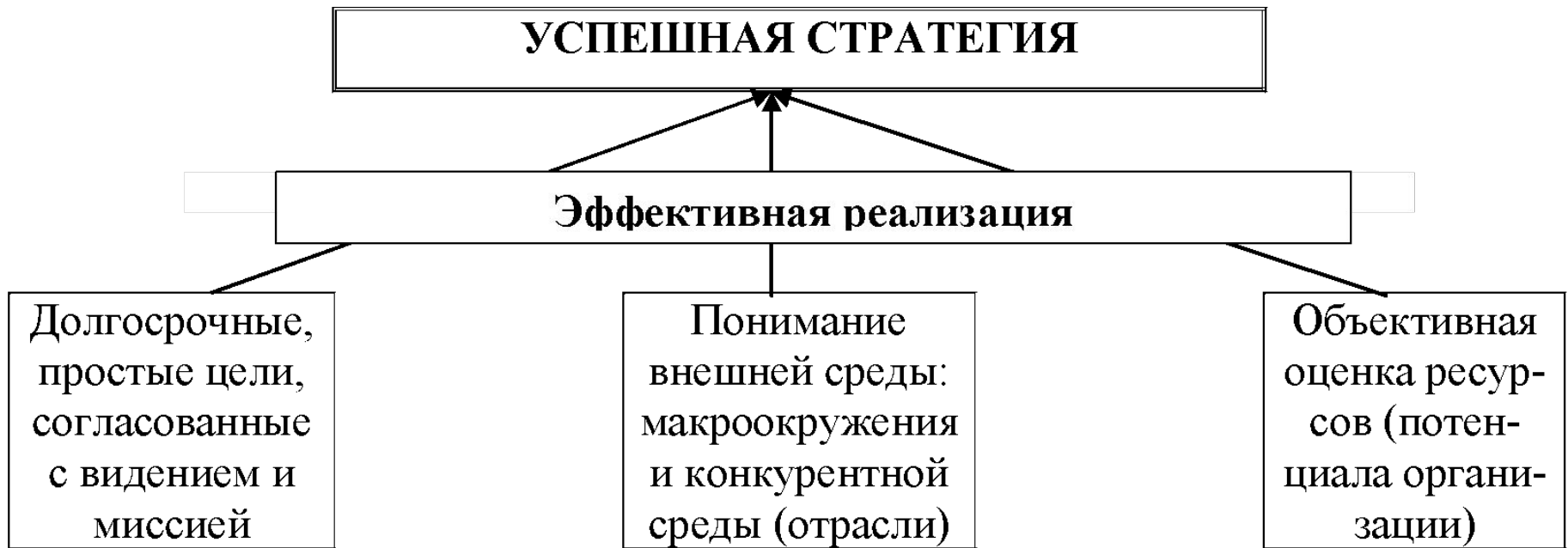
Основные понятия

Типы организаций: бизнес-единица (одноотраслевая организация), корпорация (многоотраслевая (диверсифицированная) организация).

Типы среды: внешняя (макросреда, отрасль), внутренняя (стратегический / инновационный потенциал).

Стратегия: основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь — ее видением и целями, и ее текущим состоянием, т.е. линия поведения, выбранная для достижения этих целей.

Основная задача:



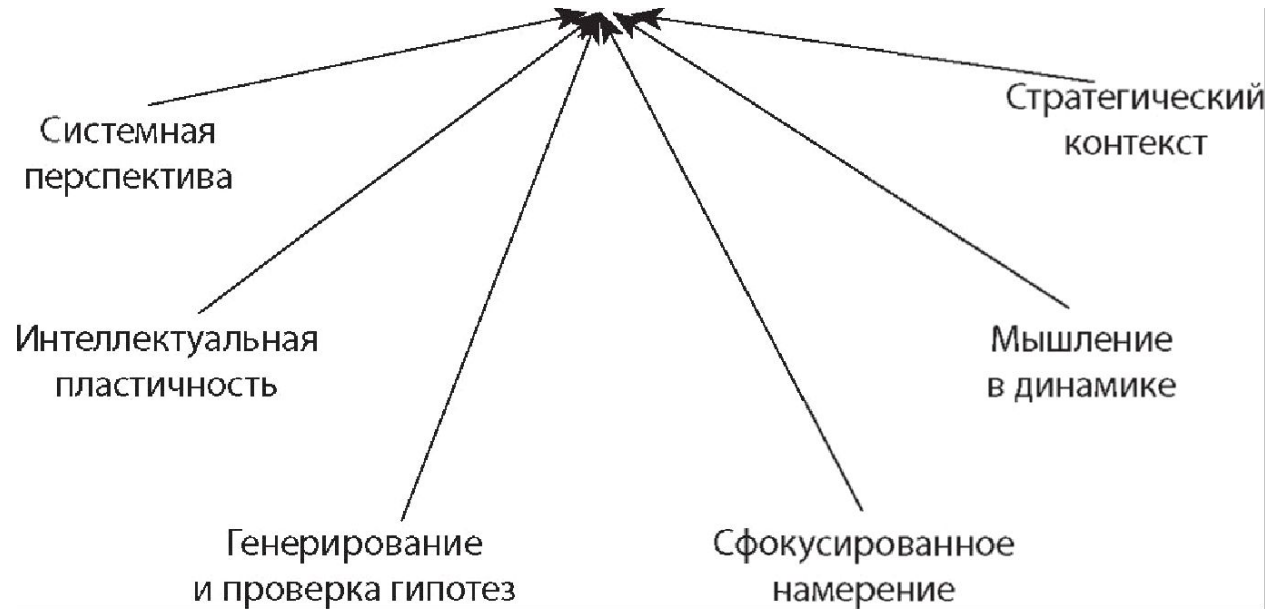
Стратегическое мышление

Генри Минцберг: отличительный навык менеджера, позволяющий создавать новые стратегии, которые способны переписать правила конкурентной игры, опираясь на предвидение будущего.

Кеничи Омае: способность творчески и активно мыслить, рождать динамические идеи и цели.

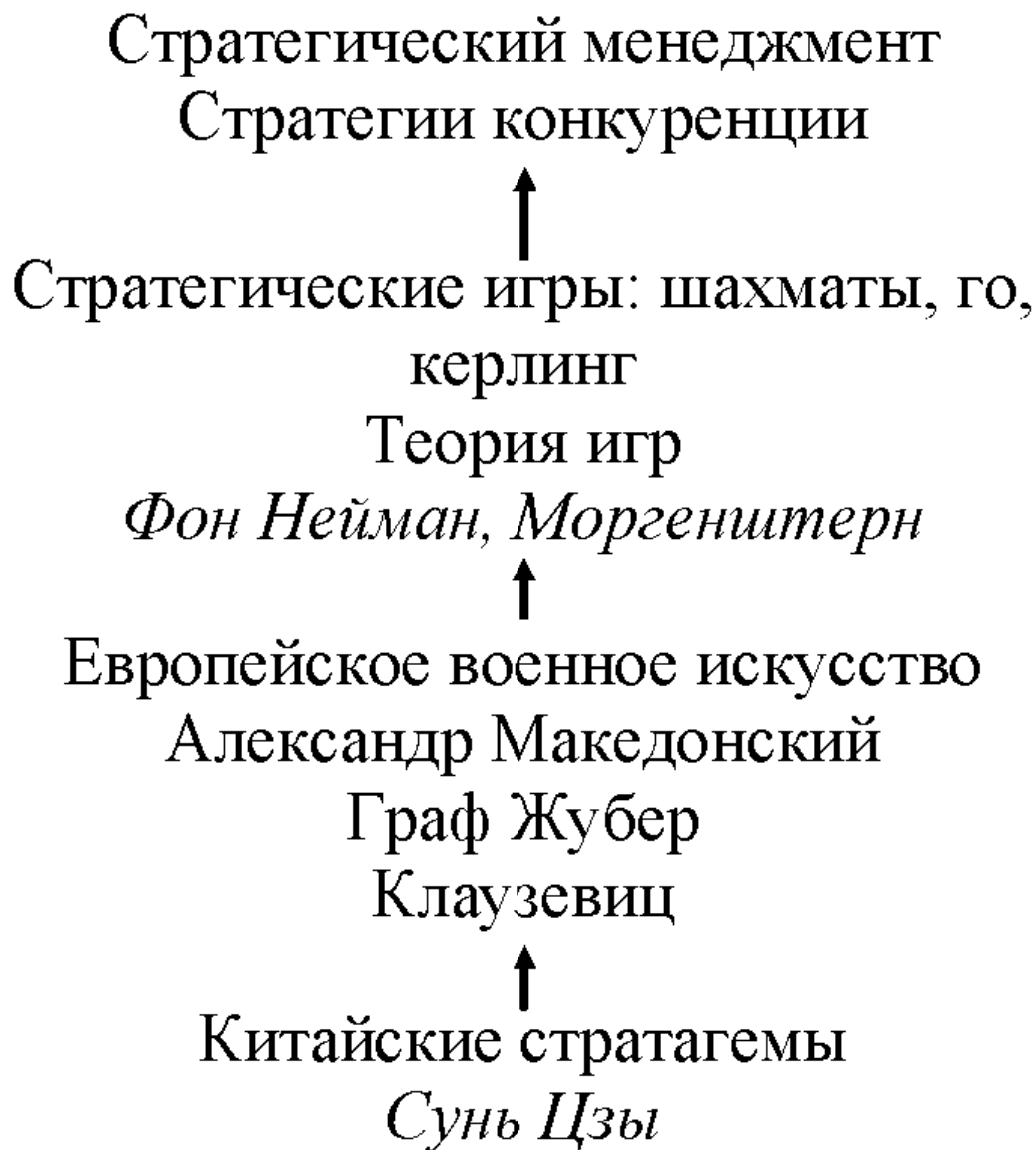
Брюс Хендерсон: обладание воображением, чтобы изобретать альтернативные курсы действий, и логикой, чтобы анализировать их последствия.

Стратегическое мышление



Джин Лидтка: *Стратегическое мышление — это синтез системного подхода к принятию решений, сфокусированного намерения, интеллектуальной гибкости, динамики, генерирования и проверки гипотез.*

Эволюция стратегической мысли



Стратегия

Стратегия — от strategia (греч.): "военное руководство" — stratos (войско) + ago (веду).

1. Китай (2500 г. до н.э.)

Сунь Цзы ("Искусство войны"):

- *Покорить врага без боя – вот вершина мастерства*
- *Замани противника на свою территорию, притворись побежденным и нанеси удар.*
- *Познайте других и познайте себя: безопасный триумф. Познайте природу и познайте ситуацию: полный триумф*
- *Как у воды нет постоянной формы, так и в войне не бывает постоянных условий.*
- *Одержав победу, я не повторяю свою тактику, а реагирую на обстоятельства бесчисленными вариантами способов.*

Стратегия

2. Европейское военное искусство

Б. Лидделл-Гарт:

- *Нет оправданий генералу, посылающему войска в лобовую атаку на укрепленные позиции противника.*
- *Равновесие противника должно быть нарушено не в ходе, а перед решительным наступлением.*

3. Стратегические игры: шахматы, го, керлинг

Стратегия — это общий замысел, позволяющий в каждой текущей ситуации эффективно формировать очередной свой ход, учитывая возможные ответные ходы противника.

Стратегия

4. Стратегический менеджмент

Школы стратегий:

- 1. Школа дизайна*
- 2. Школа планирования*
- 3. Школа позиционирования*
- 4. Школа обучения*
- 5. Школа власти*
- 6. Школа культуры*
- 7. Школа внешней среды*
- 8. Школа конфигурации*
- 9. Школа предпринимательства*
- 10. Когнитивная школа*

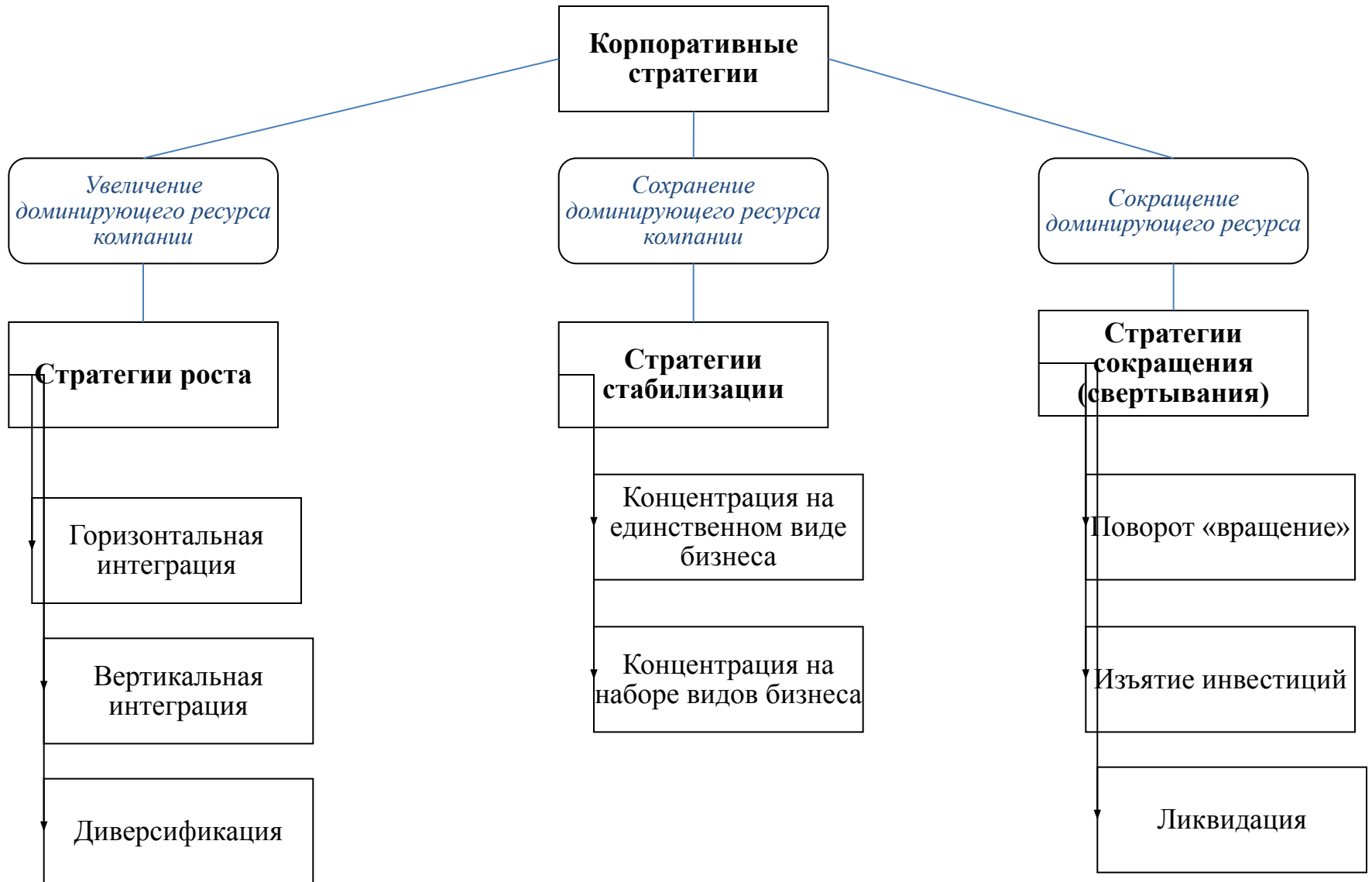
Стратегия (модель 5P)

- **PLAN (ПЛАН)**: стратегия, определяющая курс действий и поведения организации в конкретной ситуации; документ, составляемый с целью доказательства возможности достижения основных целей; способ задания предсказуемого направления деятельности.
- **PATTERN (МОДЕЛЬ (ШАБЛОН, ОБРАЗЕЦ))**: перспективное направление деятельности организации, которое позволит как можно дольше не изменять ресурсный потенциал.
- **PLOY (МАНЕВР, ЛОВКИЙ ПРИЕМ)**: совокупность действий, направленных на достижение преимуществ в прямой конкуренции. Задаёт все действия организации, необходимые для перехода от одной ресурсной модели к другой, из одной позиции во внешней среде в другую.
- **POSITION (ПОЗИЦИЯ)**: долгосрочное положение организации во внешней среде; ниша, позиция организации среди конкурентов, поставщиков и потребителей; желаемые стабильные связи между предприятием и его основными поставщиками и потребителями, устойчивая конкурентная позиция
- **PERSPECTIVE (ПЕРСПЕКТИВА (ВИДЕНИЕ))**: желаемое будущее состояние организации с точки зрения интересов работников

Дерево стратегий организации



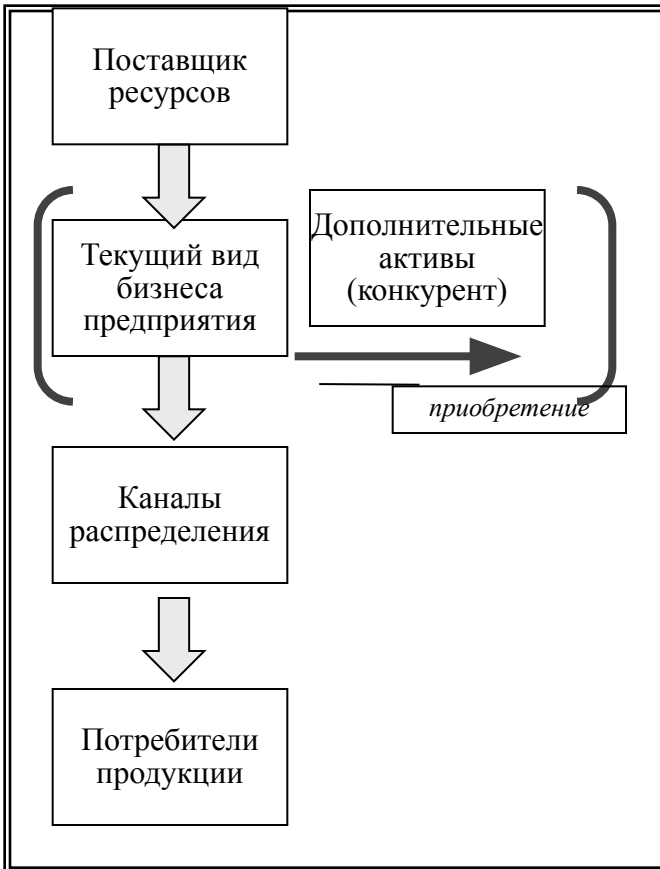
Виды корпоративных стратегий



РОСТ: Стратегии горизонтальной интеграции

Стратегии горизонтальной интеграции - расширение активов (потенциала) текущего вида бизнеса компании..

Основные формы горизонтальной интеграции



Расширение вида деятельности внутри предприятия

строительство нового цеха, приобретение дополнительного оборудования и т. п.

Покупка другого предприятия, занятого в том же бизнесе

Приобретение имущественного комплекса другого предприятия

Присоединение конкурента (поглощение)

Объединение с конкурентом (слияние)

Покупка контрольного пакета акций конкурента

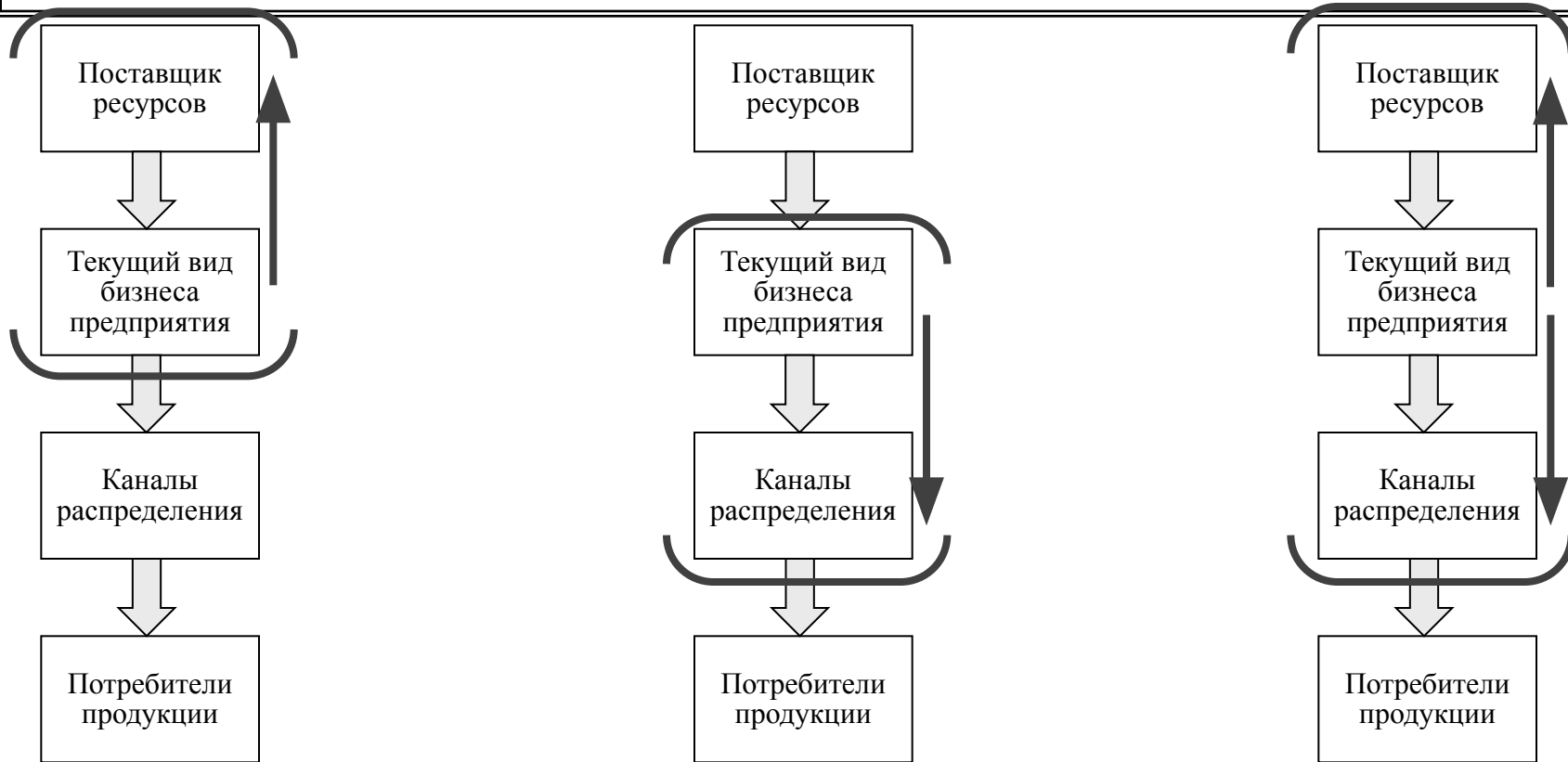
Рост через создание филиалов и представительств (географическое расширение)

Рост через франчайзинг

В процессе горизонтальной интеграции осуществляется физическое приобретение активов

РОСТ: Стратегии вертикальной интеграции

Стратегия вертикальной интеграции - стратегия, направленная на включение во внутреннюю цепочку ценностей компании ресурсообеспечивающих или товаропроводящих звеньев



Вертикальная интеграция «назад» – приобретение активов для обеспечения предприятия ресурсами

Вертикальная интеграция «вперед» – приобретение активов для переработки или перепродажи продукции предприятия

Полная вертикальная интеграция – приобретение всей цепочки создания стоимости

РОСТ: Стратегии диверсификации

Стратегии диверсификации - стратегии, основанные на приобретении активов вида бизнеса, не связанного с текущей деятельностью.

Стратегии диверсификации

Концентрическая (связанная, родственная)

Конгломератная (несвязанная, неродственная)

Spin-off

Экономическая
диверсификация

Тиражирование
ключевой
компетенции

Диверсификация
через
открытые
инновации

Приобретение (открытие)
несвязанного вида бизнеса для
целей:
-Разделения рисков;
-Выхода в более
привлекательную отрасль;

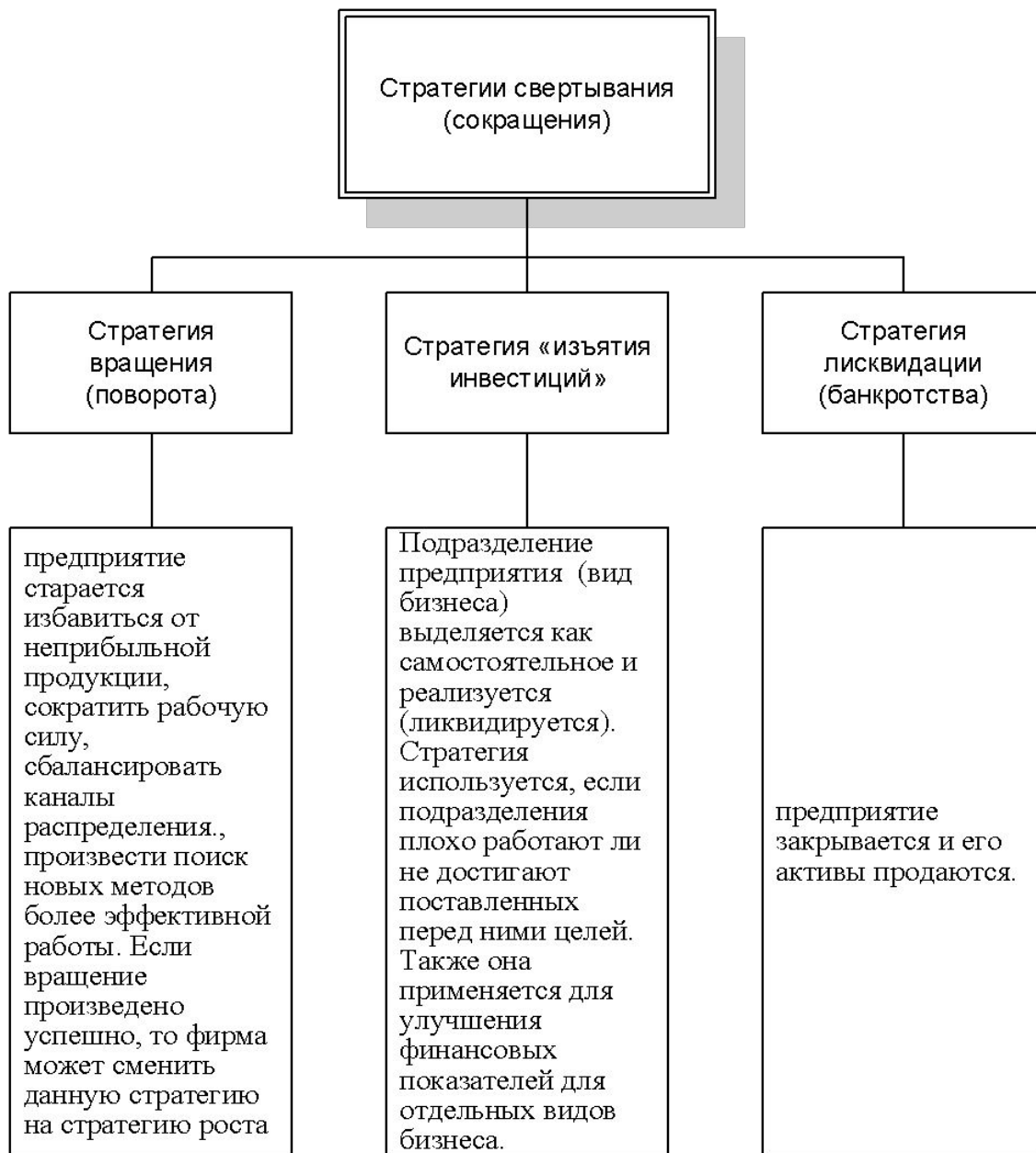
Компания
начинает
новый бизнес
на основе
собственных
разработок
(бизнес
организуется
внутри
предприятия)

Организация бизнеса
для получения
эффекта размера
(покупка или начало
с нуля бизнеса,
позволяющего
сократить издержки)

Развитие новых
направлений
деятельности на
основе безусловного
конкурентного
преимущества
компании

Приобретение
фирмы на одной
из стадий
инновационного
процесса или
готовой фирмы в
родственной
области для
диверсификации

Стратегии свертывания



БАРЬЕРЫ ВЫХОДА С РЫНКА

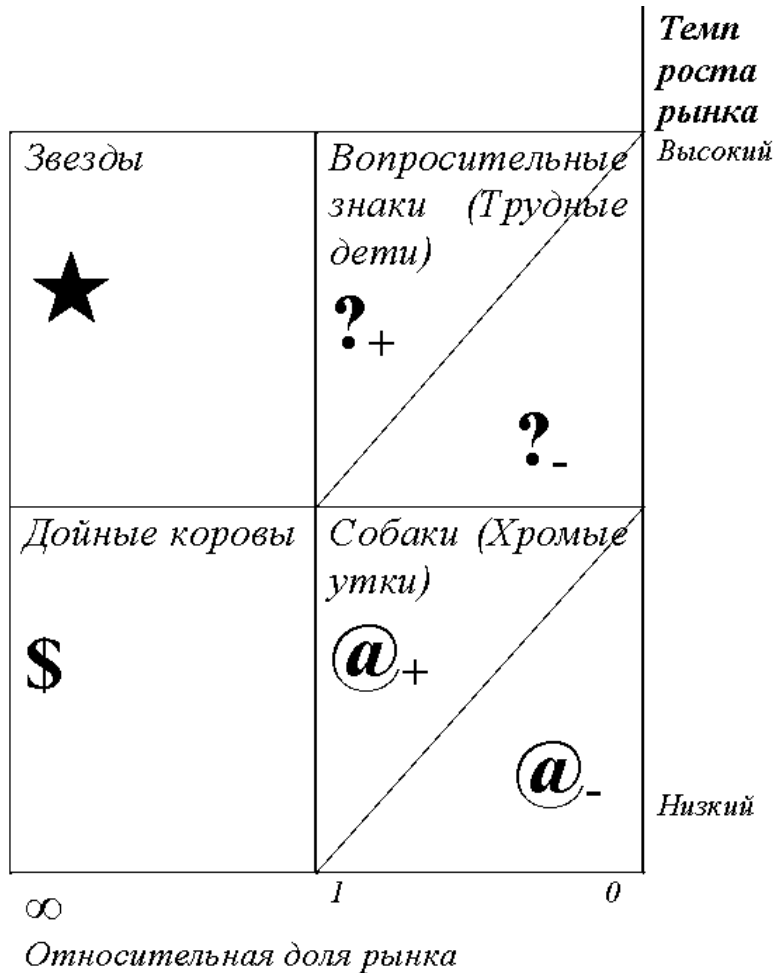
1. Высокий уровень специализации активов
2. Высокие затраты на выход с рынка
3. Зависимость других видов бизнеса компании от активов ликвидируемого вида деятельности.
4. Сопротивление со стороны основных групп влияния
5. Социальные барьеры

Стратегии стабилизации

Стратегии стабилизации - стратегии, основанные на сохранении стоимости активов организации на одном и том же стабильном уровне. Стратегии стабилизации не предполагают приобретения или продажи ресурсов. При этом сохранение стоимости активов на том же уровне не препятствует предприятию увеличивать выручку, прибыль, рыночную долю.



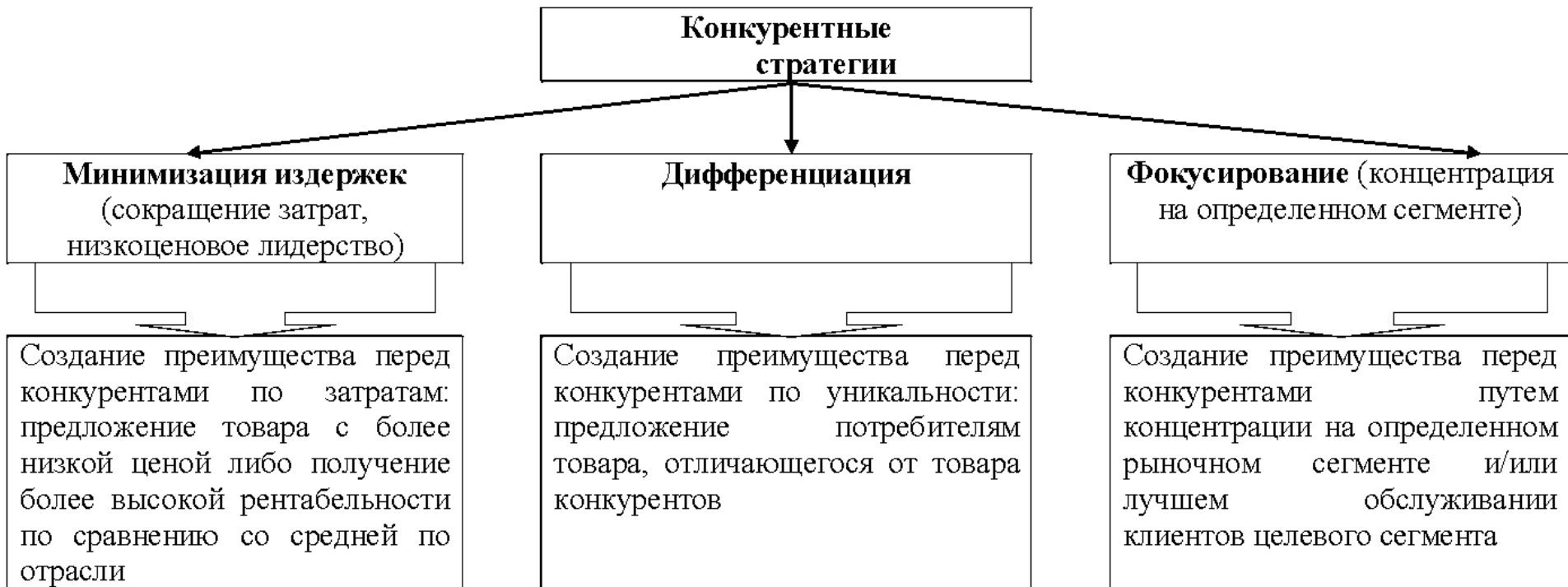
Матрица Бостонской консультационной группы (BCG)



$$\text{Относительная доля рынка} = \frac{\text{Объем продаж бизнес - единицы}}{\text{Объем продаж ведущего конкурента}}$$

Конкурентные стратегии (стратегии бизнеса)

Конкурентная стратегия (== стратегия бизнеса, деловая стратегия, стратегия продуктовой единицы) — стратегия, направленная на создание устойчивого конкурентного преимущества организации на рынке в определенном виде бизнеса.



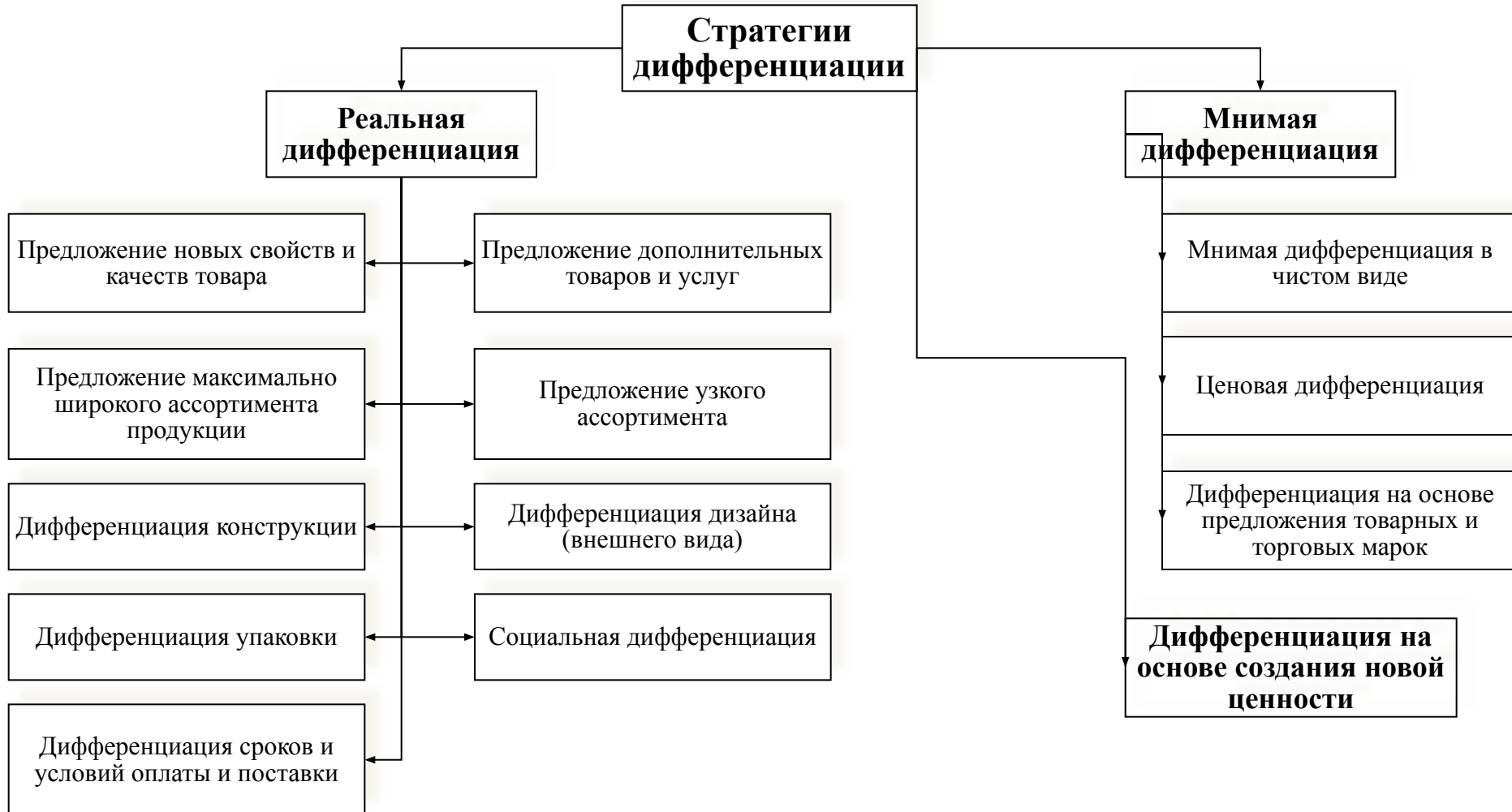
Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия лидерства по издержкам заключается в создании преимущества через снижение затрат, связанных с производством и реализацией продукции.



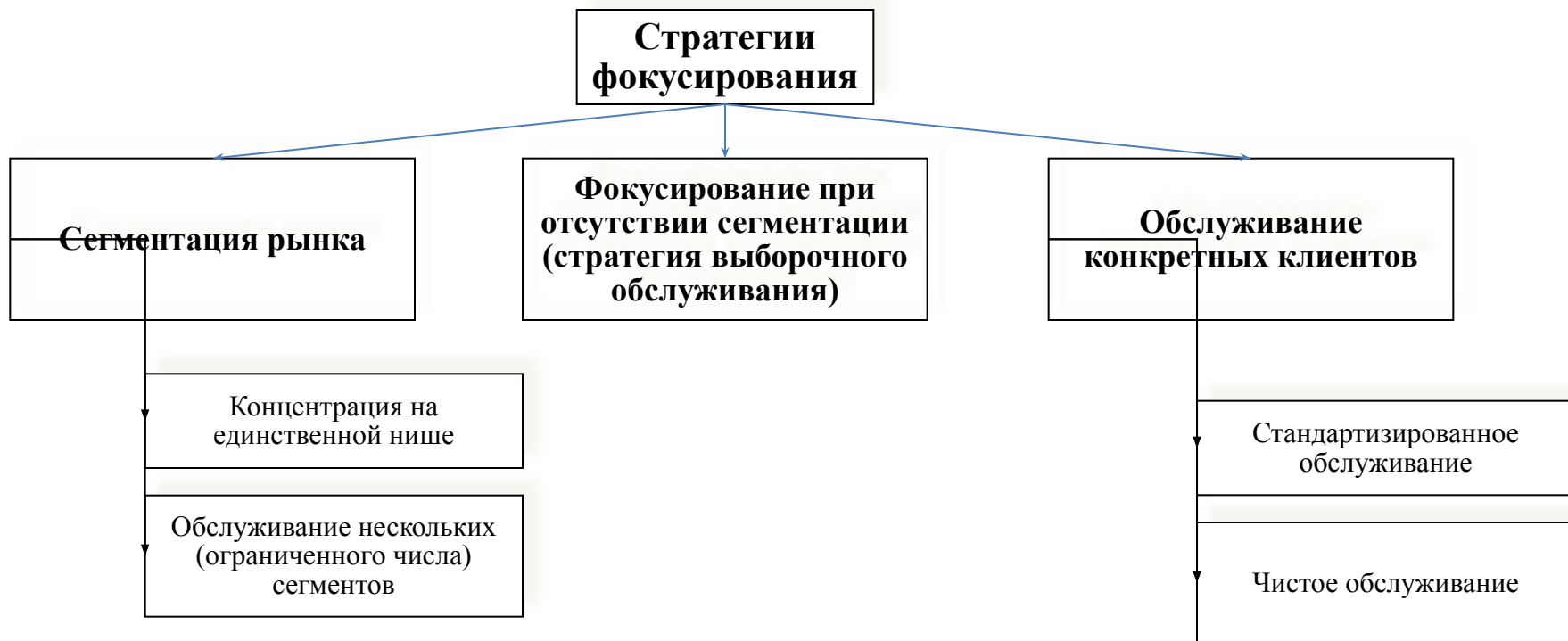
Стратегии дифференциации

Стратегия дифференциации заключается в создании преимущества на основе предложения на рынок уникального товара, отличающегося от предложений конкурентов



Стратегии фокусирования

Стратегия фокусирования заключается в создании преимущества перед конкурентами путем концентрации на определенном рыночном сегменте и/или лучшем обслуживании клиентов целевого сегмента



География – где?
Продукт – что?
Потребность – для чего?
Потребитель – кто?

Матрица М.Портера для классификации стратегий бизнеса

		Тип конкурентного преимущества	
		Низкие издержки	Дифференциация
Целевой рынок	Весь рынок	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия широкой дифференциации
	Рыночная ниша	Сфокусированная стратегия низких издержек	Сфокусированная стратегия дифференциации

Стратегия оптимальных издержек

Стратегические альянсы

Стратегический альянс — объединение для достижения общих целей организаций, сохраняющих свою стратегическую автономность и стремление к достижению индивидуальных целей развития

Стратегические альянсы

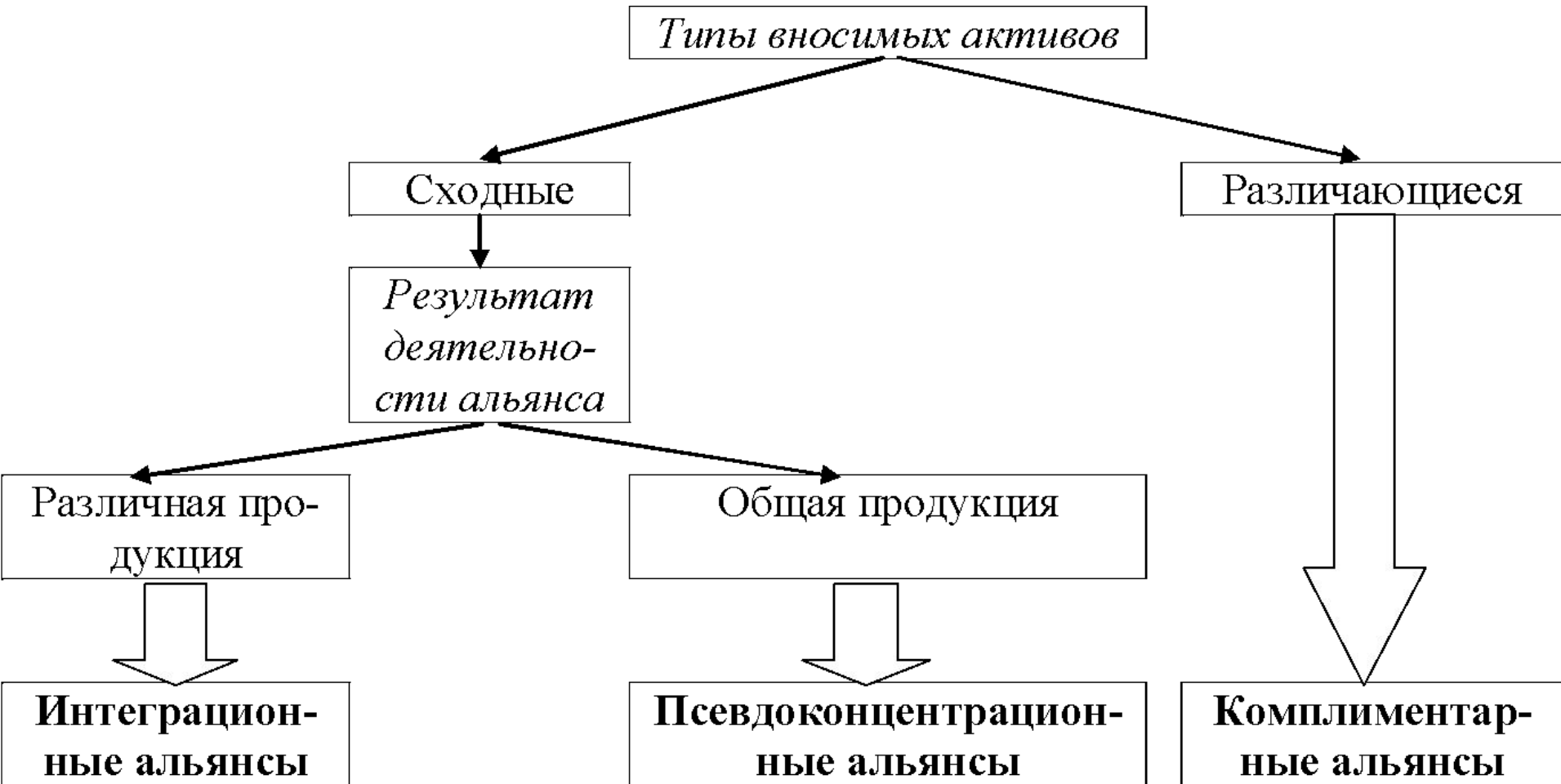
Альянсы конкурирующих фирм

- непосредственное подавление потенциала конкурента;
- альянс с конкурентом конкурента;
- исключение конкуренции

Альянсы неконкурирующих фирм

- проникновение на глобальный рынок;
- снабжение сырьем и материалами;
- развитие сбытовой сети;
- предложение широкого спектра продукции

Альянсы конкурирующих фирм



Виды стратегических альянсов фирм-конкурентов

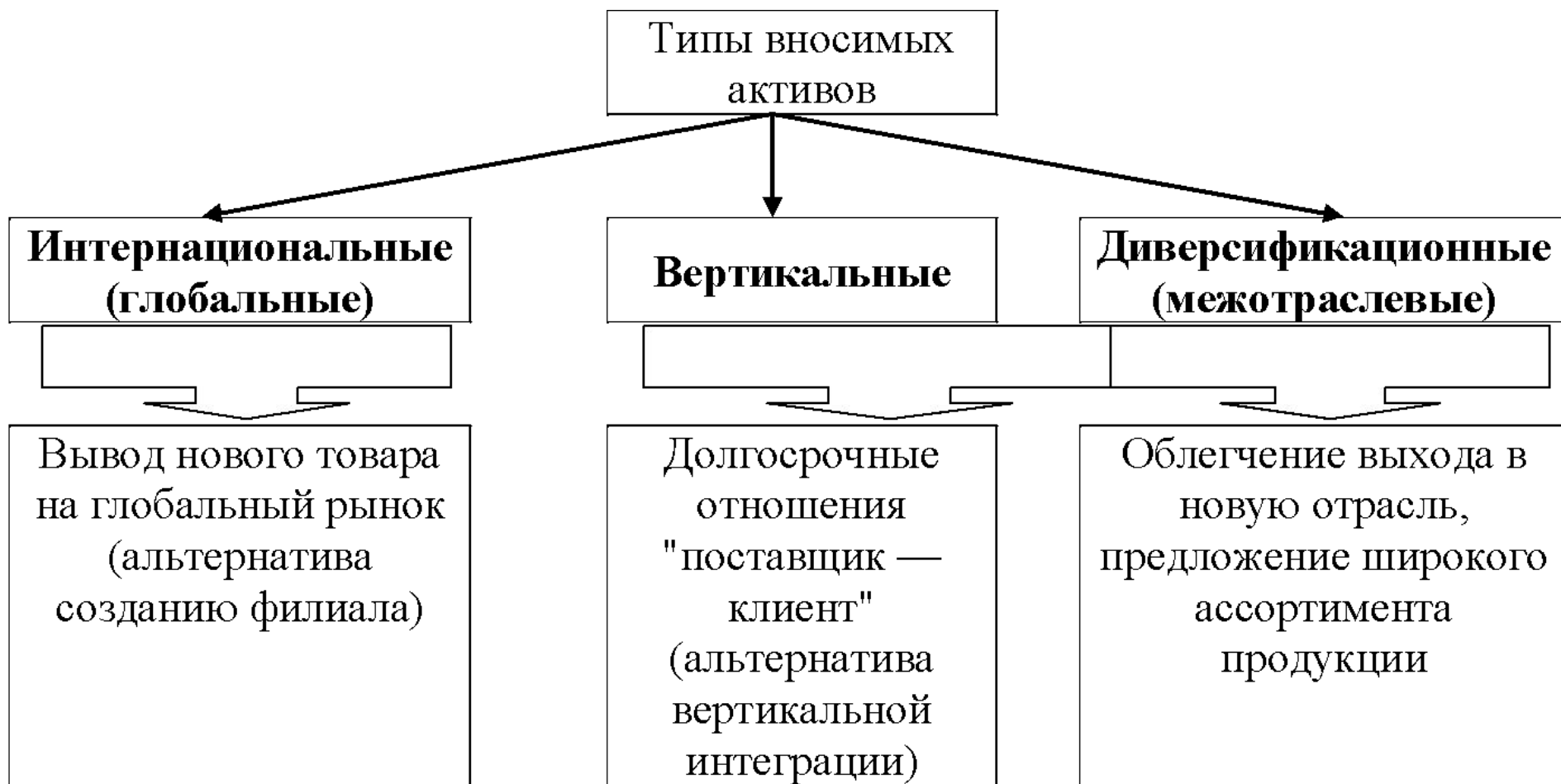
Псевдоконцентрационный альянс	<p>Предприятия распределяют между собой отдельные функции в рамках альянса. Функции выбираются в соответствии с ключевыми компетенциями организаций-участников альянса. На рынок поставляется продукция, произведенная совместно.</p> <p>Альтернатива слиянию (поглощению).</p>
Интеграционный альянс	<p>Создаются с целью совмещения отдельных частей производства и реализации продукции. Каждая фирма продолжает поставлять на рынок собственную продукцию, которая укомплектована деталями совместного производства.</p>
Комплиментарный альянс	<p>Создается с целью получения партнерами дополнительных активов. Взаимодополнение активов приводит к экономии на инвестиционных затратах, необходимых для их приобретения собственными силами.</p>

Псевдоконцентрационные альянсы. Повышение уровня специализации при создании общей продукции.

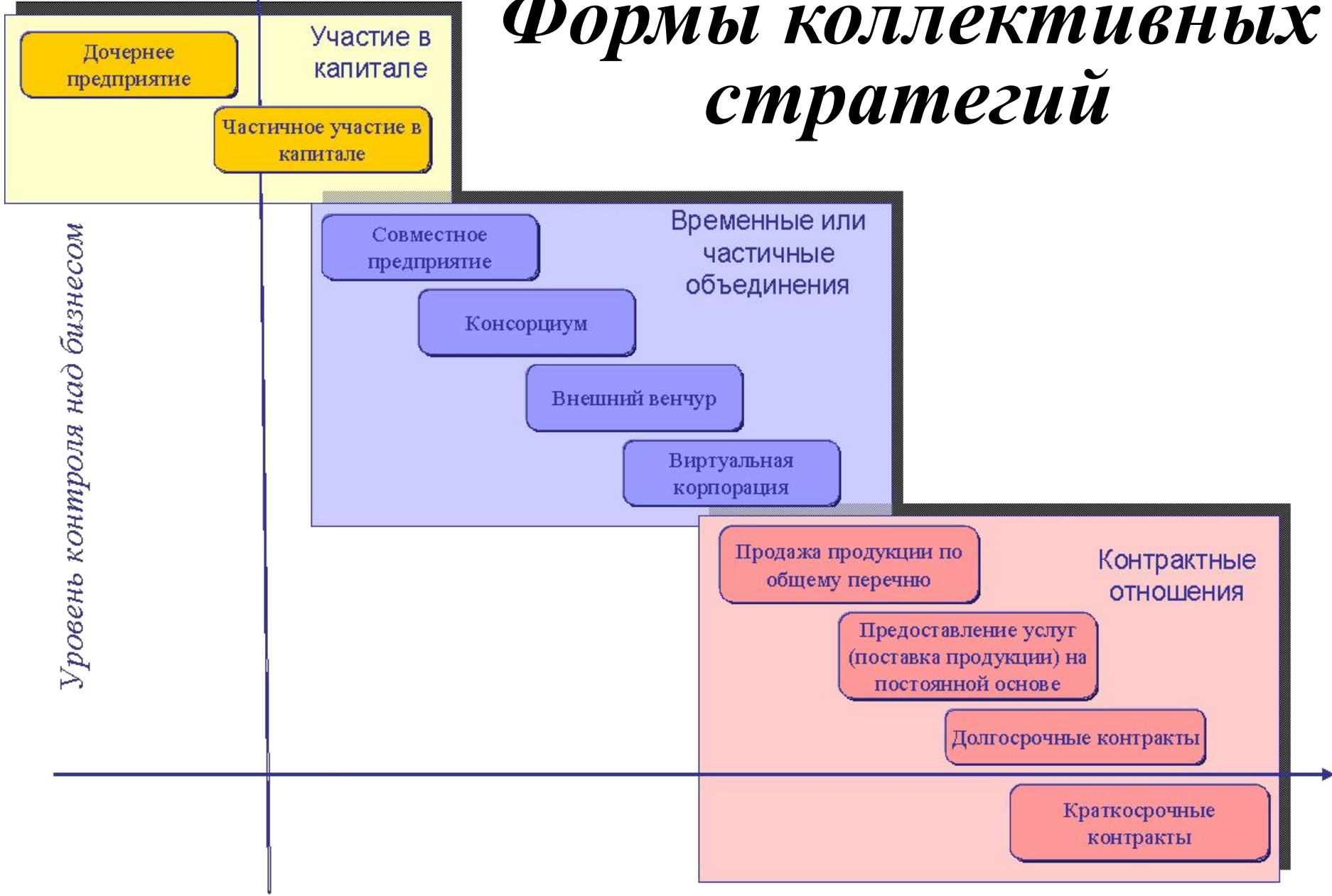
Соблюдение стандартов



Альянсы неконкурирующих фирм



Формы коллективных стратегий

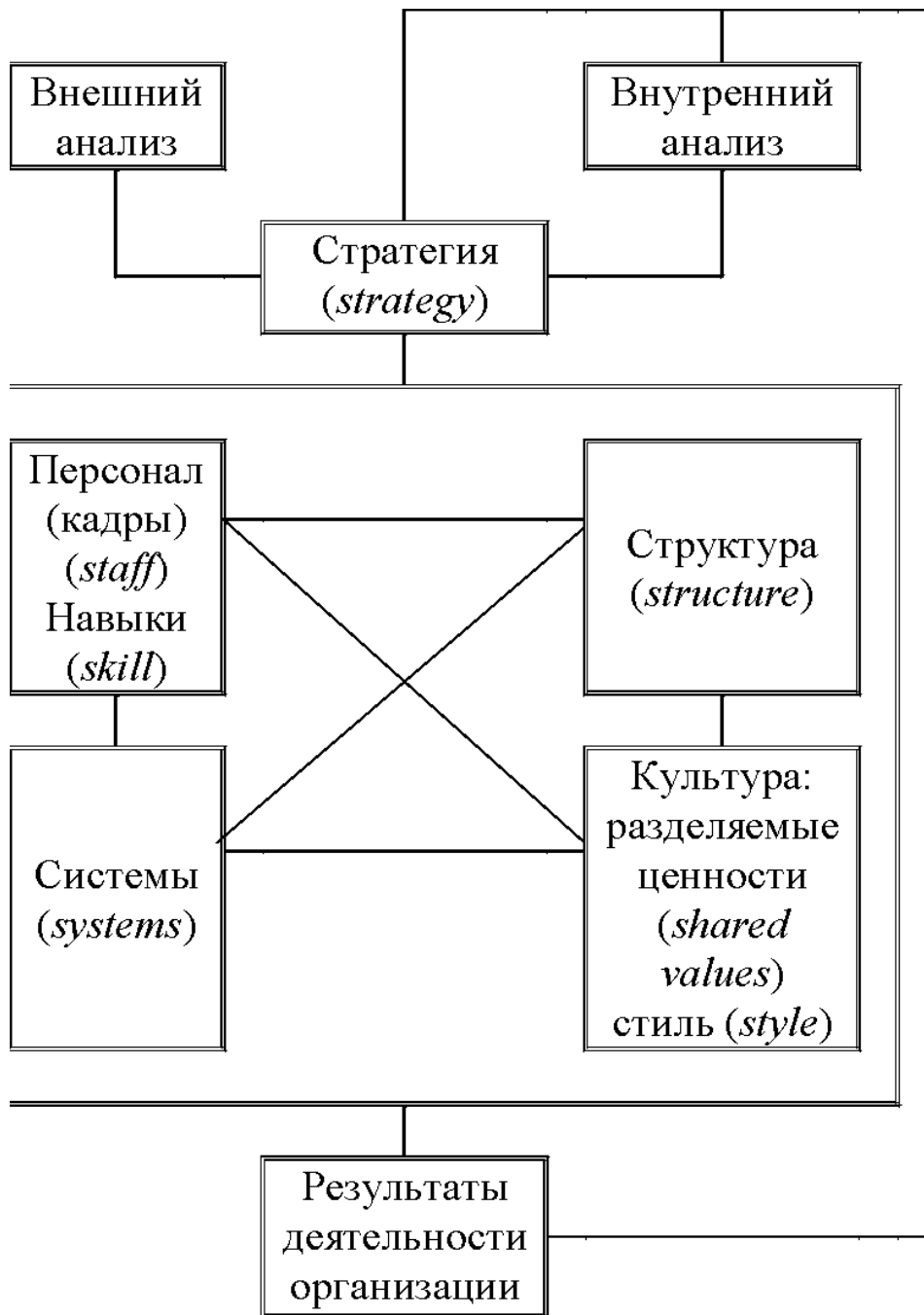


Уровень гибкости (возможность быстрого выхода из бизнеса)

Типы организационных изменений при реализации стратегии

СТЕПЕНЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	Тип организационного изменения	ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ИЗМЕНЕНИЯ
Выбранная стратегия уже используется на предприятии в полном объеме и эффективно	<i>Неизменное функционирование</i>	Никаких мероприятий по организации и реорганизации внутри предприятия, изменению стратегии не производится.
Выбранная стратегия уже используется на предприятии с незначительными отклонениями от оптимальной программы	<i>Обычные изменения</i>	Несущественная корректировка процесса применения стратегии, не приводящая к изменению структуры и функций организации.
Реализуемая фирмой стратегия не повторяет полностью выбранную, однако ряд элементов новой стратегии используется эффективно.	<i>Организационная рационализация (умеренные изменения)</i>	Применение более эффективных способов и методов деятельности, повышение уровня надежности стратегии организации. Изменения затрагивают производственный процесс, маркетинг, иные функциональные области (как правило в области функциональной стратегии).
Стратегия, реализуемая предприятием, повторяет выбранную лишь фрагментарно и бессистемно.	<i>Организационное совершенствование (радикальные преобразования)</i>	Затрагивает не отдельные связи в организации, а структуру в целом. Направлены на формирование новых эффективных связей предприятия с внешней средой и внутри самого предприятия.
Выбранная стратегия полностью не используется. Необходимо внедрение новой стратегии.	<i>Коренная организационная перестройка</i>	Фундаментальная перестройка организации, связанная с изменением миссии и целей, организационной культуры. Возможна и полная перестройка организации.

7 S McKinsey



Сопротивление стратегическим изменениям

Сопротивление — сложное поведенческое явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса стратегических изменений в организации. Может носить индивидуальный и групповой характер. Сила сопротивления изменениям определяется степенью несоответствия организационной структуры и культуры грядущим изменениям; длительностью периода и скоростью проведения изменений; угрозой потери престижа и власти для руководителей и пр.

Признаки сопротивления

- "Терпение и труд все перетрут" — отказ
- "Начнем новую жизнь с понедельника" — откладываем на потом
- "Не сыграть бы в ящик" — неопределенность
- "Новый клич разбил паралич" — отсутствие внедрения
- "Чего босс не знает, от того и не страдает" — саботаж
- "Давайте вернемся назад к настоящей работе!" — отступление

Методы реализации стратегии

1. Последовательность *Стратегия* □ *Система* □ *Поведение* — сопротивление достигает максимума.
2. Последовательность: *Поведение* □ *Система* □ *Стратегия*. После того, как персонал одобрил новую стратегию, а компетенция руководителей достигла необходимого уровня, внедрение стратегии проходит без сопротивления.

Основные способы внедрения стратегии

Принудительное преобразование

Директивная реализация проектных мероприятий по внедрению стратегии. Коренные быстрые преобразования организации из фактической модели в плановую.

Непрерывное организационное совершенствование

Преобразование организации из желаемой модели в плановую путем постепенного и поэтапного внесения незначительных изменений в функционирование предприятия.

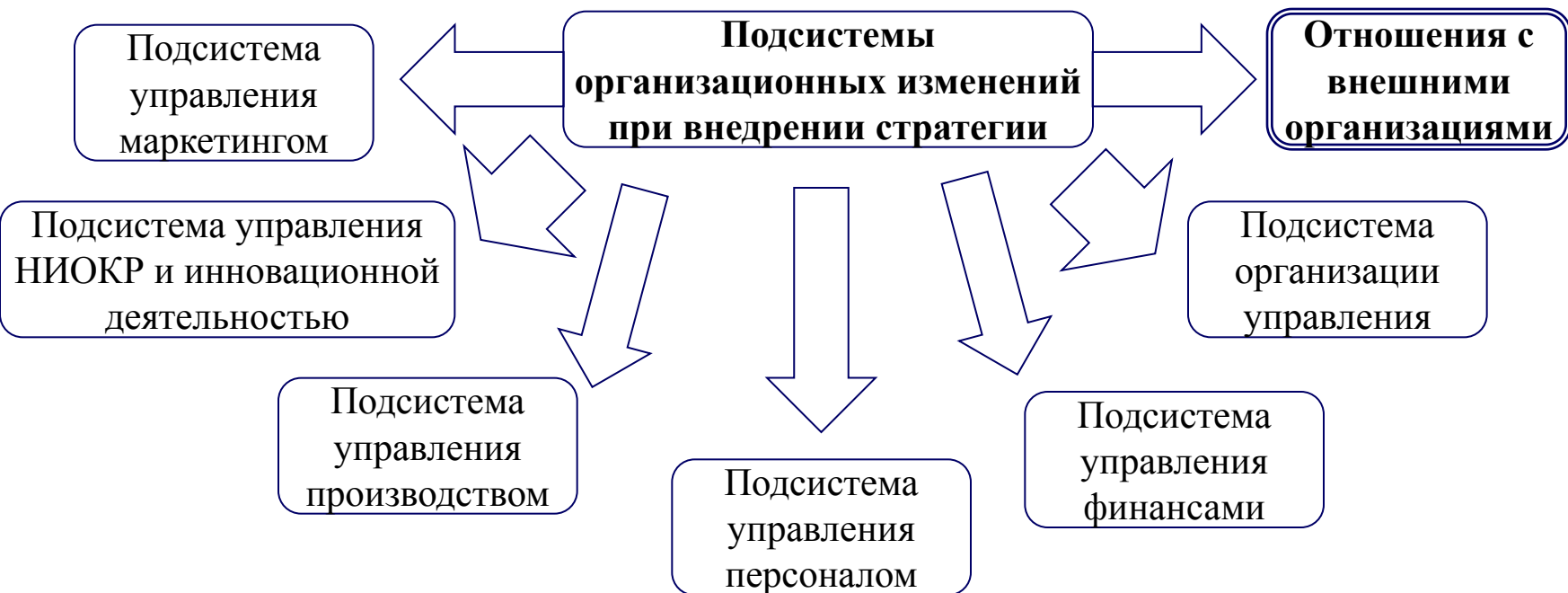
Самоорганизация

Формирование стратегии через сознательную деятельность работников организации, имеющих общие целевые установки, сформированные при помощи механизмов стимулирования.

Внедрение на основе аутсорсинга

Формирование стратегии путем привлечения внешних организаций для осуществления ряда запланированных функций на постоянной основе.

Подсистемы организационных изменений при внедрении стратегии



– В процессе реализации стратегии изменениям подвергаются все подсистемы организации в комплексе.

– В процессе реализации стратегии изменениям подвергаются не только внутренние подсистемы организации, но и связи предприятия с внешней средой.