

Михаил Антропов

Внедрение стратегии на основе методологии многоуровневого проектирования и концепции сбалансированного управления (ПРИМЕР РАБОТЫ В РАМКАХ МАШИННОЙ И ОРГАНИЗМИЧЕСКОЙ ПАРАДИГМ)

- 1. Задача внедрения стратегии в организации**
- 2. Методология многоуровневого проектирования Симонса**
- 3. Уровень 1: проектирование организационных структур (домен контроля)**
- 4. Уровень 2: проектирование диагностических систем контроля (домен отчетности)**
 - Система сбалансированных показателей Р. Каплана**
 - Стратегическая перспектива: финансы**
 - Стратегическая перспектива: клиенты**
 - Стратегическая перспектива: бизнес-процессы**
 - Стратегическая перспектива: обучение и развитие**
- 5. Уровень 3: проектирование интерактивных сетей связей (домен влияния)**
- 6. Уровень 4: проектирование систем ценностей (домен поддержки)**
- 7. Концепция стратегического обучения в организации**

10 кирпичей стратегии или... первый выстрел Майкла Портера...

1. Не стремитесь быть первыми, будьте уникальными

Главная и худшая ошибка, которую часто допускают стратеги - борьба с конкурентами в одной и той же нише:

“Копирование действий конкурентов - это провал с точки зрения стратегии”.

Ваша цель – не стать лучшей компанией в своей индустрии, стать номер 1 или 2. Ваша цель - стать уникальными, найти уникальное ценностное предложение и разработать оригинальные маркетинговые ходы.

2. Ваша главная цель – высокая отдача на инвестиции

Главная цель компании – высокий коэффициент рентабельности инвестиционного капитала (ROIC); рост компании – вторичная цель, на которой необходимо сосредоточиться только после достижения первой и основной цели. *Концентрация на таких целях, как увеличение доли рынка, рост доходов, увеличение продаж и т.п., создает серьезные внутренние риски для стратегии компании.*

3. Индустрия – основа стратегического анализа

Экономическая эффективность компании складывается из двух составляющих: структуры индустрии (задает общие правила конкуренции) и положения, которое компания занимает в своей отрасли (источник конкурентных преимуществ). Стратегия включает в себя оба элемента.

4. Не бойтесь идти на компромиссы

Существенная часть стратегии – сделать правильный выбор, когда две стратегические позиции несовместимы между собой, то есть определить, что компании не надо делать.

*Компания **Neutrogena Soap** добилась потрясающего успеха в 1990 г., сделав выбор в пользу очень мягкого мыла для чувствительной кожи, пожертвовав его моющими свойствами. Бренд завоевал первую позицию по рекомендациям дерматологов и добился необыкновенно высокой лояльности потребителей, несмотря на их достаточно узкий сегмент. Однако позднее, когда компания перестроила стратегию, переориентировавшись на рост компании и массовую рекламу на телевидении с участием звезд, она сразу же утратила лояльность потребителей, которые прислушивались к советам дерматологов и, как результат, ее доля рынка была сведена практически на нет.*

5. Стратегия должна быть успешна в каждом из своих звеньев

Конкурентное преимущество компании не может быть сконцентрировано в одном или нескольких звеньях цепочки создания ценности.

Компания, завоевавшая рынок в рекордно короткие сроки, является ярким примером стратегии, успешной в каждом из своих элементов. Zara сделала ставку на частую смену коллекций – более 15 в год (в то время как другие производители одежды меняют коллекции максимум раз в сезон), ультрамодные тенденции по умеренным ценам, производство в Европе (у нее нет времени перевозить товары из Китая или Гонконга), местоположение магазинов в местах с большим потоком людей (крупные торговые центры, центральные улицы), расчет на “сарафанное радио” и повторную покупку вместо массивной рекламы в медиа и т. п. И что мы получаем: невозможно скопировать одно из звеньев стратегии Zara – она успешна только как целостная цепочка.

10 кирпичей стратегии или... первый выстрел Майкла Портера...

6. Стратегия должна быть постоянной

Постоянство стратегии является залогом стабильности основного ценностного предложения компании. Нельзя постоянно идти “на поводу” у своих потребителей и тем самым выбиваться из собственной стратегии.

Зачастую именно повышенное внимание компании к требованиям и жалобам потребителей является серьезной внешней угрозой последовательной реализации выбранной стратегии: “Мы слишком тщательно к ним прислушиваемся. Иногда имеет смысл посоветовать клиенту обратиться к конкурентам, поскольку хорошая стратегия предполагает риск сделать одних потребителей крайне недовольными ради того, чтобы другие потребители были довольны в высшей степени”.

7. Выберите свой сегмент

Сегментация – важнейшая часть создания стратегии. Вы можете выбрать абсолютно любой сегмент потребителей, продукт или мотивацию покупки товара или услуги, даже если на первый взгляд этот сегмент кажется непривлекательным.

Главное, чтобы предельно четко были очерчены рамки выбранного сегмента, не происходило “размывания”, и все звенья цепочки создания ценности находились в соответствии с этим сегментом.

8. CEO – не “потребитель” стратегии, но и не ее двигатель

Роль главы компании в разработке и реализации стратегии сводится к следующим функциям:

- постановка вопросов, ответы на которые должны быть отражены в стратегическом плане;
- выбор участников разработки стратегии;
- личное участие на ранних этапах развития стратегии в каждом бизнес-подразделении компании;
- посвящение совета директоров в основные стратегические планы компании;
- привлечение внешних консультантов.

При этом нельзя забывать, что стратегия должна затрагивать всех членов организации, а не только ее менеджмент:

“Если сотрудник компании (любого уровня) категорически не приемлет избранную стратегию, это означает только то, что этот человек НЕ может далее продолжать работу в вашей организации”.

9. Стратегией не являются:

- цели;
- видение;
- реструктуризация;
- слияния и поглощения;
- альянсы и партнерства;
- технологии;
- инновации;
- аутсорсинг;
- обучение.

10. Стратегия – это:

- уникальное ценностное предложение;
- отличающаяся от конкурентов цепочка создания ценности;
- четкие компромиссы и определение того, что компания НЕ будет делать;
- действия, которые сочетаются друг с другом и взаимно усиливают эффект;
- постоянство позиционирования

Ответный выстрел Генри Минцберга



**Генри
Минцберг**

- *В чем причина ваших разногласий с теорией конкурентной стратегии Майкла Портера?*

- Ее нельзя использовать как обучающий процесс. Это – аналитическая методика.

Можно даже сказать больше, сам Портер позиционирует ее как счетную методику.

Портер как-то заявил, что является автором «серии аналитических техник для создания стратегии». На это я возражаю, что никто и никогда не выработал стратегию при помощи аналитических техник, потому что стратегия – это синтез, а не анализ, ее не выбирают, ее создают. И в процессе этого есть элемент создания нового, есть потребность в обучении, а Портер все это отрицает. Анализ, разумеется, способен облегчить выработку стратегии, и Портер предлагает один из способов осуществления интересного анализа. Однако это только подготовка, а не сама стратегия.

- *Вы как-то сказали, что стратегическое планирование невозможно. Не могли бы вы пояснить эту мысль?*

- Я даже сказал, что стратегическое планирование – это оксюморон, то есть определяемое и определение противоречат друг другу. Основная идея в том же – стратегию нельзя создать в ходе формализованного процесса. Выработка ее предполагает дискуссию, интуицию, обмен мыслями, обучение. Этот процесс очень «мягок» (soft). А стратегическое планирование пытается превратить его в нечто вроде формулы. Стратегию вовсе не обязательно «провозглашают» с вершины горы как некое откровение. Она, даже если ее создает один человек, должна «вызреть», а для этого необходим обучающий процесс.

- *Как компания может создать условия для выработки успешной стратегии?*

- Это зависит от того, насколько компания представляет собой обучающуюся организацию (learning organization). В ней поощряются дискуссии среди сотрудников, обмен мнениями, так что в результате все обсуждают идеи, способные изменить бизнес компании.

- *Как вы относитесь к стратегическому консультированию?*

- Это зависит от того, в чем именно состоит консультирование. Если консультанты пытаются заставить людей заниматься стратегическим планированием, я думаю, что они совершают ошибку. Если они занимаются анализом, например, анализом «по Портеру», это само по себе неплохо, но я бы сказал, что любой CEO, который нанимает консультанта для разработки стратегии, должен быть уволен...

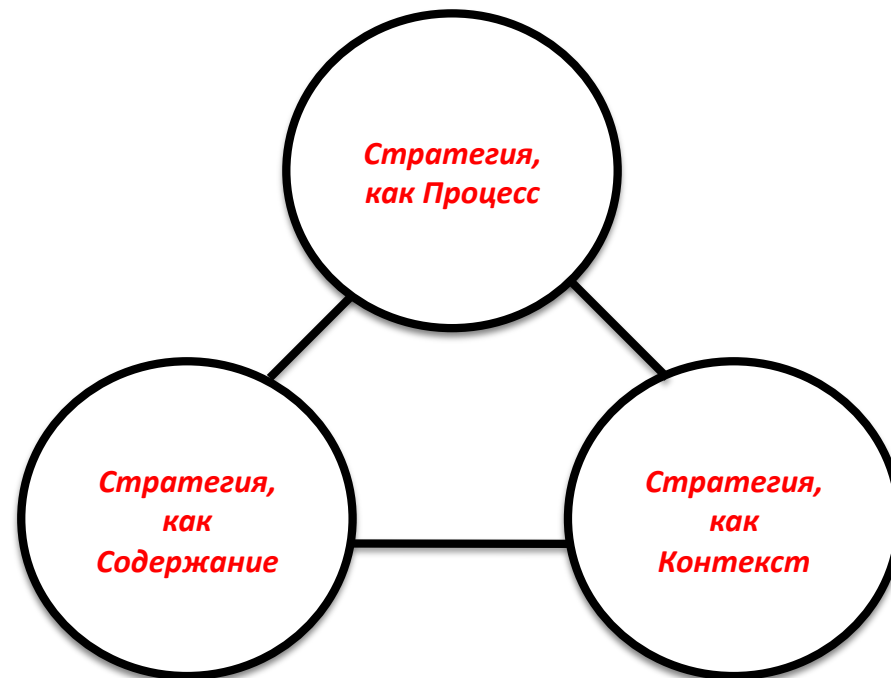
**Фрагмент интервью Генри Минцберга Алексею Гастеву (редактору журнала HEADHUNTER::Magazine)
полный оригинальный текст см. на сайте www.headhunter.ru**



Эндрю Петтигрю

Стратегия: основные подходы к определению

Стратегическая система (Э. Петтигрю, 1998)



Стратегическая деятельность

Операционная деятельность

Стратегическая идея

Стратегическая концепция/модель в терминах: рынков, ценностных предложений и компетенций

Стратегический план, система KPI, бюджет

Стратегические эмерджентные решения для действия

**Этапы
формирования и
реализации
стратегии в
рамках
стратегического
процесса**

**Стратегическая
социальная
архитектура и
механизм
коммуникаций**

Создание адекватной стратегической архитектуры и культуры организации – адекватной системы коммуникаций между ключевыми менеджерами

**Стратегический
план, система KPI,
бюджет**

Формирование стратегических и операционных планов, в том числе в виде сбалансированных систем KPI в основных стратегических перспективах, бюджетов с их привязкой к системам мотивации и продвижения

**Стратегия в виде
модели бизнеса
(бизнес-плана) в
терминах: рынков,
ценностных
предложений и
компетенций**

Детализация и обоснование стратегии в виде модели бизнеса (системное рассмотрение в основных размерностях стратегии), трансформация стратегических идей и общих направлений в бизнес-планы с определением четкой последовательности действий во времени

**Стратегическая
идея**

Осмысление потребностей бизнеса, приоритетов стейкхолдеров и субъективная оценка ситуации с определением ключевых стратегических идей, стратегических приоритетов и общих направлений развития (PEST, SWOT, LCOR, ...)

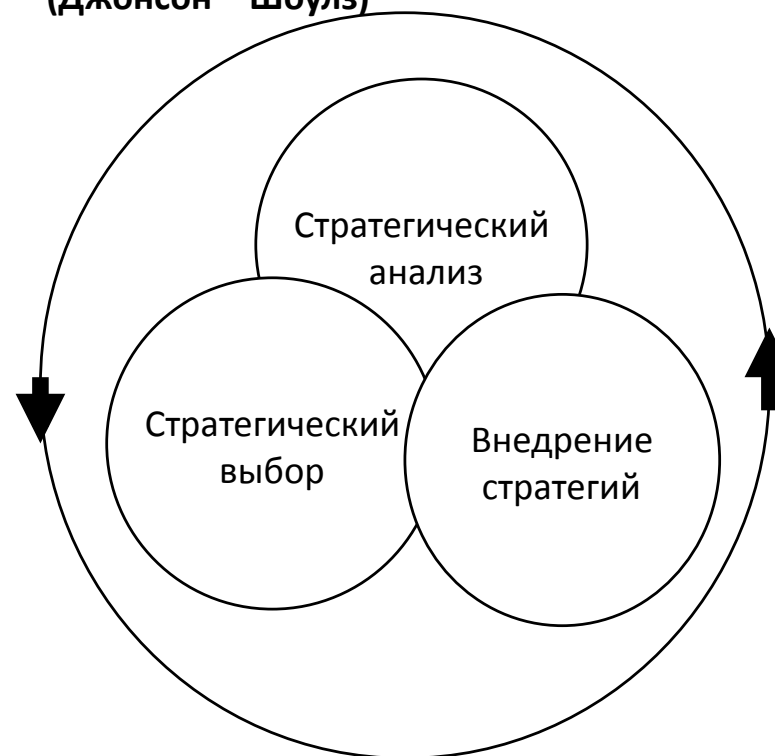
А что такое стратегия? Разбираемся с процессом

Стратегия – система действий, которые осуществляет организация для достижения главных (долговременных) целей

Корпоративный стратегический процесс (К.Эндрюс,1971)



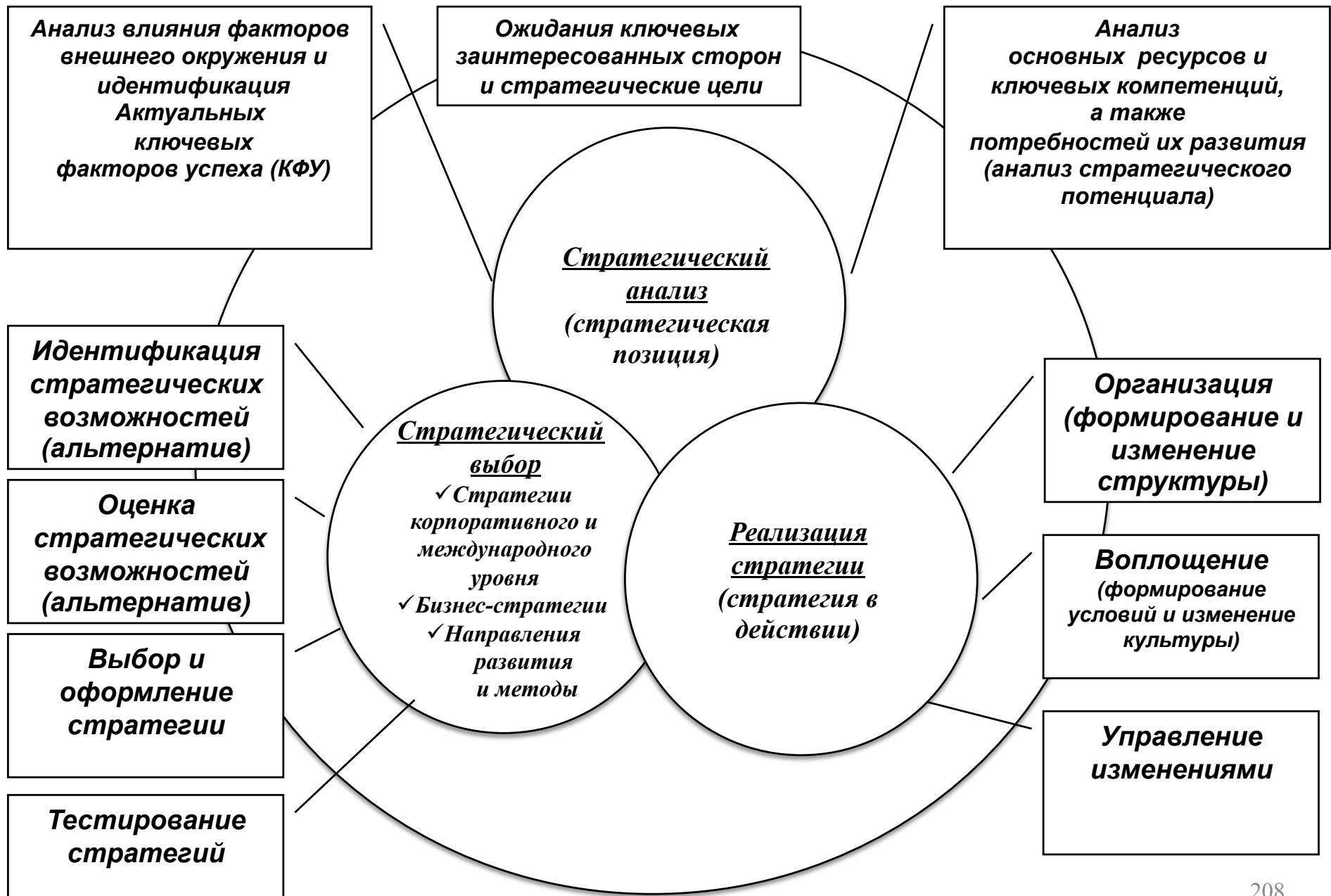
Реалистичная модель стратегического процесса (Джонсон – Шоулз)



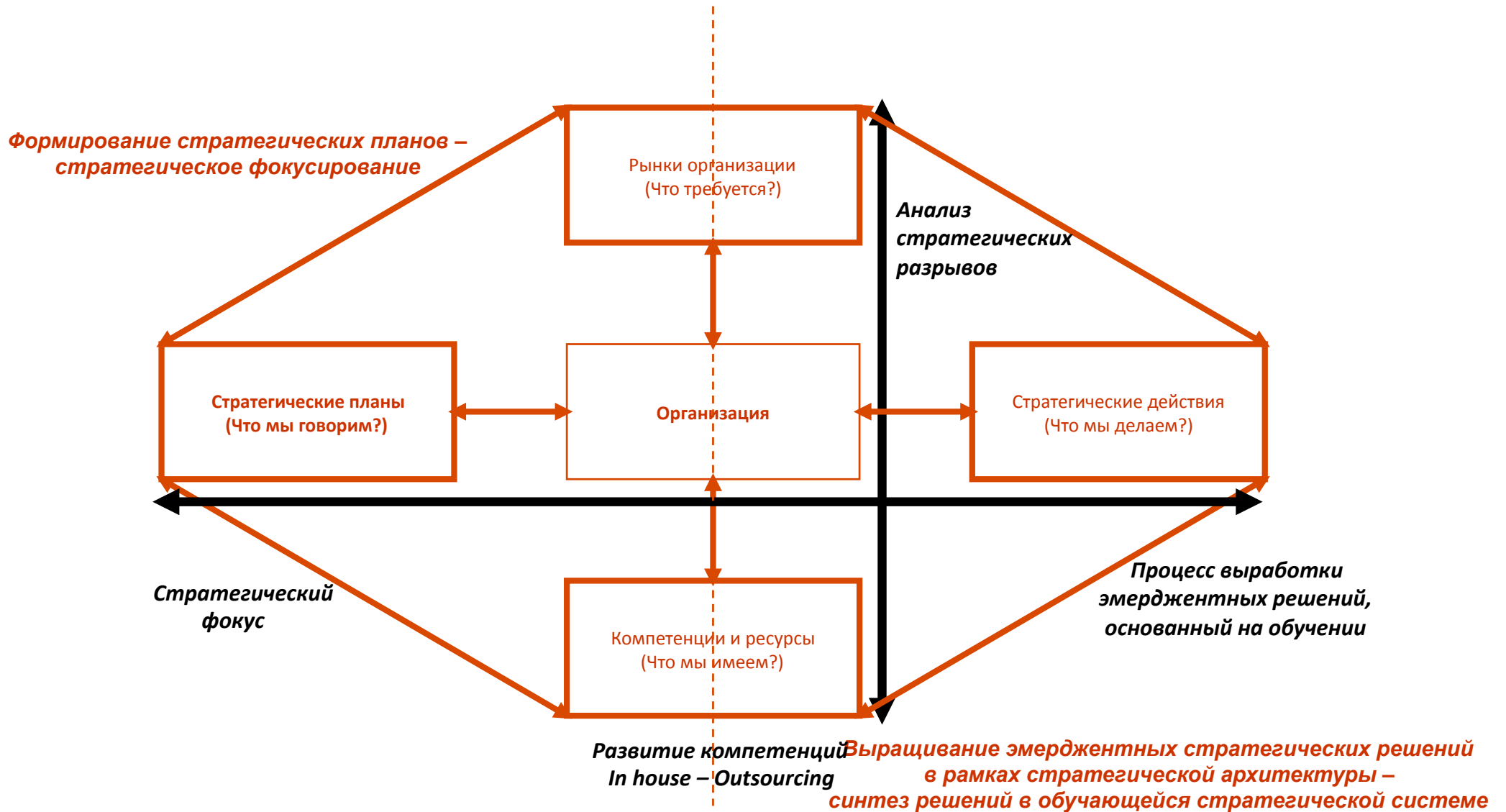
Модель Минцберга - Уотерса



Базовая модель стратегического процесса (Модель Джонсона – Шоулза)



Взаимодействие составляющих стратегии



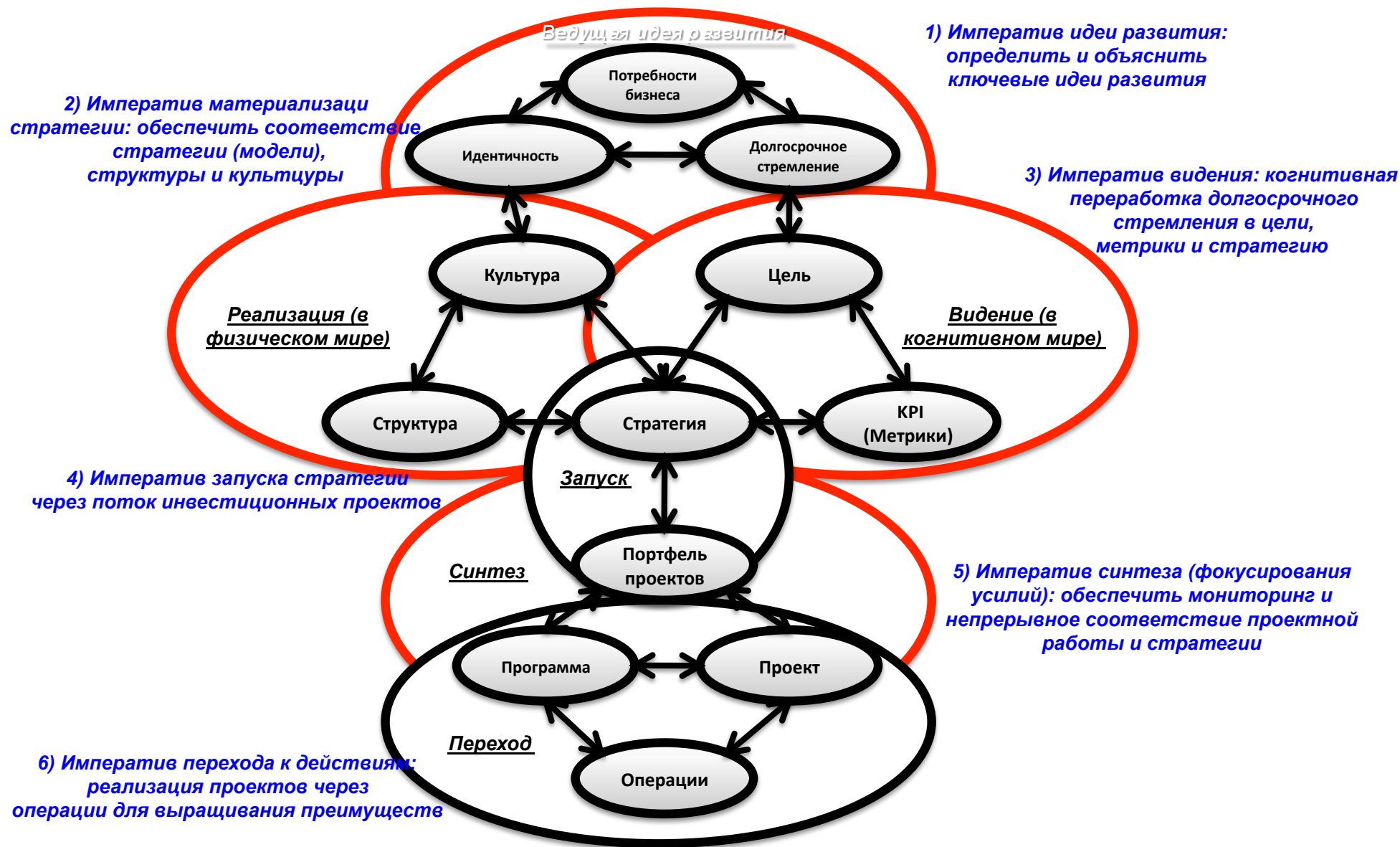
Реализация стратегии: ключевые решения и действия (Л. Дж. Хребиньяк, 1984)



Лоуренс Дж. Хребиньяк

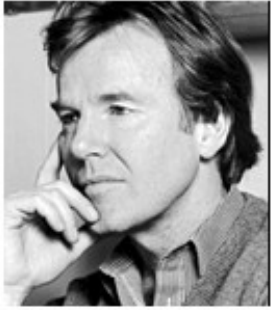


Модель реализации стратегии (М. Морган, Р. Левитт, У. Малек, 2007)



План – система управления, а какая адаптивная или генеративная?



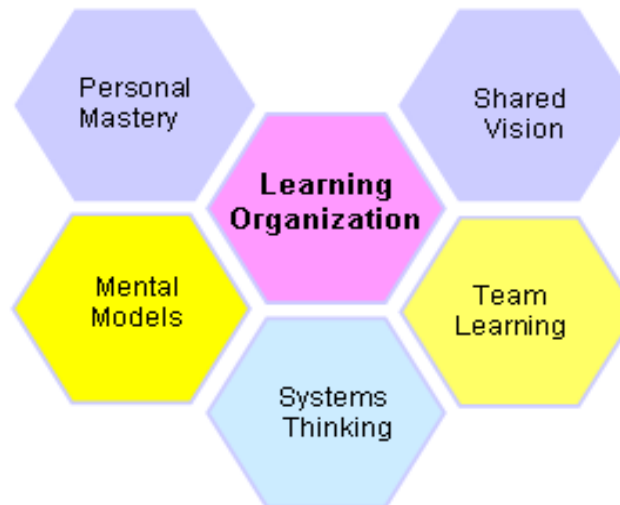


Дисциплины в обучающейся организации

Питер Сенге

- Разделяемое видение будущего и глубокое понимание настоящего - креативное напряжение,
- Личное совершенствование, проактивность
- Адекватные ментальные модели
- Групповое обучение и коммуникации
- Системное мышление

Five Learning Disciplines



Лидер в обучающейся организации

Питер Сенге «Пятая дисциплина» 1995

Принцип креативного напряжения (Фритц) -

разрыв между мечтой и правдой текущего положения
мощный стимул движения вперед и обучения,

- Без видения (мечты) нет креативного напряжения
- Точная картина настоящего так же важна как и

ясный образ желаемого будущего

- Важное отличие креативного напряжения от внешнего его непреходящий характер (это отличает генеративное обучение от адаптивного)

Новые роли лидера: дизайнер, учитель и слуга

и предприниматель!

Новые задачи лидера

- выявление доминирующих ментальных моделей, их развитие и коррекция
- формирование разделяемого видения будущего
- развитие системного мышления

Системное мышление (навыки лидера)

- Видеть приоритетность взаимосвязей, а не разрозненных событий, видеть процессы, а не статичные ситуации
- быть выше обвинений (вы и ваши проблемы - единая система),
- уметь разделять структурную и динамическую сложности,
- находить эффективные рычаги воздействия,
- избегать симптоматических решений

Лидер как дизайнер социальной архитектуры

«Первой задачей при проектировании организации является построение

системы идей, целей, видения и стержневых ценностей, на которые будут ориентироваться сотрудники» (Виллем О'Брайен)

На **втором месте** стоит определение политики, стратегий и структур, которые будут проводить идеи в жизнь «институциональное воплощение

цели» (Филипп Селзник),

при этом «формирование политики (правил

принятия решений должно быть отделено от самого процесса принятия решений» (Джей Форрестер)

«Главное не разработка верной стратегии, но формирование стратегического мышления» (Г. Минцберг)

Третий шаг - формирование процессов эффективного обучения

Пример. Реконцептуализация деятельности отдела планирования Shell от

прогнозов к сценарному анализу и анализу ментальных моделей ЛПР.

«Планирование через обучение» - ключевое ноу - хау Shell.

«руководство меняет ментальные модели компании, рынков и конкурентов» (А. Де Гус, 1988)

Лидер как учитель

- выявление доминантных ментальных моделей
- научить людей воспринимать реальность на трех уровнях:
 - событийный уровень (возможность реактивного ответа)
 - поведенческий уровень (возможность адаптивного управления)
 - уровень системных структур (возможность генеративного управления)
- учитывать все три уровня, но особо обучать работе на третьем уровне

Лидер как слуга

- «Служить и быть первым, а не быть первым и властвовать
- Служить людям в силу высокой степени влияния
- Служить организации в силу личной ответственности и разделения миссии