



Тен3 Бизнес е-Коуч – ведущий в мире источник  
вдохновения, инноваций и безграничного роста!

Мы изобрели Бизнес е-Коучинг в 2001г. Сегодня у нас клиенты в 100+ странах!



# Стратегическое управление

Современные подходы для условий новой быстро-  
меняющейся экономики, движимой инновациями



**Вадим Котельников**

<http://www.cecsi.ru/vk.html>

Автор и основатель

Ten<sup>3</sup> Business e-Coach, [www.1000ventures.com](http://www.1000ventures.com)

Центр предпринимательского творчества и системных инноваций, [www.cecsi.ru](http://www.cecsi.ru)

2007

**Демо-версия**

15 слайдов без аннотаций



## Теп<sup>3</sup> мини-курс: **Стратегическое управление** Покупатели англоязычной версии (на 2007 г.)

**Покупатели в 50+ странах:** США (56% от общего числа), Албания, Австралия, Австрия, Аргентина, Бахрейн, Бразилия, Великобритания, Дания, Германия, Голландия, Канада, Кения, Китай, Малайзия, Мексика, ОАЭ, Саудовская Аравия, Сингапур, Таиланд, Турция, Украина, Филиппины, Финляндия, Франция, Швейцария, Ю.Африка и др.

### Среди покупателей

Adidas, American Express, ATK, Corning, Honeywell, IATA, IMD, Johnson & Johnson, Kodak, KPMG, Korean Air, Oracle, Shell, UNDP, United Gulf Bank, UPS и др.

### Сегменты покупателей





# Стратегическое управление

Современные подходы в эпоху быстрых перемен

1. Стратегическое управление: два подхода
2. Стратегические школы: краткий обзор
3. Анализ среды
4. Разработка стратегии
5. Реализация стратегии
6. Динамичная стратегия и стратегические достижения

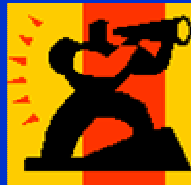
**Демо-версия**

15 слайдов без аннотаций

# Мастерство разработки стратегии

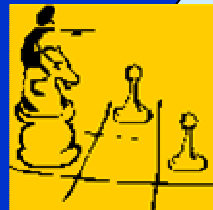
## 3 иерархических уровня стратегии

Стратегия – это набор аналитических инструментов для понимания позиции фирмы на рынке и влияния на него.



**Корпоративная стратегия**  
Чем заниматься?

Стратегия предприятия должна приводить в соответствие внутренние способности и внешние условия.



**Бизнес стратегия**  
Как победить конкурента?



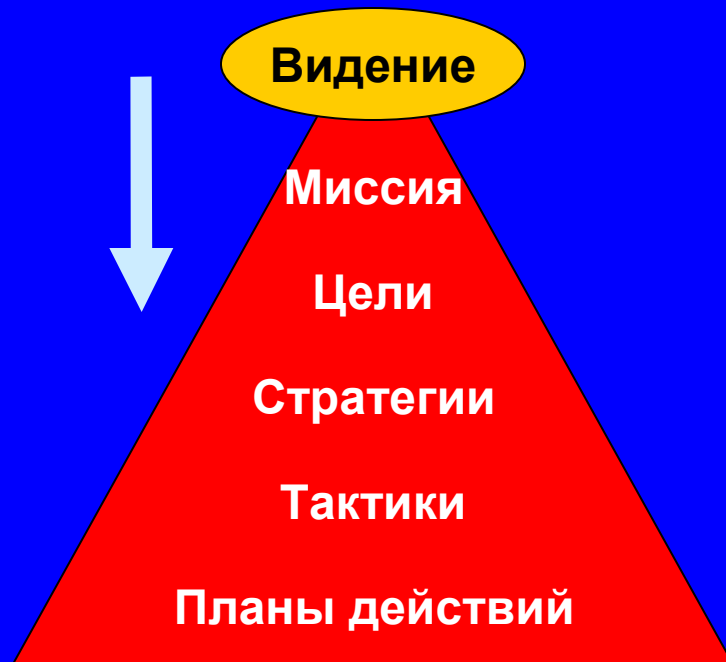
**Функциональная стратегия**  
Как реализовать задуманное?

# Логика корпоративной стратегии

## Стратегическая пирамида vs. Стратегическое устремление

### ПИРАМИДА

Сверху вниз



**Старая модель развития,  
основанная на стратегии**

- Эффективна в стабильной среде
- Использует старые способности

### УСТРЕМЛЕНИЕ

Сверху вниз + снизу вверх

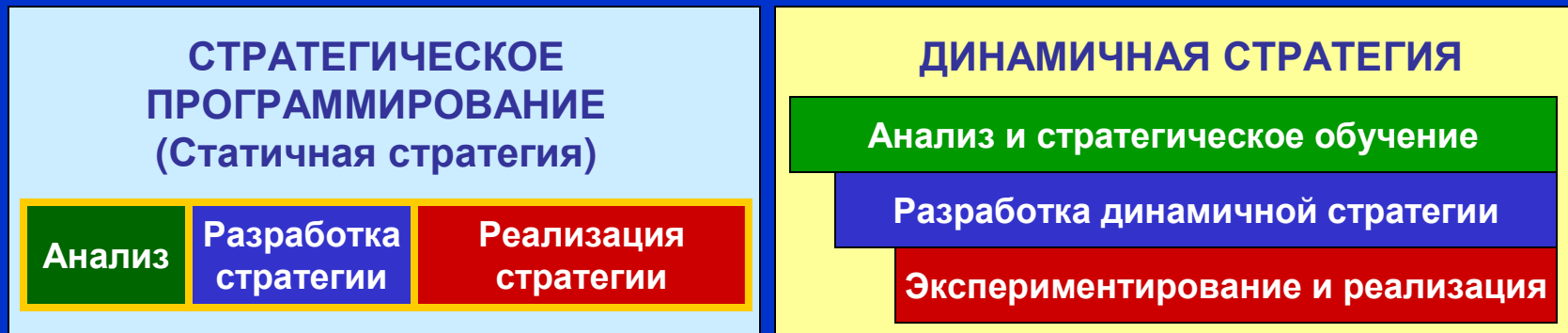


**Новая модель развития,  
основанная на возможностях**

- Эффективна в нестабильной среде
- Использует новые способности

# Инновационные стратегии

## Стратегическое программирование vs динамичная стратегия



### Области эффективного применения

УСЛОВИЯ	СТАТИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ	ДИНАМИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ
Среда	Простая и стабильная	Сложная и нестабильная
Организация	Неадаптируемая	Адаптируемая
Перемены	Медленные	Быстрые
Инновации	Эволюционные	Революционные



# Стратегическое управление

Современные подходы в эпоху быстрых перемен

1. Стратегическое управление: два подхода
2. Стратегические школы: краткий обзор
3. Анализ среды
4. Разработка стратегии
5. Реализация стратегии
6. Динамичная стратегия и стратегические достижения



# Стратегическое управление

Соотношение между 10-ю ведущими стратегическими школами



# Стратегическое управление

## Ресурсная модель получения сверхприбылей

Определи и  
изучи ▶

### РЕСУРСЫ

▶ Исходные данные для процессов

Определи ▶

### СПОСОБНОСТИ

▶ Способность интегрального набора ресурсов согласованно выполнить задачу

Определи ▶

### КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

▶ Способность фирмы переиграть конкурентов

Найди ▶

### ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

▶ Сектор, где есть возможности, и где способности и ресурсы фирмы могут быть применены

Выбери и  
действуй ▶

### РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

▶ Действия для получения сверхприбыли

Получи ▶

**Сверхприбыль**



# Стратегическое управление

Современные подходы в эпоху быстрых перемен

1. Стратегическое управление: два подхода
2. Стратегические школы: краткий обзор
3. Анализ среды
4. Разработка стратегии
5. Реализация стратегии
6. Динамичная стратегия и стратегические достижения



# Стратегическое управление

Современные подходы в эпоху быстрых перемен

1. Стратегическое управление: два подхода
2. Стратегические школы: краткий обзор
3. Анализ среды
4. Разработка стратегии
5. Реализация стратегии
6. Динамичная стратегия и стратегические достижения

# Конкурентные стратегии

## Выживание vs. Завоевание лидерских позиций



Допуск к соревнованиям	Стратегии выживания	Стратегии завоевания лидерских позиций
<b>Завоевание и удержание покупателей</b>		
Рыночная ценность	Ценовое преимущество	Создание новой ценности
Стратегии маркетинга	Массовый маркетинг	Дифференциация
Удовлетворение покупателя	Обслуживание покупателя	Близкие отношения с покупателем
Инновации продуктов	Новые атрибуты, расширение линий	Новые категории продуктов, новые бренды. Скорость.
<b>Создание устойчивого конкурентного преимущества</b>		
Стратегия роста	Наращивание ресурсов	Наращивание способностей
Инновации	Линейные, постепенные	Системные, радикальные
Инновации процессов	Функциональные	Системные
Инновации бизнеса	Улучшение старой бизнес модели	Создание новых бизнес моделей

# Устойчивое конкурентное преимущество

## Фундамент твоей конкурентной стратегии

### ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ

не могут быть скопированы конкурентами

#### ОСЯЗАЕМЫЕ

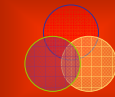
- Патенты
- Эксклюзивные лицензии
- Монопольные позиции



#### НЕОСЯЗАЕМЫЕ

- Сильные бренды
- Сильные лидеры
- Знания и умения
- Командная работа
- Корпоративная культура
- Бизнес процессы
- Сильные партнеры

Синергичная комбинация отличительных и воспроизводимых способностей



### ВОСПРОИЗВОДИМЫЕ

могут быть скопированы конкурентами

- Технические ресурсы
- Финансовые ресурсы
- Маркетинговые ресурсы
- Документируемые знания
- Неисключительные лицензии

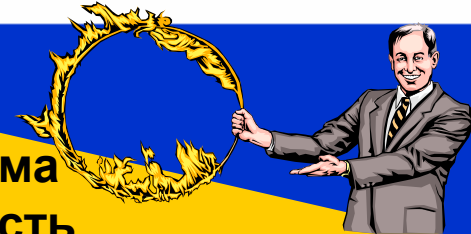


# Стратегии устойчивого роста бизнеса

## ВИДЕНИЕ



- Сбалансированная бизнес система
- Управление переменами & Скорость
- Конкурентные и дифференцирующие стратегии



### СТРАТЕГИИ УЛУЧШЕНИЯ

#### Синергичная организация

- Инклюзивность / 7S модель
- Корпоративные способности
- Результативное лидерство
- Система поддержки инноваций

#### Управление цепочкой ценности

- Управление процессами
- Системные инновации
- Постоянные улучшения

### ВЕНЧУРНЫЕ СТРАТЕГИИ

#### Революционные продукты

- Радикальные проекты
- Внутрифирменные венчуры
- Спинауты

#### Прорывные исследования

#### Инновации в области стратегий

- Рост на основе возможностей
- Венчурное инвестирование
- Совместные предприятия

# Стратегическое управление

Современные подходы в эпоху быстрых перемен

1. Стратегическое управление: два подхода
2. Стратегические школы: краткий обзор
3. Анализ среды
4. Разработка стратегии
5. Реализация стратегии
6. Динамичная стратегия и стратегические достижения

# Реализация стратегии

## Оценка успеха и противодействующие факторы



### ФАКТОРЫ, МЕШАЮЩИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

- Иммунная система организации, сопротивление переменам
- Многочисленные комплексные переменные
- Взаимосвязь элементов, участвующих в ходе перемен
- Необходимость изменить «всё и сразу»

# Результативное лидерство

Эффективное лидерство = Атрибуты × Результаты

## СБАЛАНСИРОВАННОЕ КОЛЕСО ЛИДЕРСТВА



Лидеры должны не только демонстрировать атрибуты лидера – характер и знания. Эффективные лидеры должны производить **РЕЗУЛЬТАТЫ**.

Желаемые результаты должны служить всем участникам бизнеса – покупателям, организации, сотрудникам и инвесторам – **СБАЛАНСИРОВАННО**.

# Стратегическое лидерство

## Главная роль и основные функции

### Три функции



### Семь ролей

1. Видение / цель
2. Стратегическое мышление и планирование
3. Администрирование / операции
4. Приспособленность организации к требованиям ситуации
5. Энергия, мораль, уверенность, дух
6. Внешние стратегические функции и действия
7. Обучение себя и других



# Стратегическое управление

Современные подходы в эпоху быстрых перемен

1. Стратегическое управление: два подхода
2. Стратегические школы: краткий обзор
3. Анализ среды
4. Разработка стратегии
5. Реализация стратегии
6. Динамичная стратегия и стратегические достижения

# Стратегическое достижение

Мышление × Действия × Обучение → Синергия



## Стратегическое мышление

1. Смотри дальше симптомов
2. Комбинируй интуицию и данные
3. Признавай ценность синергии
4. Живи жизнью покупателя
5. Балансируй текущее и будущее

## Стратегическое обучение

1. Управляй стратегически
2. Экспериментируй
3. Постоянно оттачивай стратегию
4. Учись на ошибках

## Стратегические действия

1. Сделай выбор
2. Рискуй
3. Завоюй больше сторонников
4. Оцени реакцию
5. Выбери правильное время
6. Добудь необходимые ресурсы

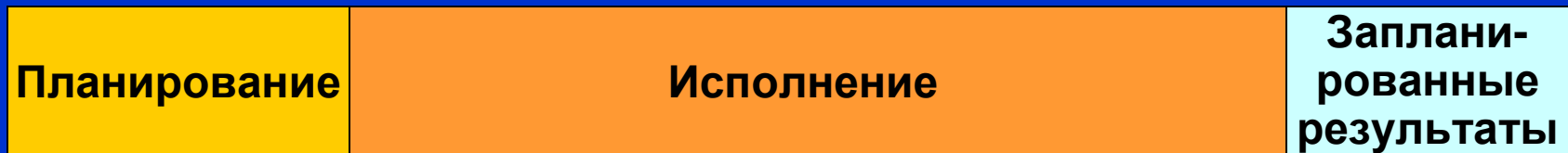


# Стратегическое планирование

Новая динамичная модель для эпохи быстрых перемен

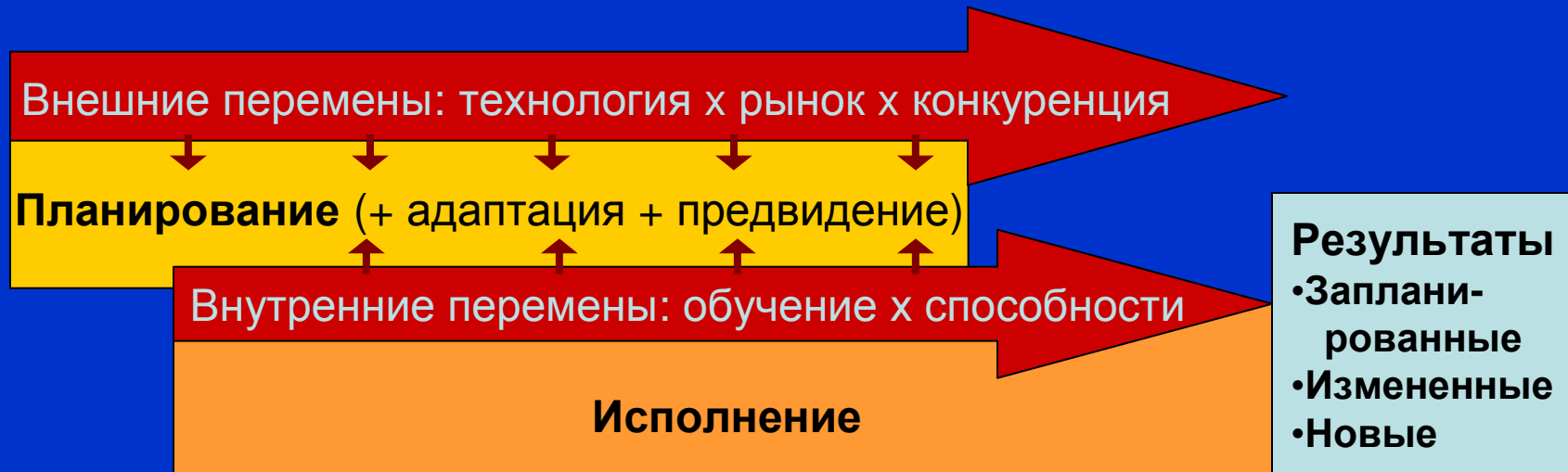
## ТРАДИЦИОННАЯ СТАТИЧНАЯ МОДЕЛЬ

Эффективна, если цикл перемен дольше продолжительности проекта



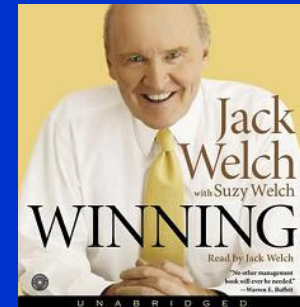
## НОВАЯ ДИНАМИЧНАЯ МОДЕЛЬ

Эффективна, если цикл перемен короче продолжительности проекта



Дерзкая цель – это такая цель, которая поднимает компанию на новую высоту, находящуюся за пределами сегодняшних норм. Дерзкие цели заряжают людей энергией.

«Мы обнаружили, что, стремясь достичь казалось бы недостижимых целей, мы часто совершаем невозможное. Даже если наша дерзкая цель не достигнута полностью, мы в конечном итоге добиваемся гораздо большего, чем считалось возможным ранее.»



Джек Уэлш,  
руководитель GE  
с 1981 по 2000

- Сделай дерзкой стратегию своего бизнеса
- Ставь дерзкие цели перед собой лично
- Призывай всех к воплощению своей мечты
- Награждай лидеров, даже если они не полностью достигают поставленных дерзких целей
- Дерзай, но не чрезмерно
- Дерзай непрерывно



# Стратегическое управление

## Современные подходы в эпоху быстрых перемен

1. Стратегическое управление: два подхода
2. Стратегические школы: краткий обзор
3. Анализ среды
4. Разработка стратегии
5. Реализация стратегии
6. Динамичная стратегия и стратегические достижения

**СПАСИБО!**



**Хочешь узнать больше?**

Тогда эти ссылки могут оказаться полезными

**Книга «Стратегическое управление»**

[http://cecsi.ru/products/vk\\_books.html#SM](http://cecsi.ru/products/vk_books.html#SM)

Книгу можно купить в этих магазинах:

<http://education.eksmo.ru/doc.php?link=wheretobuy:rozn>

и в Интернет-магазине **Ozon.ru**

<http://www.ozon.ru/context/detail/id/3329884/?partner=vadimkot>

**Бесплатный ТенЗ Бизнес е-Коуч**

<http://www.cecsi.ru>



**ТенЗ тренинги**

<http://cecsi.ru/training.html>

**ТенЗ тренинг «Стратегическое управление»**

[http://cecsi.ru/services/ten3\\_training\\_strategic\\_management.html](http://cecsi.ru/services/ten3_training_strategic_management.html)