



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

31-М

Рябчикова Мария

Мельник Мария

Глава 2. Стратегия адаптации

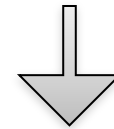


«Побеждает тот кто сумеет
приспособиться»

«Будь быстрым»



Ключевая идея



В непрерывно меняющейся отрасли добиться роста и конкурентного преимущества можно за счет постоянной адаптации к новым возможностям и условиям.

Концепция

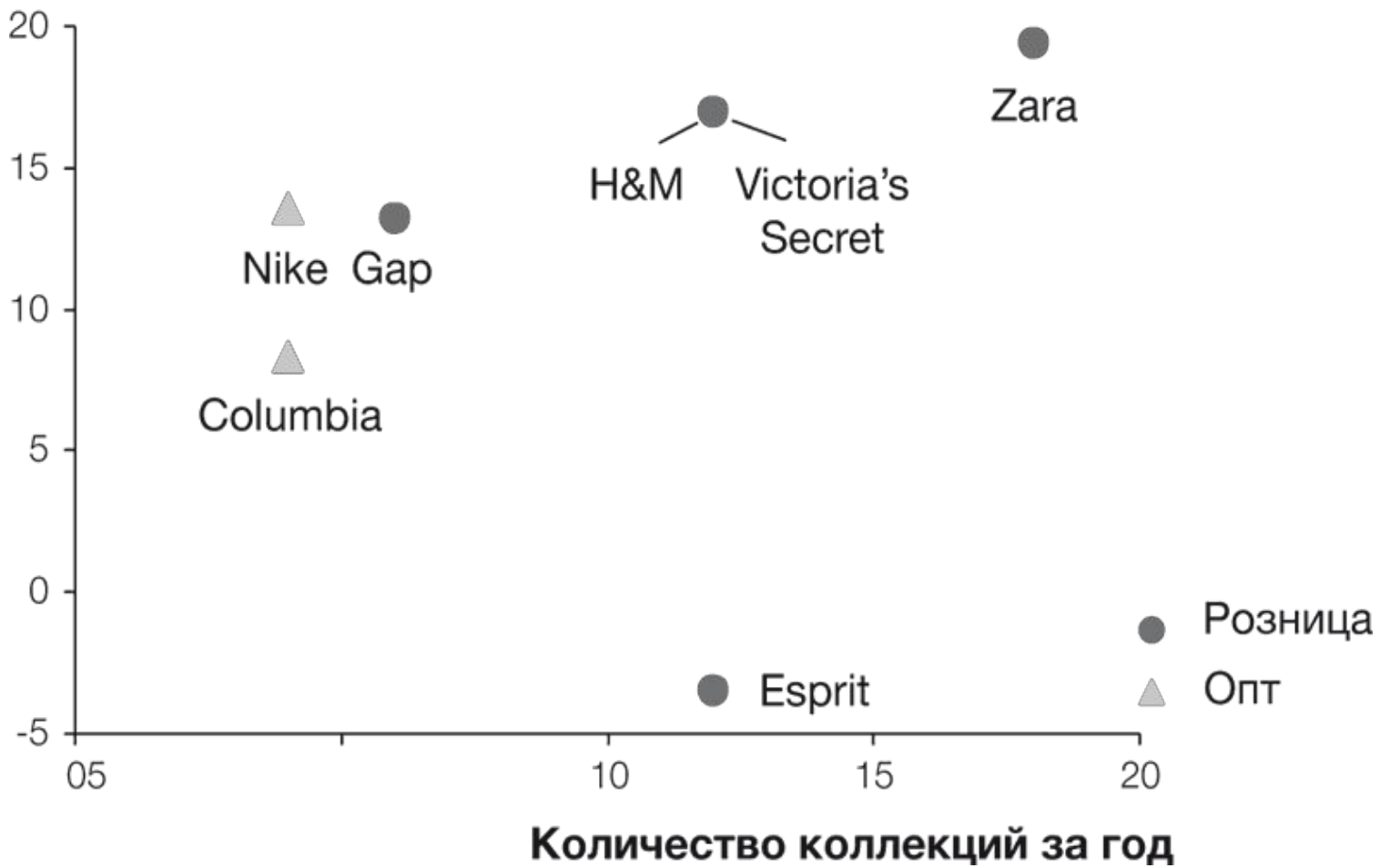




ZARA

«Мир меняется очень быстро. Теперь не крупные компании будут побеждать более мелкие, а быстрые будут побеждать медленные».

ЕБИТ маржа (%)



Когда применима стратегия адаптации?



Стратегия адаптации уместна тогда и только тогда, когда среда, в которой работает компания, с трудом поддается прогнозированию и формированию.



Какой сектор экономики самый непредсказуемый?



Моделирование стратегии в непредсказуемой среде



Чем выше неопределенность с получением
выгоды от реализации того или иного варианта
развития, тем больше средств, и с большей
регулярностью нужно инвестировать в изучение
НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ



- Glass
- Wings
- Loon
- Lifeware
- Google car

Признаки адаптивной бизнес-среды

- Отрасль меняется и развивается
- Развитие отрасли непредсказуемо
- Отрасль непросто формировать
- Отрасль быстро растёт
- Отрасль имеет раздробленной структурой
- Отрасль окончательно не сформировалась
- Основу отрасли составляют изменчивые технологии

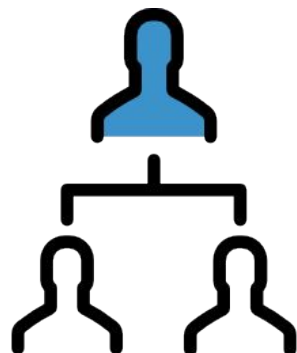
“Лучший способ предвидеть будущее – это
создать его”

■ Классическая
стратегия

Инновации представляют собой
периодические редкие
изменения, обусловленные
результатами работы совершенно
самостоятельного подразделения
НИОКР

■ Стратегия
адаптации

Инновации
разрабатываются
поэтапно и непрерывно
и внедряются в процессе
работы



Организация



Принятие и обработка
внешних сигналов



Формирование экспериментов



Управление экспериментами



Культура

1

Быстрое обучение

2

Новые идеи

3

Разнообразие взглядов

4

Конструктивные споры



NETFLIX

Netflix первыми сформировали набор правил и принципов управления адаптивной организацией.



Руководство



Задаёт контекст



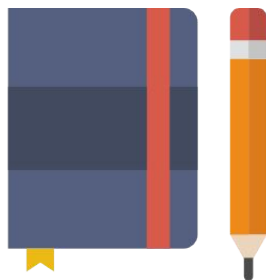
Меньше контроля

«Лучшие руководители понимают, как добиться превосходных результатов, формируя необходимые условия, а не пытаются контролировать подчинённых»

Соответствуют ли ваши действия стратегии адаптации?

Вы

- Собираете и анализируете внешние сигналы.
- Создаете портфель экспериментов.
- Отбираете успешные эксперименты.
- Нарращиваете масштаб успешных экспериментов.
- Быстро повторяете эту последовательность действий (варьируете, отбираете, масштабируете).



Советы

- 1 Скорость важнее точности
- 2 Часто повторяйте цикл
- 3 Выбирайте рационально
- 4 Учитесь на ошибках
- 5 ОС должна быть гибкой



Ловушки

- 1** Подавление инакомыслия
- 2** Чётко определите курс
- 3** Медлительность
- 4** Наказание за неудачи
- 5** Следование общим тенденциям



Спасибо за внимание!