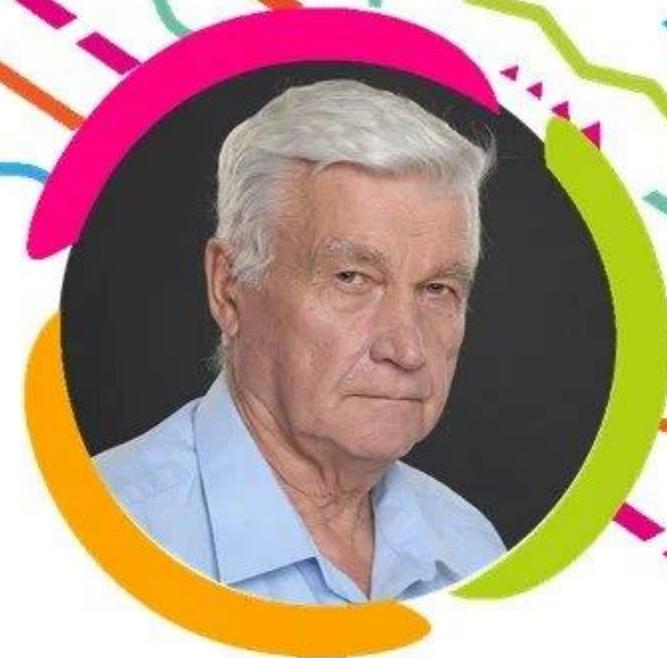




КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ
2023 командное
лидерство

Agile-стратегия в эпоху перемен



Геннадий Николаевич
Константинов

Профессор
Высшей школы бизнеса НИУ-ВШЭ



Стратегическое мастерство – ключевой надпрофессиональный навык

Профессионал

Обладает совокупностью навыков, позволяющих эффективно получать заданный результат.
Мастер своего дела.

Достигает поставленные цели.

План

Организует деятельность

Спонтанность, доведенная до рационального совершенства.

Соединяет настоящее с будущим, знает как прийти в заданную конечную точку.

Обеспечивает эффективность функционирования бизнес-модели.

Наполняет жизнь деятельностью.

Стратег

Знаток искусства ведения войны (стратегической игры). Предприниматель.

Формулирует задачу, находит ее решение и ставит цели.

Текущий ход в игре

Управляет потоком стратегических задач и их решений.

Рациональность, позволяющая действовать спонтанно. Serendipity – интеллектуальная прозорливость.

Видит настоящее в контексте будущего. Знает как ответить на стратегические вызовы.

Создает жизнеспособные бизнес-модели.

Наполняет жизнь смыслом.



Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов

Стратегическое мастерство - это совокупность личных или организационных навыков, позволяющих эффективно управлять потоком стратегических решений

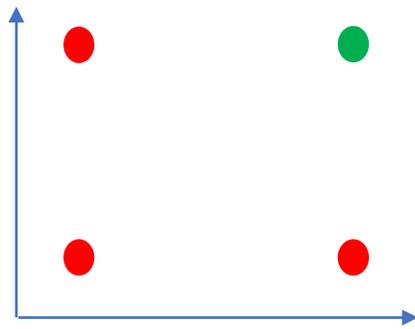




Глубинная суть стратегии: соединить то, как мы мыслим, с тем что мы делаем

Успешный человек мыслит как игрок, действует как воин

Качество исполнения



Качество решения

Стратегия vs стратегический процесс

Стратегический процесс – это процесс управления потоком стратегических задач и их решений

Стратегия возникает как результат реализации стратегического процесса

В эпоху перемен необходимо стремиться к построению гибкого стратегического процесса

Agile стратегия возникает в результате реализации гибкого стратегического процесса

Успех возникает в результате интеграции профессионального и стратегического мастерства



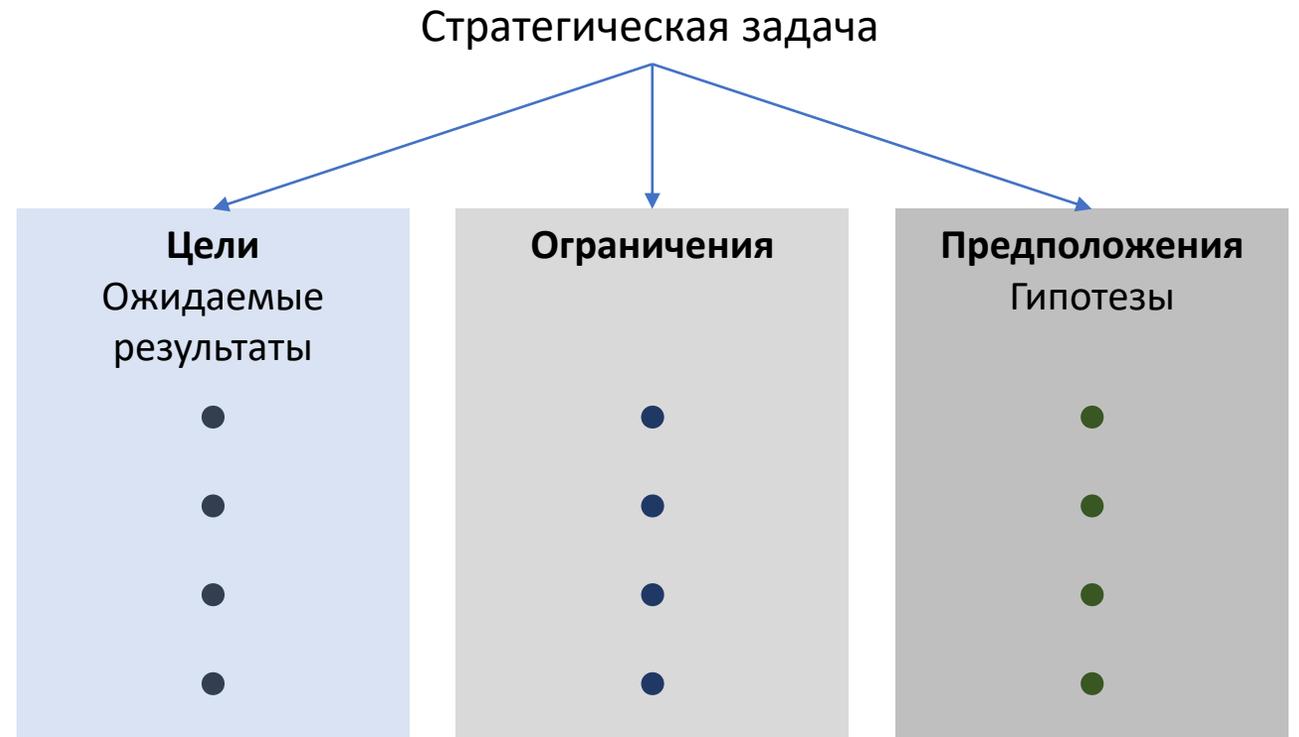
Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов

Стратегические решения	Операционные решения
Длинный горизонт исполнения	Короткий горизонт исполнения
Сложная внешняя среда	Простая внутренняя среда
Непредсказуемые результаты реализации решений	Предсказуемые результаты реализации решений
Для выработки решений недостаточно знаний	Для выработки решений знаний достаточно
Высокий уровень неопределенности	Низкий уровень неопределенности
Конкурентная среда исполнения решений	Упорядоченная среда исполнения решений



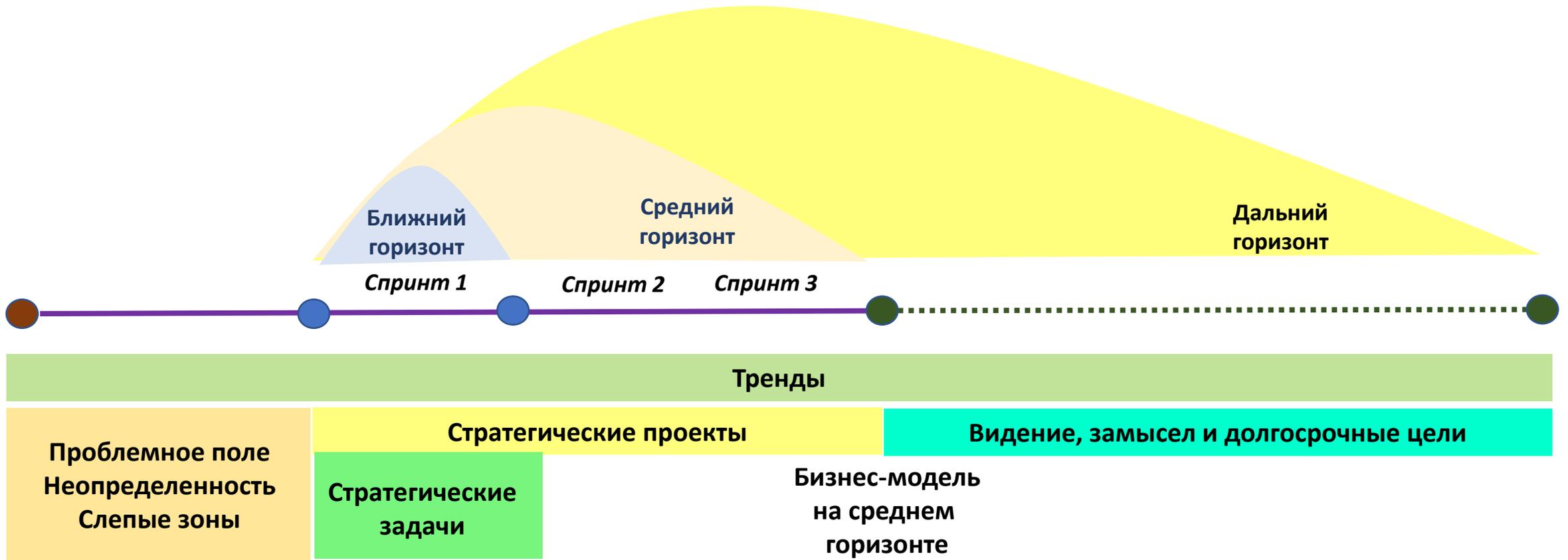
Стратегия – это понимание места и роли компании в будущем потоке событий, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленных на достижение успеха





Agile-стратегия в эпоху перемен

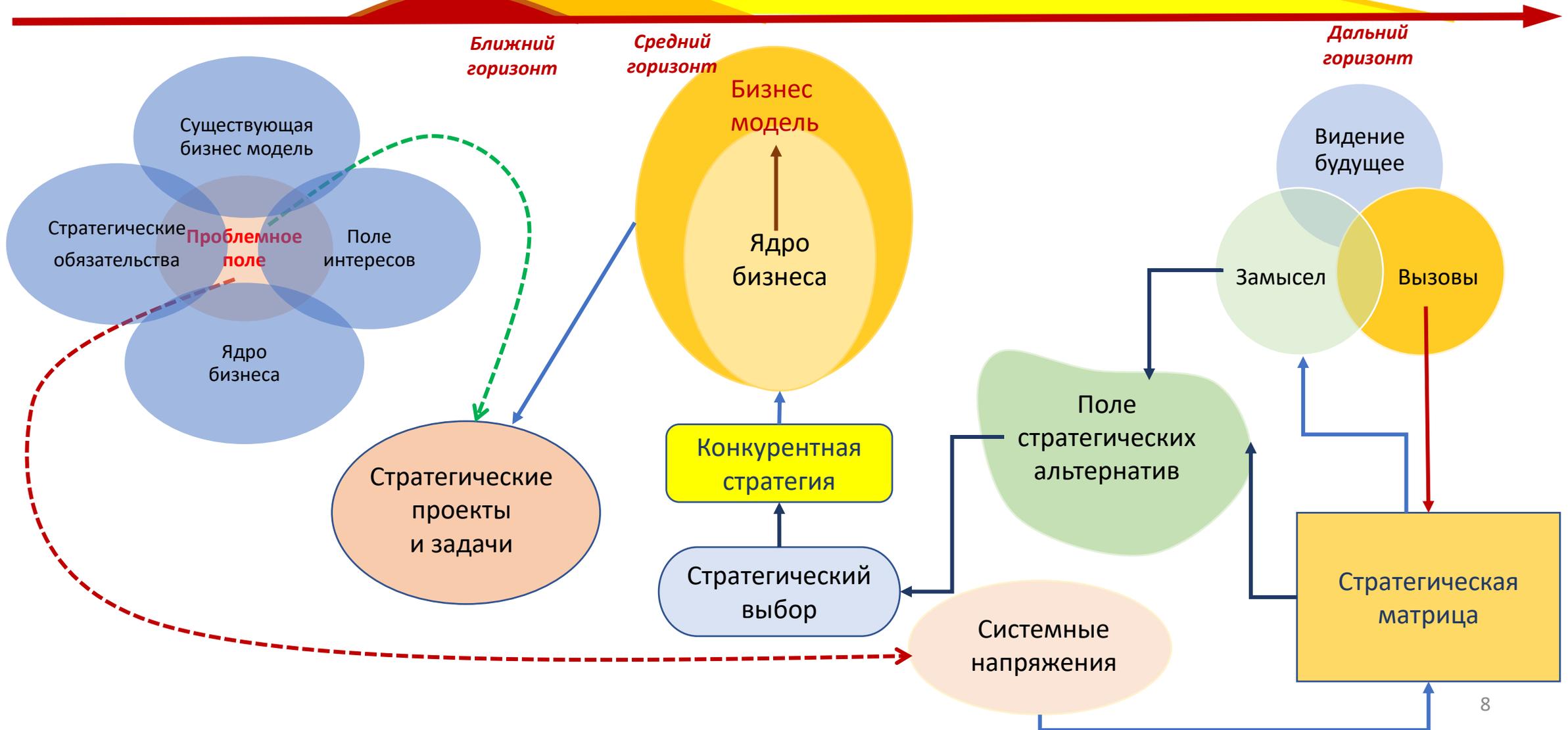
Г. Н. Константинов





Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов





«Обычные люди живут в нормальном потоке времени, если ты понимаешь, о чем я, и вместе с большинством других явлений в мире они живут вперед. Поэтому обычным людям так просто живется. К несчастью, я родился на другом конце времени и живу назад, в то время как люди, меня окружающие, живут вперед...»

Теренс Уайт. "Король былого и грядущего"

«Фактор Мерлина - оценка потенциала сегодняшней ситуации с позиций завтрашнего дня»

Чарльз Смит



Мерлин — мудрец и волшебник кельтских мифов, наставник короля Артура



Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов





Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов

FOUR EXTREME PERSONAS for a decade of extremes

drone-selfie celebrities | post-global climate wanderers
quantum workforce | VRchitects

As Generation Transition navigates the volatility of the coming decade, its members will take advantage of unique literacies and capabilities that have emerged during their childhoods. These four extreme personas portray the striking attitudes and assumptions that differentiate this

generation from those who came before them. They forecast the different lifestyles and aspirations that today's young people will pursue as they come of age over the next ten years.

STRIVING Every generation has its leaders—those who possess the charisma and the ambition to make a name for themselves in the world. For Generation Transition, those who strive will have access to new tools for building and managing their personal brand and online reputations as a key component of their personal and professional lives. This is less about the current obsession with selfies, but more importantly about the hyper-awareness that the Internet represents as a marketplace of attention. When it's trivially easy to broadcast yourself to everyone in the world, it's not necessarily about narcissism. It's about recognizing opportunities.

NEGOTIATING In 2016, ninety percent of people under thirty years old are living in the high-delta landscape of emerging and developing economies. They are growing up online and between countries, fleeing income inequality, conflict, and climate change. Even the most basic institutions have failed to earn their trust. Regardless of where they're born, these young people are increasingly off-grid and on-platform, taking advantage of crypto currencies and bottom-up coordination tools that thrive in the shadows of the networked world.

TRANSCENDING For skilled workers in the world's growing megacities, the false boundaries of the past century hold little sway. Gender is not binary, but a nuanced spectrum. Learning isn't confined to formal institutions, but, like work, transportation, and lodging, can be readily accessed through the apps and platforms of the networked economy. As Generation Transition grows up using digital hubs like Snapchat and WeChat, they are training themselves to switch between contexts as easily as they switch between apps. Unemployed, but always working. Not in school, but always learning. Accessing everything while owning as little as possible.

HARMONIZING There have always been those who thought differently, visionaries who changed the world despite not fitting in. Just as the piano gave us Mozart and the typewriter gave us Hemingway, virtual reality sandboxes will give outlet to the creative geniuses of Generation Transition. These immersive tools will empower millions of young people to express themselves in new ways while collaborating with thousands of others to design, prototype, and simulate the environments and processes of tomorrow.

Generation Transition is entrepreneurial ...

... and promotes their personal brand online.

Generation Transition believes that people, not institutions, catalyze local change ...

... and looks to ground-up efforts to solve global problems.

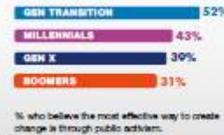
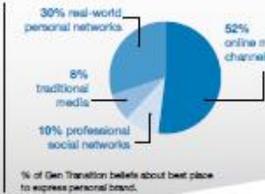
Generation Transition sees gender as more than binary ...

... and learns everywhere, not just in school.

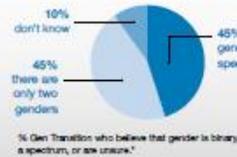
Generation Transition is beginning to embrace virtual reality ...

... and creates things together online.

NEARLY 1/4 of youth believe they will spend their lives working for themselves.
THAT'S ALMOST 2x more than other generations!

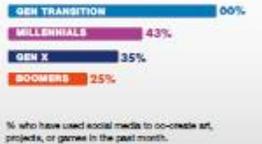


NEARLY 1/3 of youth think that activism and grassroots organizing are the best ways to confront major global challenges like climate change.
ONLY 1/5 of Millennials and Boomers—and even fewer Gen Xers—agree.



82% of youth have learned on YouTube
67% of other cohorts.
61% of youth have used a learning app on their phone
28% of other cohorts.

7% of youth and Millennials have a VR headset in their home.
THAT'S OVER 2x the number of Gen X and Boomers.



The drone-selfie celebrities of PERSONAL ECONOMIES



Armed with drone-selfies and wearable cameras for instant self-broadcasting

Managing and trading their reputation and identity data as virtual assets

Skillsreaming on platforms like Twitch to push leading-edge behaviors forward

Not narcissistic, but personally ambitious

An on- and under-employed generation leverages emerging reputation metrics to forgo new opportunities.

The post-global climate wanderers of COLLABORATIVE BATTLES



Resilient, forming peer-to-peer community with other wanderers online and off

Armed with survival-grade smartphones for living off-grid but on-platform

Experimenting with bottom-up decision-making platforms like Reddit to make their voices heard

Taking advantage of alternative currencies and on-demand food-reuse apps

The global 90% migrate between systems and nations as they negotiate for better terms from overwhelmed power structures.

The quantum workforce of THRESHOLD COLLAPSES



Equipped with multi-purpose clothing and tools for maximum mobility and context-switching

Flocking to hyper-connected cities where infrastructure can be navigated as a service

Relying on digital hubs like Snapchat and WeChat for all aspects of work and life

Flexible socially and professionally

*Survey question design was drawn from the Deloitte Strategy Group's FutureNet Millennial Survey, 2015.

Urban microworkers live entirely within the digital hubs of the networked economy as they blur the boundaries of gender, work, and access to services.

The VRchitects of the SUPERORGANISM



Armed with VR helmets and nutrient vapors to spend all of their time in productive escapism

Collaboratively creative, designing new realities with thousands of others

Creating complex simulations of global issues in immersive environments like Minecraft

Guiding each other's efforts through meta-structures that reclassify complex systems

High-resolution simulation environments supercharge the creative class with new canvases for creativity, collaboration, and problem-solving.



Agile-стратегия в эпоху перемен

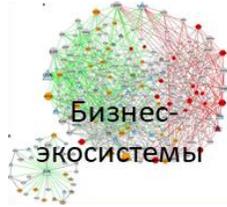
Г. Н. Константинов





Agile-стратегия в эпоху перемен

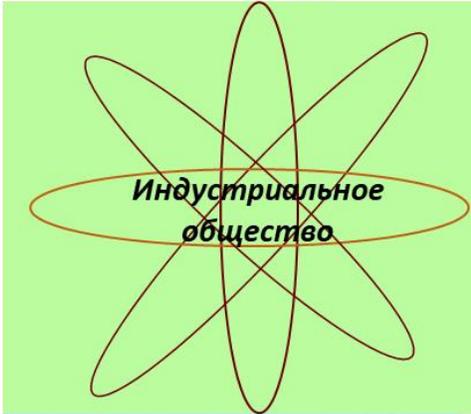
Г. Н. Константинов



3D предпринимательство



Интеграция искусственных и естественных когнитивных систем

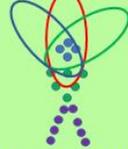


Цифровой двойник



Цифровая трансформация

Когнитивный двойник



Искусственный интеллект



Глобализация мышления



Кто в мире самый запасливый

Страна	Запасы (млн тонн)
США	8133,0
Россия	3384,2
Индия	3182,6
Франция	3023,6
Китай	1994,7
Италия	1854,1
США	1608
Индия	1612
Италия	1612





Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов

SWOT - анализ

	Внутренний потенциал компании	Факторы внешнего окружения
Позитивные аспекты принятия решений	S – сильные стороны	O - возможности
Негативные аспекты принятия решений	W – слабые стороны	T - угрозы



С системной точки зрения, если есть сильные и слабые стороны, то они должны создавать внутренние системные напряжения. Системные напряжения не только результат взаимодействия сильных и слабых сторон компании. Например, выделение в структуре компании фронт—офиса и бэк—офиса ведет к естественному системному напряжению между ними. Различия в интересах собственников и менеджмента тоже создает системное напряжение. Внутренний конфликт в компании ведет к системному напряжению. Формулируя стратегические проблемы в рамках стратегического процесса, мы сопоставляем существующую бизнес-модель, стратегические обязательства и поле интересов стейкхолдеров. Наличие стратегических проблем тоже ведет к внутренним системным напряжениям. Поэтому нужно сосредоточить внимание не на слабых и сильных сторонах компании, а на выявлении системных напряжений в компании.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ



СИСТЕМНЫЕ НАПРЯЖЕНИЯ



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ



Стратегический парадокс возникает в результате столкновения устойчивого стратегического выбора и обстоятельств, которые трудно предугадать



«...противоположностью успеха является не провал или поражение, противоположностью успеха является заурядность»

Майкл Рейнор. «Стратегический парадокс»

«Разница между успешными и заурядными людьми проявляется тогда, когда успешные люди идут навстречу своим проблемам, разрешая их одну за другой. Заурядные люди решают одну и ту же проблему снова и снова, ничего не изменяя в своей жизни»

Брайан Клеммер

РЫНОЧНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ



ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ



Термин «стратегические вызовы» относится к тем внешним воздействиям, которые оказывают решающее влияние на успешное будущее организации. Эти вызовы часто связаны с будущей конкурентной позицией компании по сравнению с другими поставщиками аналогичных продуктов. Хотя это не исключительно так, стратегические вызовы приходят извне. Однако, отвечая на стратегические вызовы, связанные с внешним миром, организация может столкнуться с внутренними проблемами.

Baldrige Glossary, 2002

Стратегический вызов определяет необходимость развития в сложных условиях.

Стратегический вызов характеризует неразрывную связь между угрозами и потенциалом прорыва на новый уровень сложности.

Интегральные характеристики внешнего поля сил определим как вызовы, которые формирует внешний мир. При этом необходимо различать возможности и вызовы. Вызов — это как вызов на дуэль. Его можно принять или не принять, но в любом случае последствия будут. Вызов прямо связан с необходимостью стратегического выбора. Возможности в целом — более пассивны. Вызовы — характеристика активных сил. Появление новых технологий — это не только возможность, одновременно это угроза. Следовательно, новая технология является вызовом для компании и требует решения — принимать или не принимать этот вызов. На личном уровне необходимость освоить новые знания можно воспринимать как вызов. Болезнь может восприниматься как напряжение, если к ней относиться пассивно, или как вызов, если с ней нужно справиться и победить.



Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов

	B-1	B-2	B-3	B-4
	 	 	 	 
CH-1				
CH-2				
CH-3				
CH-4				
CH-5				
CH-6				



Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов

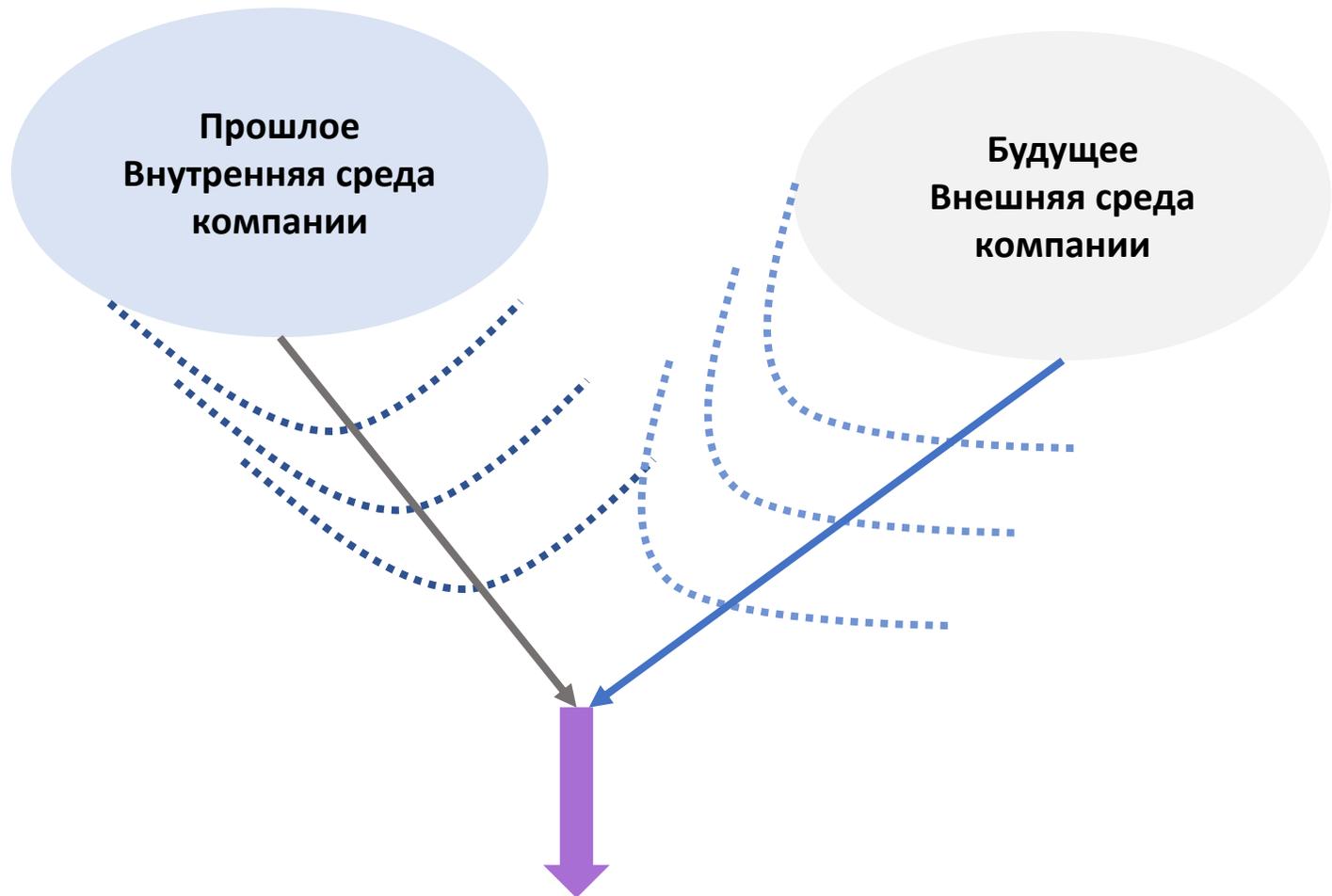
Совокупность вызовов характеризует внешнее поле сил, совокупность системных напряжений – внутреннее.

Стратегическая матрица отражает столкновение внутренних и внешних сил, показывает направление трансформации бизнеса.

В клетках матрицы – стратегические задачи.

Каждый вызов может быть принят или нет.

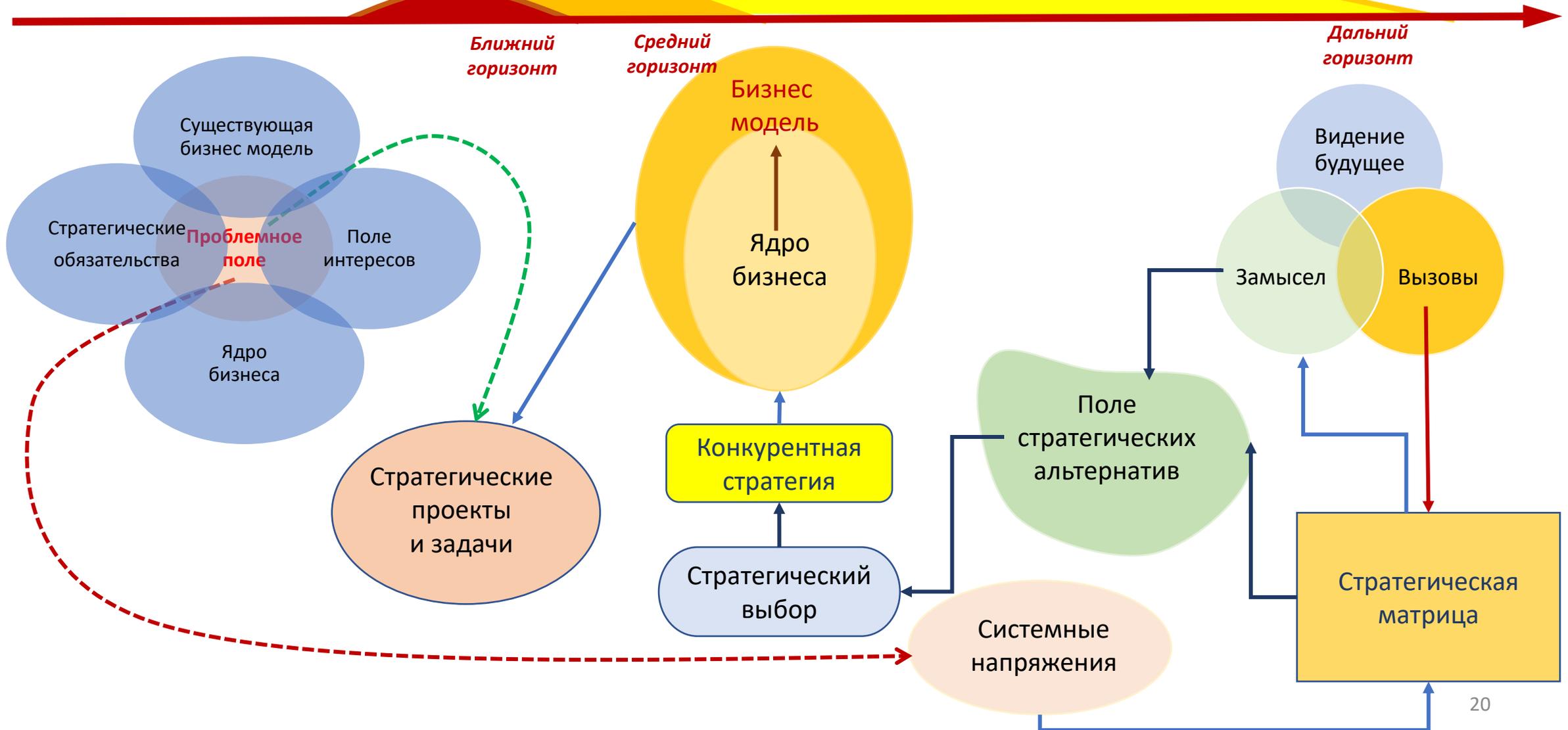
Стратегические задачи могут объединяться в кластеры, что дает представление об актуальных стратегических альтернативах.





Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов



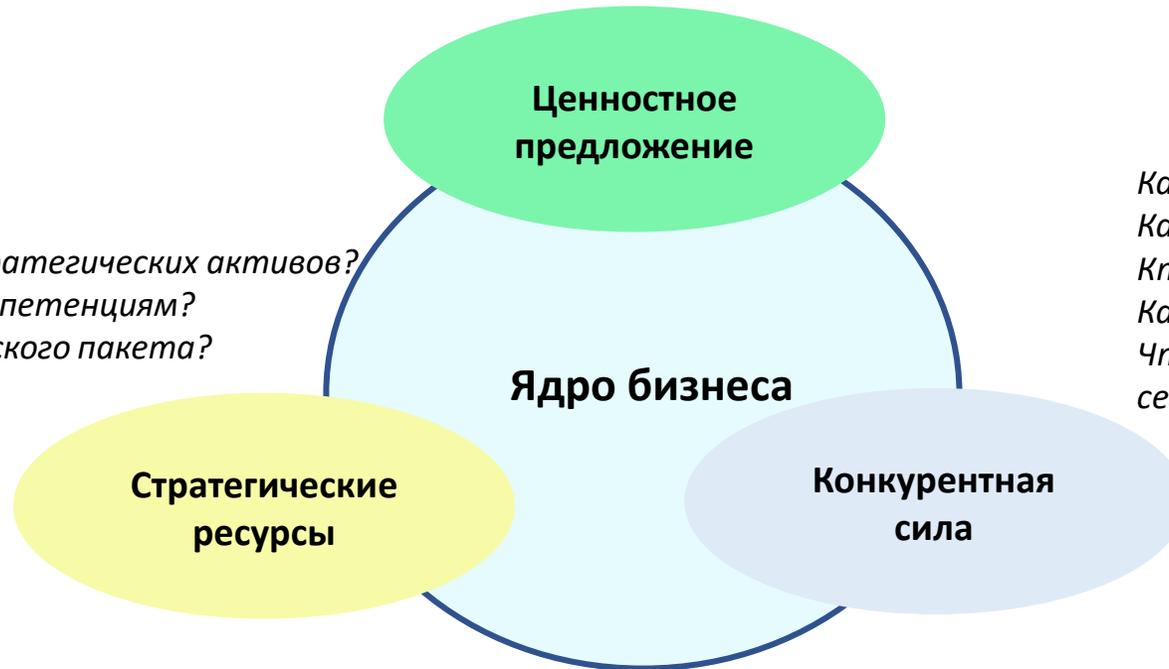


Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов

*В чем состоит суть бизнеса в настоящее время?
Каково текущего рыночного предложения (value proposition)?
Каковы целевые рынки и сегменты?
Кто является целевым потребителем?
Кто является ключевым клиентом?*

*Какова общая конфигурация стратегических активов?
Что относится к ключевым компетенциям?
Какова структура технологического пакета?
Какова партнерская сеть?*



*Каковы каналы сбыта и стратегия продвижения?
Каков состав конкурентной группы?
Кто является основным конкурентом?
Какова конкурентная позиция?
Что является конкурентным преимуществом сегодня?*

*Каковы возможности финансирования бизнеса?
Есть ли инновационный потенциал?
Насколько защищено ядро бизнеса?
Какова конфигурация стратегических рисков?*

*Насколько хорошо формализована бизнес модель?
Какова общая оценка жизнеспособности бизнес модели?*



Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов

Бизнес-модель
сегодня

Бизнес-модель
на среднем
горизонте

Стратегические проекты

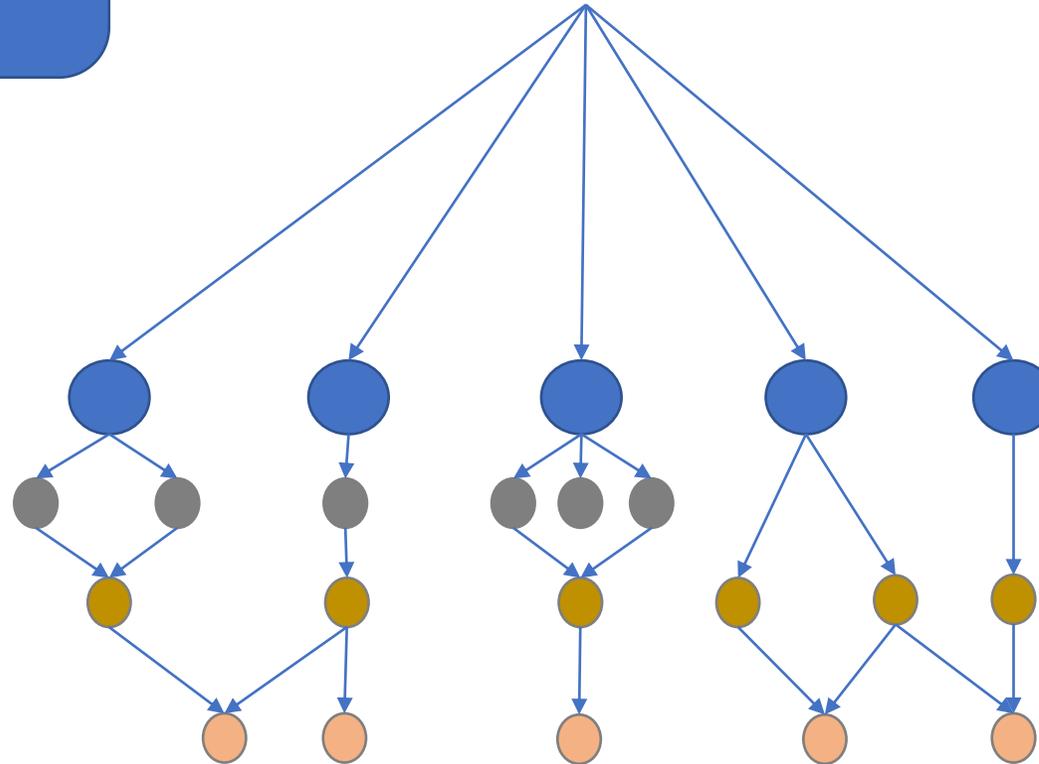
Спринт 1

Спринт 2

Спринт 3

**Синхронизация стратегических
проектов**

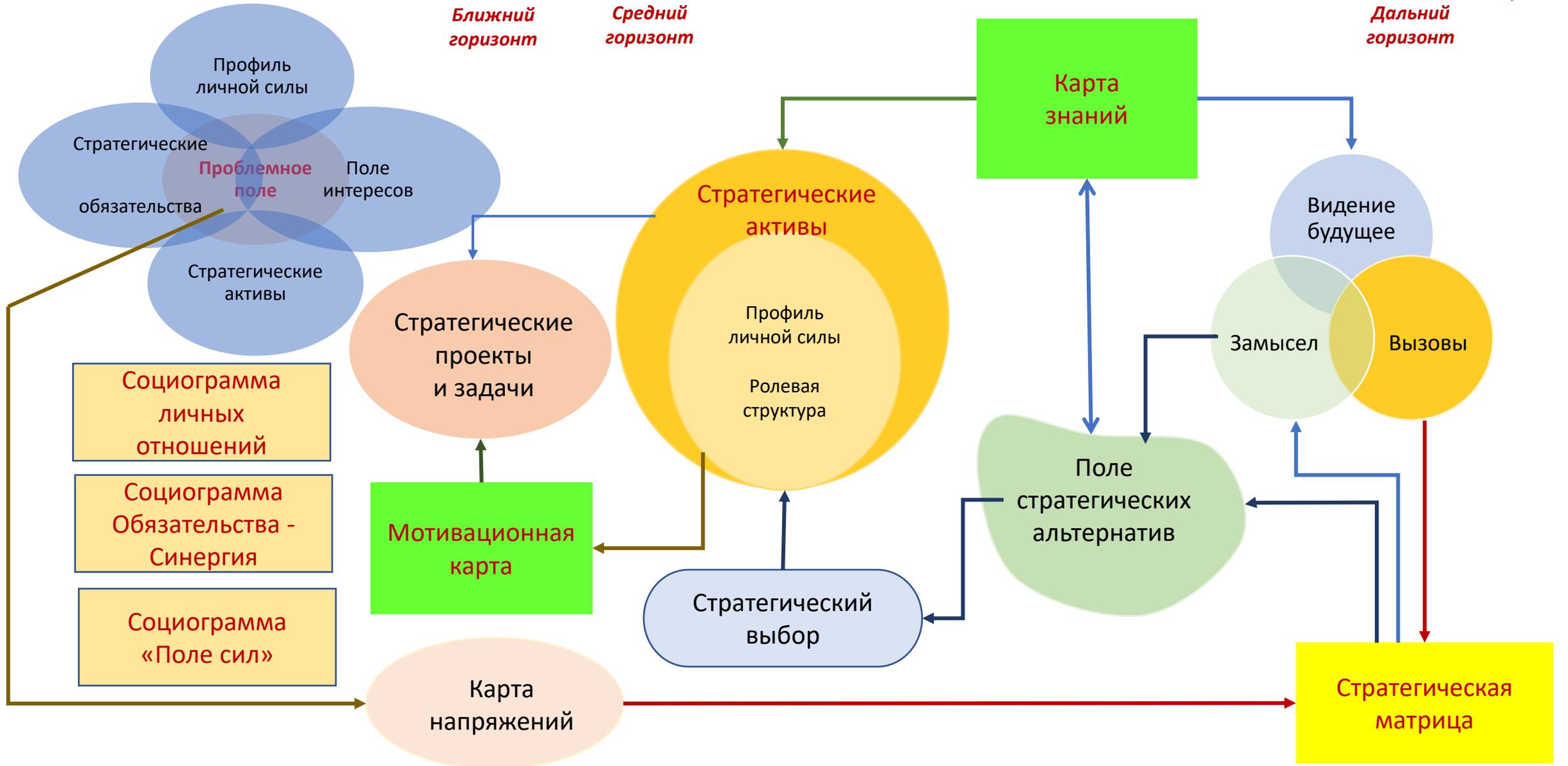
Синхронизация стратегических задач





Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов





Agile-стратегия в эпоху перемен

Г. Н. Константинов

- Сформировать группу стратегических лидеров.
- Проанализировать текущую ситуацию: поле интересов, обязательства, бизнес-модель.
- Составить карту системных напряжений.
- Сформировать видение будущего и ассоциативную карту будущего.
- Сформулировать замысел.
- Сформулировать стратегические вызовы.
- Составить и проанализировать стратегическую матрицу.
- Сформулировать стратегические альтернативы.
- Провести сравнительный анализ альтернатив и сделать стратегический выбор и сформулировать конкурентную стратегию.
- На основе конкурентной стратегии спроектировать бизнес-модель на среднем стратегическом горизонте.
- Сформулировать стратегические проекты.
- Сформировать последовательность спринтов и сформулировать стратегические задачи на каждом из них.
- Написать стратегический меморандум.



Спасибо за внимание

gkonstantinov@hse.ru

gnkonstantinov@gmail.com

www.strategymaster.ru

www.smartyes.net