

КРЕАТИВНОСТЬ И СПЕКТР ТРЕНДОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ И ИННОВАЦИОННЫМ БИЗНЕСОМ

Внешний и внутренний контекст как субъект/объект/драйвер изменений

ШКУРАТОВ СЕРГЕЙ ЕГОРОВИЧ,

К.Э.Н.,

советник ректора, директор программ МВА, преподаватель и консультант Бизнес-школа ИМИСП,

партнер АНД и НАКД, член советов директоров,

эксперт в стратегического и корпоративного управления

shkuratov@imisp.ru, sshkuratov@mail.ru,

+79112071274

*«Когда дела идут скверно,
нелегко сосредоточиться
на долгосрочной программе.
Если ты попал в болото с крокодилами,
трудно постоянно помнить о том, что
твоя задача - осушить это болото».*



*Фрэнк Пипп
CEO компании Xerox*



Внешний контекст как субъект/объект/драйвер изменений

Пару слов о современных условиях

Постоянство - это МИФ!



Постоянство - это МИФ: мир МЕНЯЕТСЯ.

Вы, конечно, можете попробовать
не меняться **ВМЕСТЕ** с ним.
МУМИЯМ, например, это иногда удается.

Том Питерс

Открытие «окон возможностей».

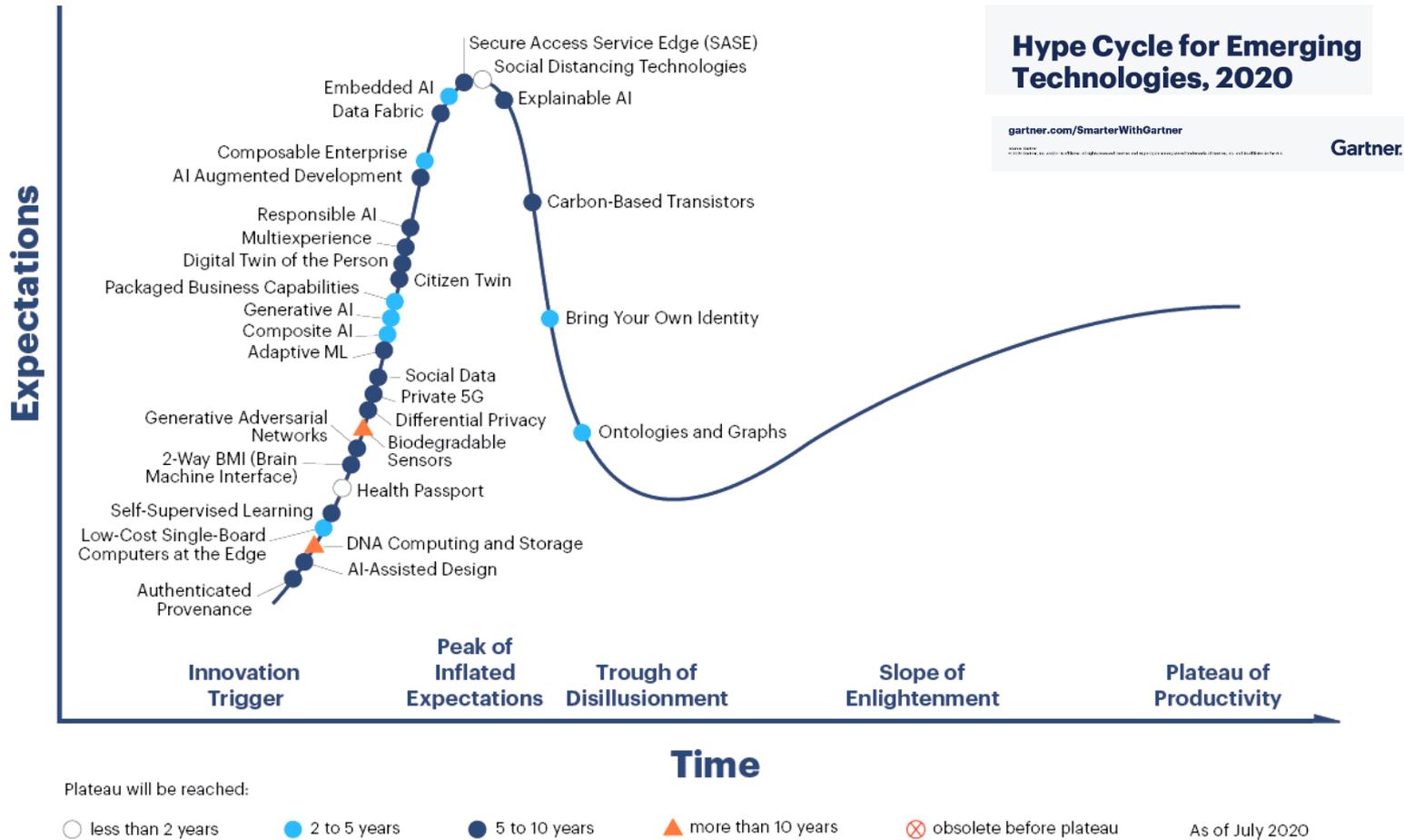
Прошлая формула вашего успеха
может стать настоящей
формулой вашего провала

Прошлые заслуги —
только право на вход казино
под названием «БИЗНЕС».

СОРЕВНОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ, новых
типов **МЫШЛЕНИЯ**, стилей управления,
стройности бизнес-ПРОЦЕССОВ и
организационных СТРУКТУР.

Технологические «штрихи к портрету»

Кривая Гартнера



Карта трендов



Тренд: поколения «будущих» потребителей... или потребителей будущего

- **Поколение 8–10 лет**
 - У этого поколения прекрасно развита «блокировка рекламы», потому что они выросли в рекламном окружении, и решения свои они принимают, исходя из совсем других факторов.
- **Mall rats (магазинные крысы)**
 - Поколение 90-х, которое вошло в активную потребительскую пору. Это новый тип подростков, чье детство прошло в магазинах и торговых центрах. После школы или в выходные, предоставленные сами себе, они тусуются... Они, как правило, ничего не покупают, но интересуются всеми новинками.
- **R&B, rich & beautiful (богатые и красивые).**
 - Они выросли уже после перестройки. Сейчас их также называют «новыми белыми воротничками». Они больше ориентированы на такую карьеру, которая позволит им спокойно, не спеша тратить, потреблять и получать удовольствие от потребления.
- **«Новые пенсионеры»**
 - На заслуженный отдых отправятся люди, которые были успешны в 90-е годы. Естественно, пенсию они будут получать не от государства, а жить за счет ренты, реализуя и перераспределяя свои бизнесы или активы.
- **«EVAлюция»**
 - Именно женщины принимают решения по поводу большинства покупок

Контрасты

«Новые пенсионеры» - золотое дно!

БЫЛО	ЕСТЬ
Пенсионный возраст	Омоложение
«Занимающий время»	Живут десятилетиями
Старый = немощный	Старый = активны и свободный
«от 18 до 44, тупица».	Примите «от 18 до 44 – это тупо, тупица!»
Фонтан «молодости»	Свобода старости
«Оттянуть время»	«Поддать газу»
Не могут зарабатывать	Есть возможность тратить
«Я начинаю стричь купоны»	«Я еще и не начал тратить!»

Евалюция: шерше ля фам...

БЫЛО	ЕСТЬ
Сделка	Отношения
«Покупка» брендов	«Присоединение» к бренду
Равенство женщин: вопрос морали	Равенство женщин: возможность
Снисходительное отношение к женщинам	Прислуживание женщинам
Женщины тратят деньги мужчин	Женщины тратят свои деньги
Женщины – особый рынок	Женщины и есть рынок!
Разрабатывают товары мужчины и, разумеется, для мужчин	Разрабатывают мужчины и женщины, при этом думая о женщине

Постоянство - это МИФ: мир МЕНЯЕТСЯ.

**Кто не
адаптировался...**



Обожаю рептилии...
ненавижу рептилии

**ТОТ ИСЧЕЗНЕТ...
сам или ему помогут**



Внутренний контекст как субъект/объект/драйвер изменений

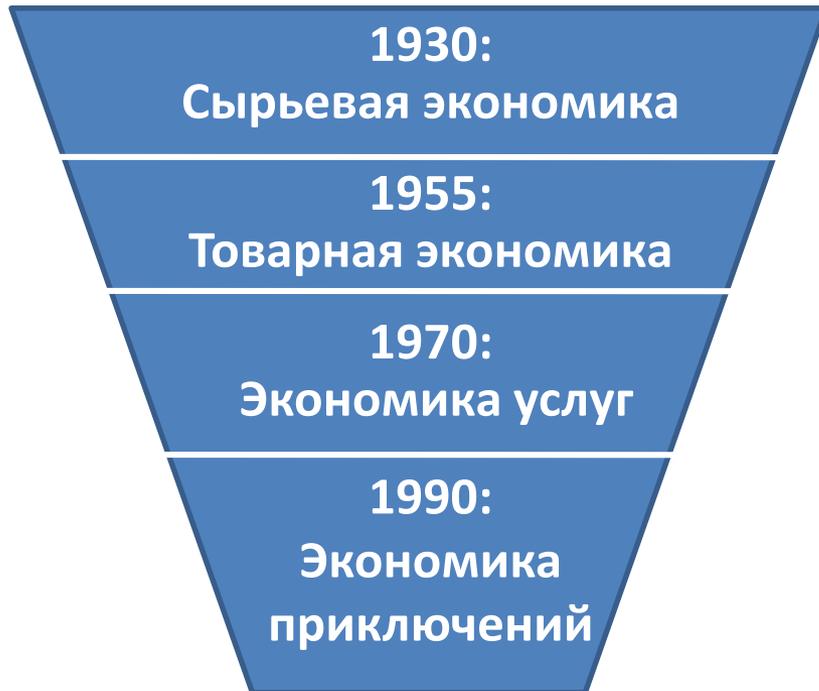
А что с трансформацией наших ...
методологий, а также решений-предложений,
стратегий, организаций и самих стратегов?

**Если решение-предложение,
то какое?**

Если решение-предложение, то какое?

Малые идеи		Большие идеи
Постепенность	1 ← → 10	Трансформация
Ведет к быстрым победам	← →	Ведут к крупным победам
Аналитика	← →	Дальновидность
Низкие риски	← →	Высокие риски
Эволюция	← →	Революция
Минимальное вмешательство	← →	Нарушение статус-кво
Личная инициатива	← →	Внешнее участие
Самостоятельное решение	← →	Совместное решение
Легкая реализация	← →	Упорство
Сырье и товар	← →	Услуга и переживание
Высокий уровень личного контроля идеи	← →	Вероятность внешнего контроля идеи

Лестница опыта...лестница ценности



От сырья и товара к сервису и впечатлениям



Выдающаяся и инженерная компания заявила:

Сегодня недостаточно создать лучший сервер.

Это – лишь плата за вход.

Мы не можем оставаться инженерной и производственной компанией, отгружающей оборудование для серверных.

Мы намерены подскочить вверх по цепочке добавленной стоимости и заняться интегрированными консультационными услугами.

Мы намерены использовать стратегический консалтинг для ИТ-преобразований компаний, орг-ре-дизайна и полного перевоплощения.

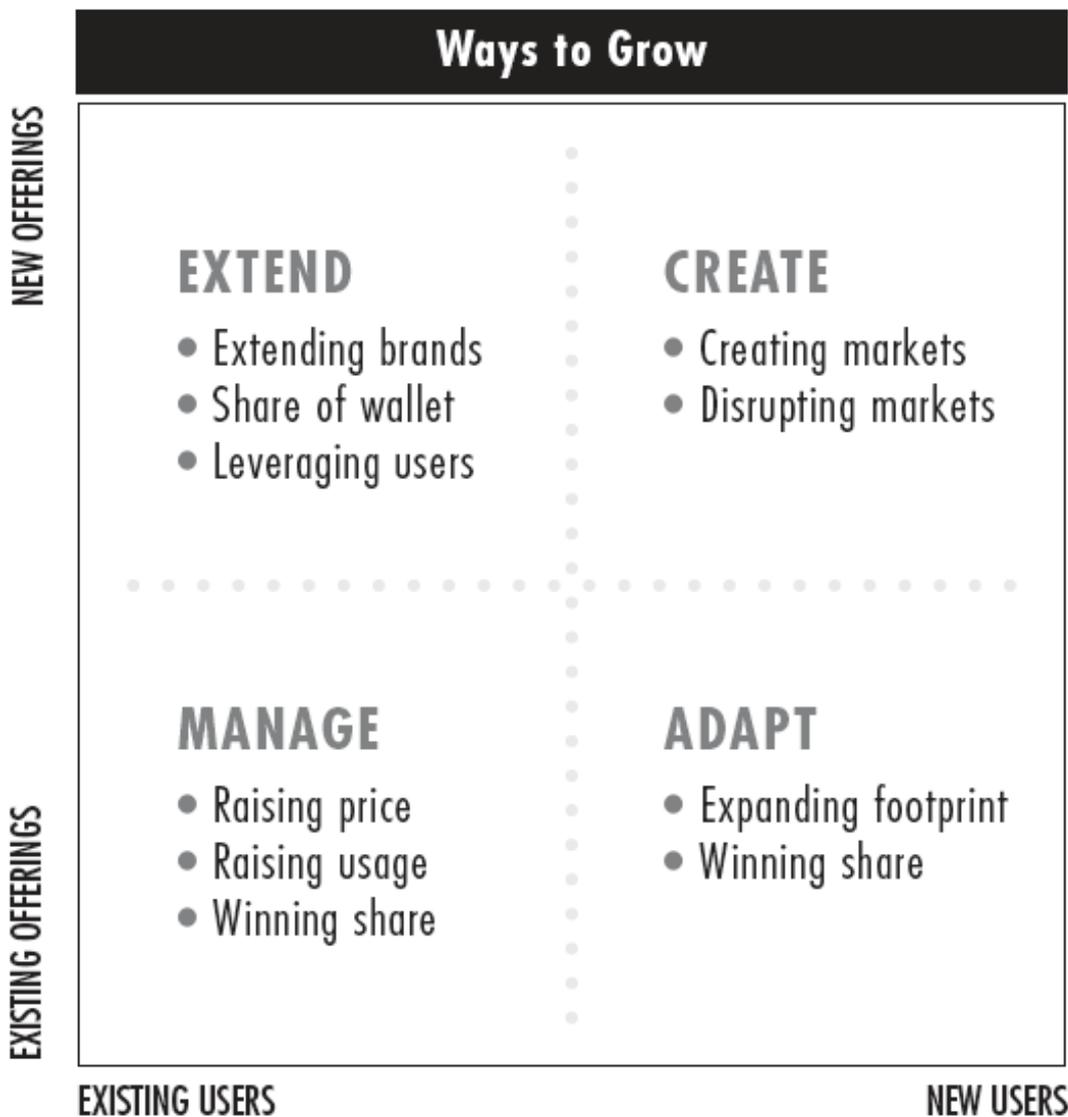
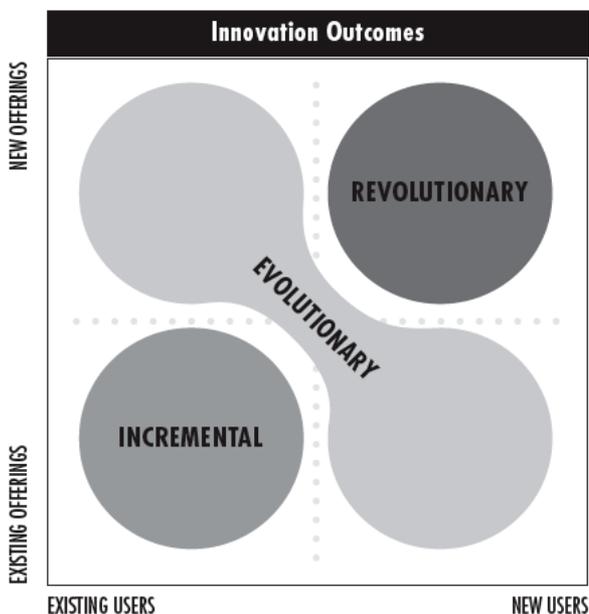
И возможно, мы выделим на это десяток серверов HP.

Контрасты

БЫЛО	ЕСТЬ
«Товары»	«Впечатления», «Решения», «Переживания»
Акцент на материале	Акцент на информации, коммуникации
Он работает	Он оставляет воспоминания
«Я рад что купил его»	«Я хочу еще!»
Удовлетворенный клиент	Член клуба, успешный клиент
Постоянный клиент	Маркетинг из уст в уста
Удовлетворите вашу потребность	Помогает вам самоидентифицироваться
«Это чертовски хорошо»	«Вы можете это сделать?»
Удивлен и довольный	Потрясен и ликует
Продавать клиентам	Соблазнить клиентов
Выполняет функцию	Рассказывает историю
Удовлетворяет потребность	Исполняет мечту
Вы получаете то, что видите	Вы получаете то, что воображаете

Если инновация, то какого типа?

Классификация инноваций: подход IDEO



Если инновация, то какого типа?

Классификация инноваций: подход The Innovation Resource (P. Такер)

	Продукт	Процесс	Стратегия
Прорыв			
Существенное улучшение			
Прирост			

Для обеспечения отдачи в виде роста
недостаточно уделять внимание лишь одному типу.

Если инновация, то какого типа?

Классификация инноваций: подход The Innovation Resource (P. Takep)

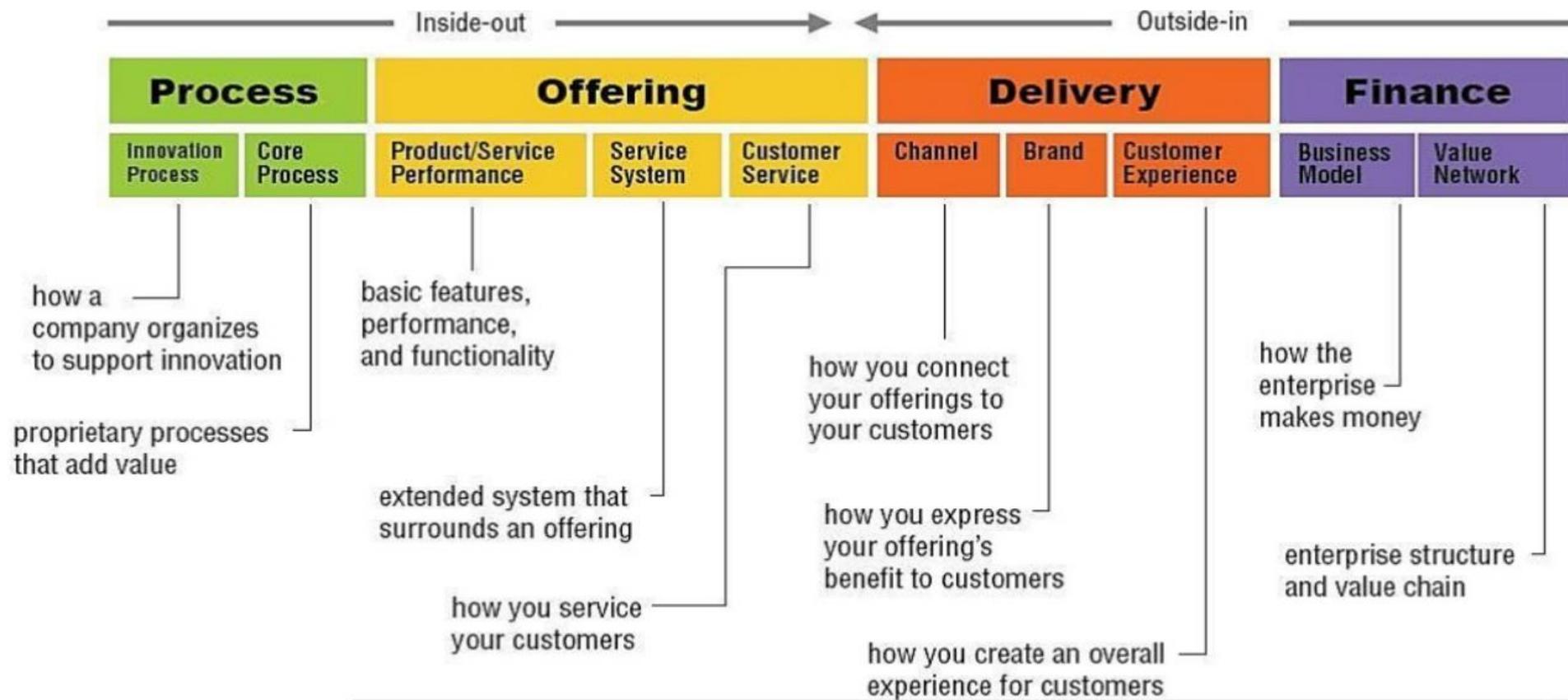


	Продукт	Процесс	Стратегия
Прорыв	«Биг Мак»	Стандарты качества предприятия — реализатора по договору франшизы	Глобальное расширение бизнеса
Существенное улучшение	Достойная трапеза Чикен Макнагетс	«Университет Гамбургера» Мак авто	Специальный асортимент завтрака Мак кофе
Прирост	Молочные коктейли «Green» ко дню святого Патрика	Новые фритюрницы для жарки картофеля	Приобретение рынков в Бостоне

Для обеспечения отдачи в виде роста недостаточно уделять внимание лишь одному типу.

Если инновация, то какого типа?

Классификация инноваций: подход DOBLIN 10 TYPES OF INNOVATION



10 Types of Innovation. Larry Keeley, Ryan Pikkell Brian Quinn, Helen Walters

<http://www.doblin.com/tentypes/>

Корпоративная инновационная практика



how the enterprise makes money

Networking

enterprise structure, value chain & partnering



Product Performance

basic features-performance & function

Product System

extended system around the offering



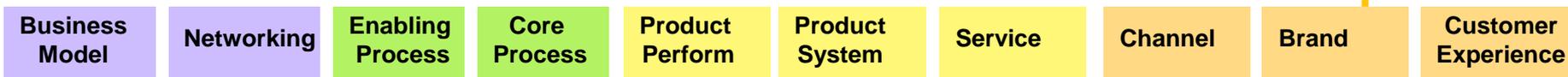
Customer Experience

how you create an integrated experience for customers



Service

how you serve your customers



Enabling Process

assembled capabilities you buy from others



Core Process

proprietary process that add value



Channel

how you connect customers to offering



Brand

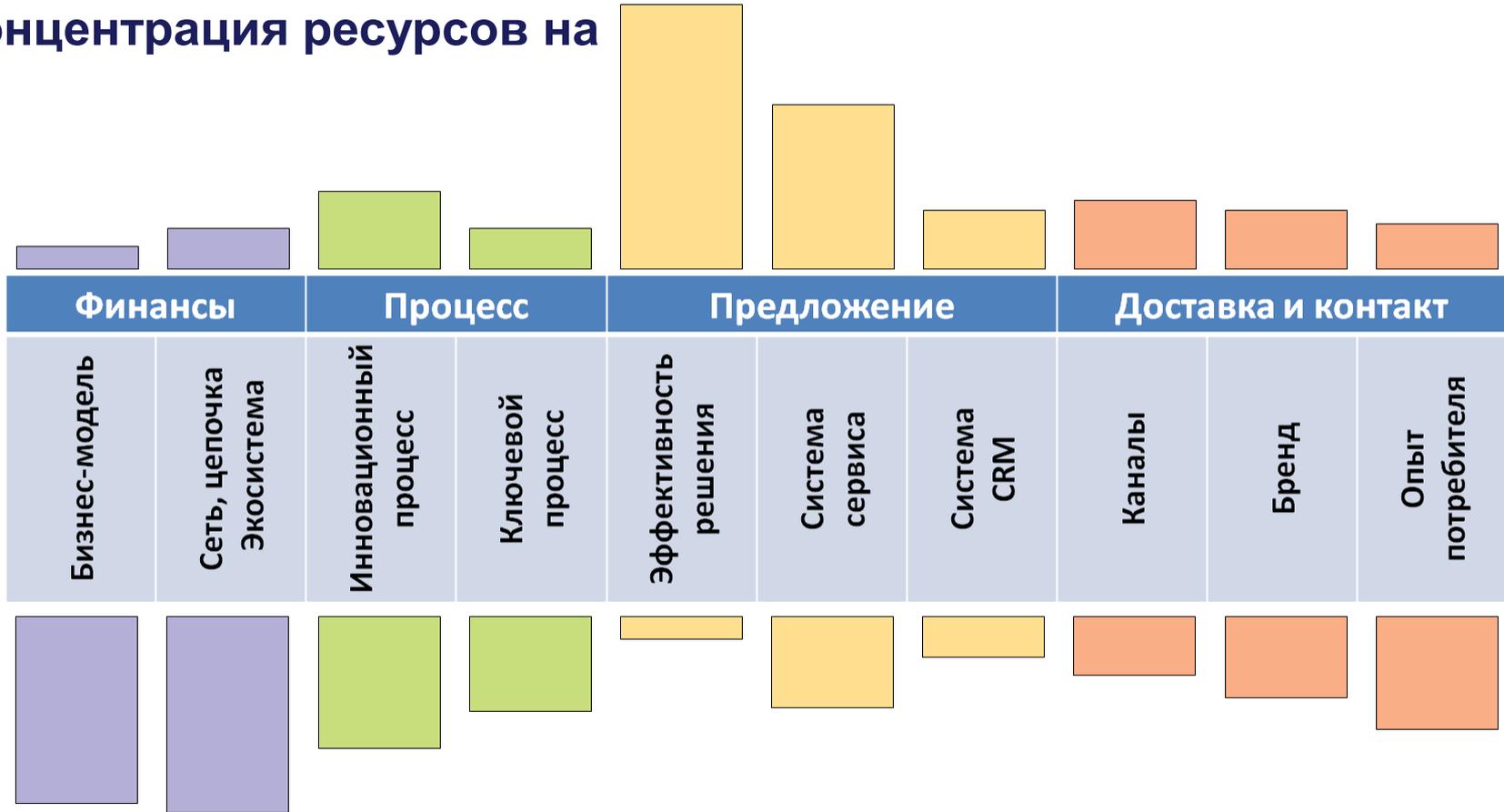
how you express your offering's benefits & values to customers



Корпоративная инновационная практика

Концентрация ресурсов на

...



Величина отдачи

Бизнес-модель 1.0.

Ваша Компания

в **метафорах**
(флора (цветок, фрукт), фауна (животный мир), вид спорта, цвет)

в наборе **вопрос-слово**
(+ восходящий ССП-поток их и ответов на них)

в **графических**
(форма, фигура, знак, символ) математических и т.л. моделях

в наборе **глаголов**:
восходящий ССП-поток, *Бренд – это глагол!*

С.Е.Шкуратов

41

Бизнес-модель 2.0

Ценностное предложение

Портрет клиента



С.Е.Шкуратов

42

Бизнес-модель 3.0



С.Е.Шкуратов

44

Бизнес-Модель 3.0 +



Бизнес-модель Canvas



Если идеи и предложения, то откуда они?



Креативность как
шаг к инновациям

Креативность - это

Креативность –
это значит копать глубже,
смотреть лучше, исправлять ошибки,
беседовать с кошкой, нырять в глубину,
проходить сквозь стены, зажигать
солнце, строить замок на песке,
приветствовать будущее.

Е.П. Торранс

Креативность –
способность адаптивно
реагировать на
необходимость
в новых подходах
и новых продуктах.

Л.Н. Павлова

Креативность - это

Способность человека нестандартно решать задачи!

Креативность

Креативность

Творческие способности индивида, характеризующиеся готовностью к принятию и созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления и входящие в структуру одарённости в качестве независимого фактора.

Основные постулаты

Креативность потенциально есть у каждого человека. Сделать ее «работающей» мешают стереотипы и барьеры.

- *Ну, не получается!*
- *Думай, как сделать!*
- *Да, думать не получается!*

Креативность включается проблемой/целью/задачей.

- *Задачу обозначь!*
- *Вот не задача, тут проблема.*

Креативность, как любая функция, развивается под нагрузкой.

Тренируй, но помни, что мышцы нарастают, когда спим!

Проявления креативности

- **Умение увидеть проблему**
 - Беглость, умение увидеть в проблеме как можно больше возможных сторон и связей
 - Гибкость как умение понять новую точку зрения, отказаться от усвоенной точки зрения
 - Оригинальность, отход от шаблона
 - Способность к перегруппировке идей и связей
 - Способность к абстрагированию или анализу
 - Способность к конкретизации или синтезу
 - Ощущение стройности организации идей

Проявления креативности



в скорости
мышления



в точности,
оригинальности мышления



в гибкости мышления
и поведения⁵



в приверженности высоким
эстетическим ценностям



в самообладании
и уверенности в себе



в чувствительности
к проблемам



в высоком энергетическом
уровне, независимости



в устойчивости
к неопределенности

в любознательности
и открытости новому опыту



Ментальные модели как барьер и их ломка как основание для креатива

**Мы видим окружающую действительность не "как есть",
а через особые фильтры — ментальные модели, которые:**

- "вычеркивают" из видимого мира элементы, не соответствующие нашей ментальной модели;
- "дорисовывают" отсутствующие элементы, усиливающие имеющиеся ментальные модели;
- «переоценивают», придают большее или меньшее значение внешним элементам в зависимости от того, подтверждают эти элементы нашу ментальную модель или нет.

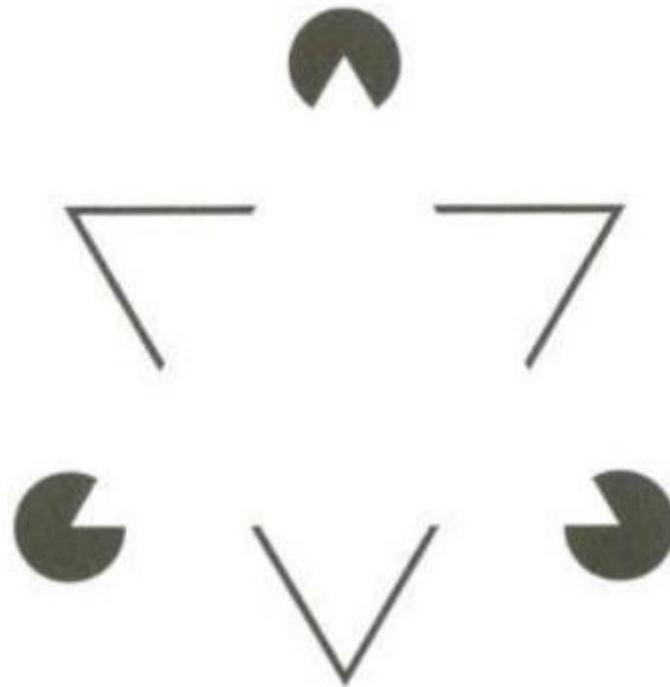
Это приводит к тому, что:

- мы видим себя, наши продукты, наши услуги и наши организации по-разному, в зависимости от ментальных моделей;
- мы склонны не замечать очевидных (нам!) наших достоинств и преимуществ;
- мы способны увидеть недостатки/достоинства нашей работы даже при их отсутствии.

Ментальные модели как барьер и их ломка как основание для креатива

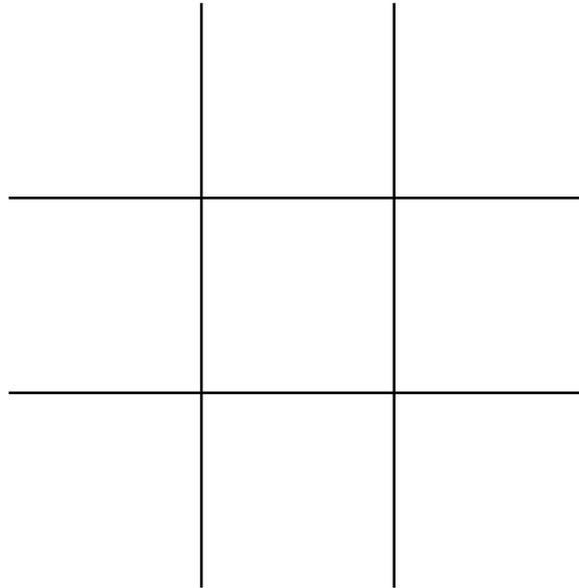
Треугольник Гаэтано Канижа

На рисунке не нарисован белый треугольник,



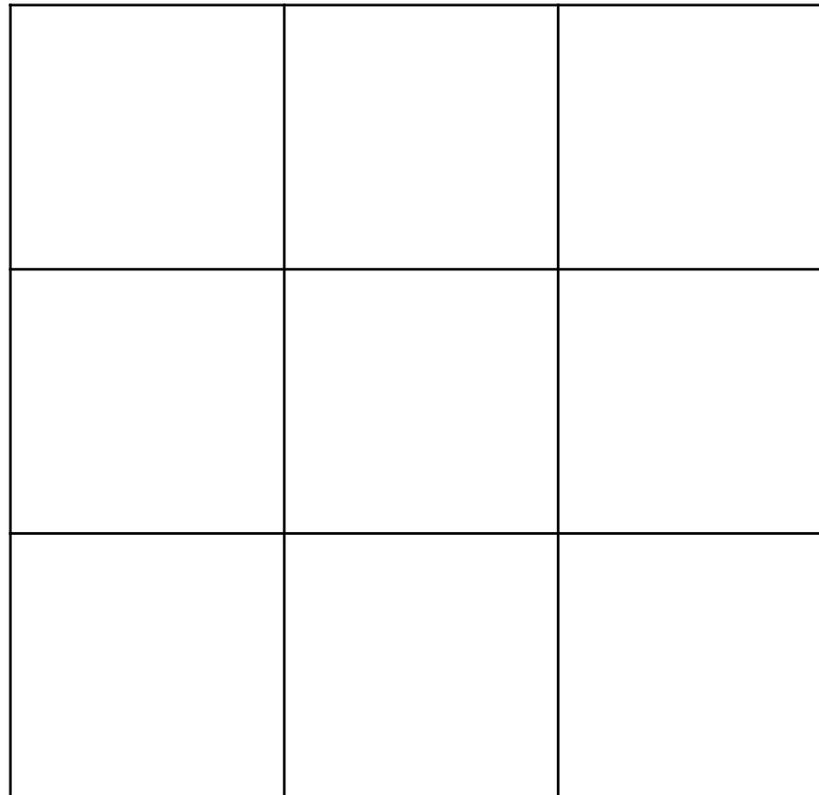
Тест на внимательность

Сколько квадратов вы видите?



Тест на внимательность

Сколько квадратов вы видите?



Тест на внимательность

Найдите одинаковые предметы





Ментальные модели как барьер и их ломка как основание для креатива

Техника «А кто сказал, что ...?» или «ПРО» или «СССР»

Мы считаем само собой разумеющимся...

что в ресторанах
имеется пища.

ПРО: в ресторанах
нет пищи

что в ресторанах нужно
платить за еду.

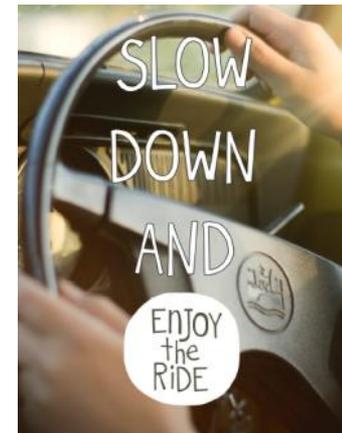
ПРО: в ресторанах не
нужно платить за еду

что официанты должны
быть вежливыми.

ПРО: официанты не
должны быть вежливыми



Антикафе
«Бабочки»



**Если креативить в организации,
то в какой?**

**Если организация,
то какая?**

Модель условий креатива

А кто носитель идеи (выход на квадрат – у кого какая структура свободы?
А не надо ли сделать среду для идей и для людей?

- Модель Марка Брауна иллюстрируют 4 рабочие области и степени свободы действий, которой обладает сотрудник (Google, отдал 20% рабочего времени на активность в одном из квадратов).
- Актуально для прохождения вехи между принятием решения и реализацией решения

<p>Сначала действуйте – потом спрашивайте</p> <ul style="list-style-type: none"> • Важно поделиться с другими участниками что вы собираетесь делать, чтобы вовлечь их. • Быть понятным, объяснять что и как вы делали, что сделали, к чему это привело 	<p>Полная свобода действий</p> <ul style="list-style-type: none"> • Все ли корректно оценили • Есть ли достаточно ресурсов • Свободомыслие и «место для игр»
<p>Никаких действий</p> <ul style="list-style-type: none"> • Нет никаких возможностей для импровизации и новых идей • Следует аккуратно выполнять предписания • Вариации при выполнении рутины • Не нарушает ли идея строк из этого квадрата 	<p>Сначала спросите – потом действуйте</p> <ul style="list-style-type: none"> • Требуется предварительного одобрения • Тесное сотрудничество и диалог – залог успеха реализации идей

Контрасты

БЫЛО	ЕСТЬ
Все производить внутри компании	Покупать больше вне компании (внешние источники и связи)
Разделять работу между разными отделами	Решать возникающие проблемы при помощи целевых команд
Усовершенствования вносить самостоятельно	Совершенствоваться, опираясь на опыт других компаний
Управлять сверху	Управлять сверху, снизу и по горизонтали
Работать независимо от остальных	Сотрудничать с другими фирмами
Обращать все внимание на производство товара	Сосредоточивать внимание на рынке и потребителе

Контрасты

БЫЛО	ЕСТЬ
Производить стандартные товары	Производить адаптированные товары по индивидуальным заказам
Найти длительное преимущество в конкурентной борьбе	Постоянно находить новые пути, дающие преимущество над конкурентами
Ставить на первое место цену товара	Обращать особое внимание на ценность товара
Развивать новые товары медленно и тщательно	Ускорять появление новых товаров и производственный цикл
Практиковать массовый маркетинг	Практиковать целевой маркетинг
Создавать большие запасы	«Работать с колес»

Контрасты

БЫЛО	ЕСТЬ
«Барьеры» и «удельные княжества»	Единое бесшовное предприятие
Противостояние	Обсуждение
Вознаграждаемое соперничество	Вознаграждение сотрудничества
Мужчины у руля	Женщины у руля
Нанимаем «соперничающих»	Увольняют некоммуникабельных
Каждый знает свое место	Вся работа – кросс-функциональная
Функциональная чистота	Кросс-функциональное единение
Босс – фантазер, оставляющий детали для подчиненных	Босс-микро-менеджер суперпроцессов и системы стимулирования
Лояльность к подразделению	Лояльность относительно решений
Карьера = множество задач по одной специальности	Карьера = череда пересекающихся между собой проектов

Контрасты

БЫЛО	ЕСТЬ
Сокращаем затраты-штаты...и нанимаем когда потребуется. Конторские рабы	Приглашаем звезд...и платим соответственно. Гордые профессионалы
Повышаем «эффективность»	Подгоняем «преобразования»
Иерархическая, бюрократическая	Плоская, децентрализованная, сетевая
Медленно, но надежно	Быстро и надежно
Тяжелое и поэтому смертельное	Легкое, но не менее смертельное
Власть бухгалтеров	Власть изобретателей
Осязаемые активы	Неосязаемые активы
Жизненный цикл за десятилетия	Жизненный цикл за месяцы (недели)
Технология поддержания изменения	Технология движет изменения
Планирование	Действие
Анализируй потребителя	Сливаемся с потребителем
«Рабочие» сменные детали	Таланты (незаменимые партнеры)
Не останавливайся ни перед чем	Занимайся своим делом
Мир белых воротничков	Мир без воротничков
Реальная (собственность)	Виртуальные (возможности)
Медленно и верно	Быстро и еще быстрее
Мантра лидера: «Мне ли не знать»	Мантра лидера: я не знаю

Если инновационная организация, то какого типа?

	Value chain (цепочка создания стоимости)	Value shop (мастерская создания стоимости)	Value network (сеть создания стоимости)
Ориентация	На конечный продукт	На уникальное решение (продукт) и на способ его достижения	На обслуживание (услуга), IT-продукты
Стремление к	Эффективности	Эффективности Результативности	Высокому качеству обслуживания, высокой репутации
Конкурентное преимущество	1. Экономия от масштаба, 2. экономия за счёт специализации	1. Экономия от совмещения: решаем разные проблемы за счет комбинации одних и тех же ресурсов 2. Способность каждый раз по-новому компоновать портфель ресурсов для решения очередной проблемы	Полнота реализации сетевых эффектов - повышение ценности, извлекаемой всеми членами сети от подключения каждого нового участника, а также от качества участников
Применяется на предприятиях	Производственные и сбытовые компании	Профессиональные услуги, здравоохранение, освоение земель, разработка и добыча ресурсов, дизайнерская фирма	Авиакомпания, страхование, служба доставки, фондовая биржа, телефония, электронная коммерция
Особенности процесса	Координация последовательных действий (линейный производственный процесс)	Кооперация циклична, имеет место обратная связь. Т.е. линейность присуща только проекту, производственный процесс не линейен	Параллельное (одновременное) высококачественное исполнение множества операций
Стратегия создания стоимости	Лидерство по издержкам, фокусирование на рациональном использовании мощностей, совершенствование бизнес-процессов	Оптимизация использования человеческого капитала.	1. Стремление к достижению высокого качества, 2. Фокусирование на рациональном и максимально эффективном использовании мощностей (инфраструктуры) 3. Горизонтальная и вертикальная интеграция 4. Повышение ценности клиентской базы
Этапы создания стоимости	1. Внутренняя логистика 2. Операции 3. Внешняя логистика 4. Сбыт и маркетинг 5. Обслуживание	1. Идентификация проблем и сбор информации 2. Генерация решений проблемы 3. выбор решения 4. исполнение 5. контроль и оценка состояния	1. Реклама в сети и управление контрактами 2. Обслуживание 3. Функционирование сетевой инфраструктуры
Причины провала	Плохая результативность	Низкая эффективность	Низкая репутация
Ключевые показатели	Выбор рынка, выбор продукта, масштаб производства, степень вертикальной интеграции	Специализация компании, квалификация персонала	Размер сети, качество клиентской базы, доступность

Если инновационная организация, то какого типа?

Радары потребностей (Need Seekers)

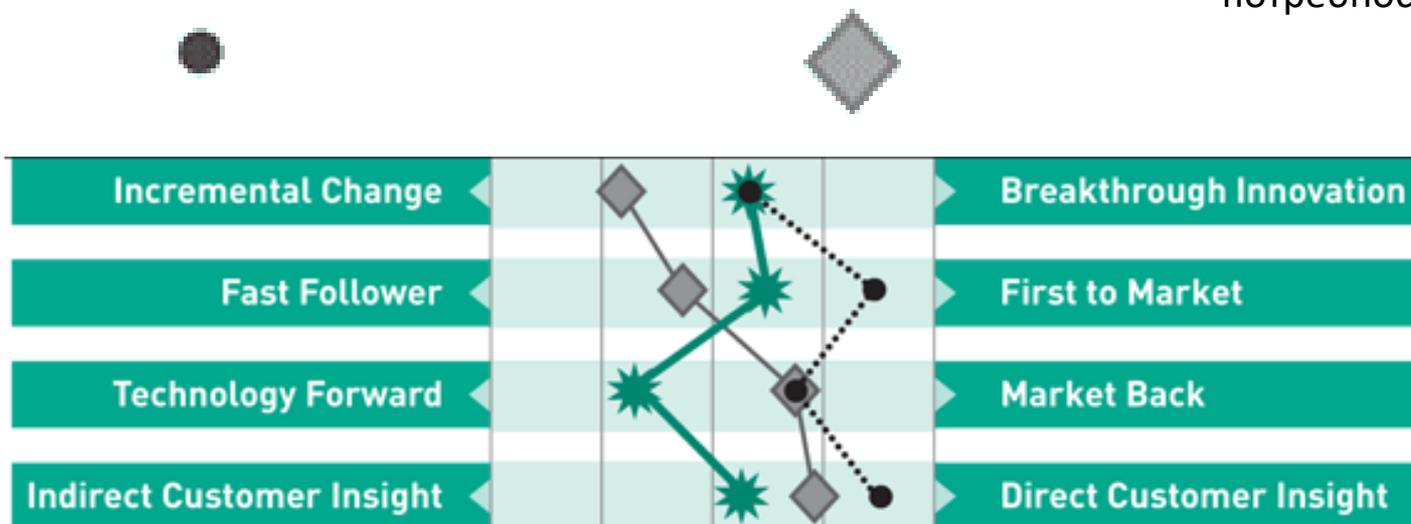
активно вовлекают текущих и потенциальных клиентов, чтобы формировать новые продукты, услуги и процессы, стремятся быть первыми на рынке с этих продуктов.

Рыночные игроки (Market Readers)

смотрят свои рынки тщательно, но они опираются на более осторожный подход, в основном сконцентрирована на создании стоимости и ценности через постепенные (инкрементальные) изменения.

Передовики технологий (Technology Drivers)

следуют в направлении, определяемом их технологическими возможностями, используя свои R&D инвестиции для управления прорывными и постепенными инновациями, стремятся решить не до конца сформулированные потребности своих клиентов.

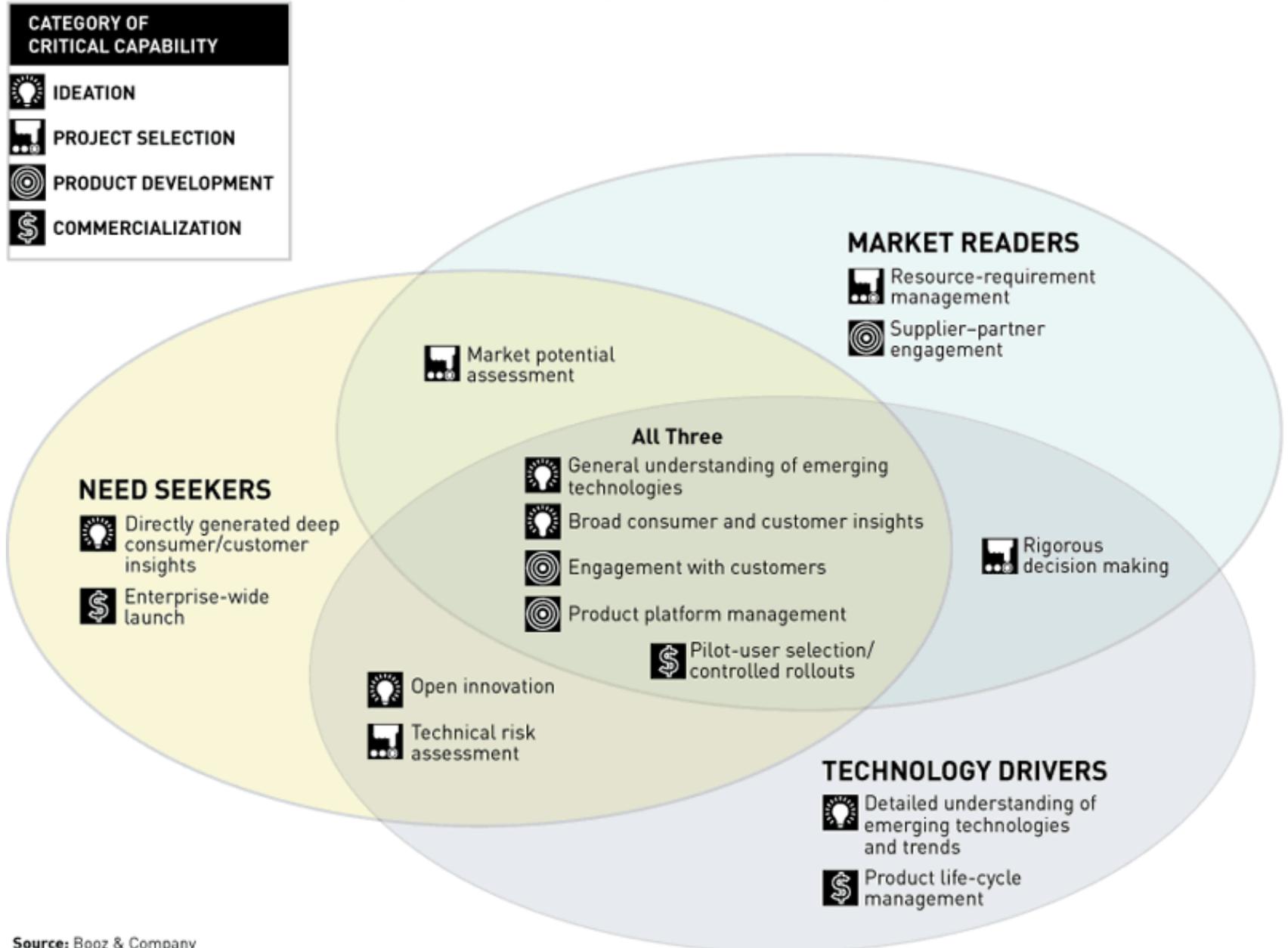


Ежегодное исследование Booz Allen Hamilton компаний с крупнейшими в мире корпоративными R&D бюджетами:

Если инновационная организация, то какого типа?

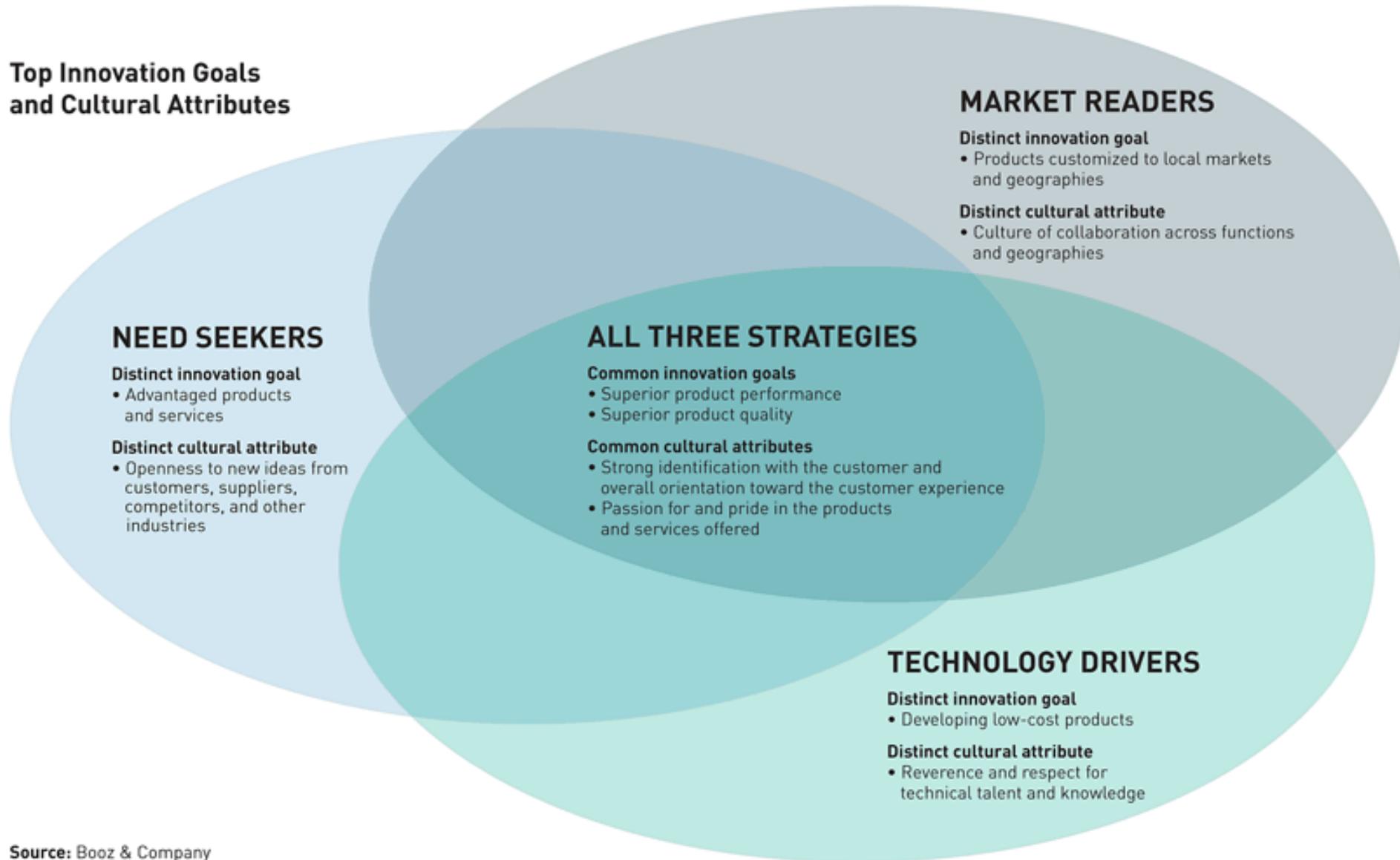
Радары потребностей (Need Seekers)	Рыночные игроки (Market Readers)	Передовики технологий (Technology Drivers)
<p>Опора на прямое вовлечение клиентов в генерирование новых идеи, развитие оригинальных продукты и услуги и получение премии первопроходца.</p> <p>Имеют лучшие финансовые показатели по сравнению с их сверстниками.</p> <p>Более активны в использовании цифровых технологий в своем инновационном процессе.</p>	<p>Быстрые последователи. Как правило, генерируют идеи, внимательно следя за своими рынками, ориентируясь в основном на создании стоимости через дополнительные инновации в существующих продуктах.</p>	<p>Сильно зависят от внутренней технологической экспертизы для разработки новых продуктов и услуг, движимы прорывными и инкрементальными, в надежде встретить известные и неизвестные потребности своих клиентов с помощью новых технологий.</p>

Цели и признаки культуры



Стержневые компетенции и КФУ

Top Innovation Goals and Cultural Attributes



Source: Booz & Company

**Если креативная организация,
то с какой стратегией?**

**И, если стратегия,
то какая?**

Что с нашей стратегией?

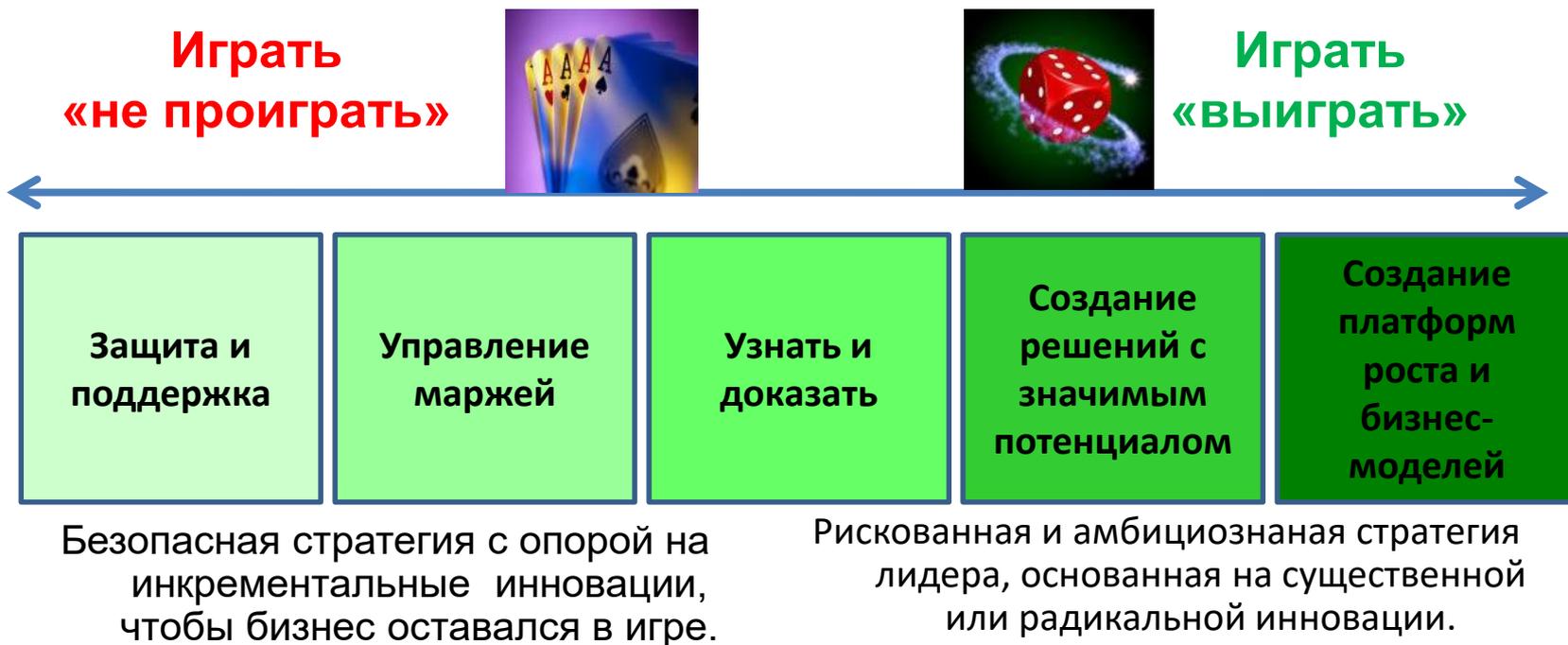
шкала уровней угроз/возможностей корпоративному благополучию

	У меня есть грандиозные идея, продукт и рынок – конкурентам за мной не угнаться
	Дела идут хорошо – можно спокойно придумать что-то новенькое
	Проблемы нарастают – нужно срочно осваивать новые возможности
	Конкуренты поджимают – пора отрываться
	У нас остался последний шанс – все силы на прорыв

Что с нашей стратегией?

Скучная инновационная деятельность, как правило, не вызвана отсутствием идей или отсутствия стремлений. Чаще всего это вызвано отсутствием воли к разработке стратегии, которая может сбалансировать сегодняшние потребности с завтрашними.

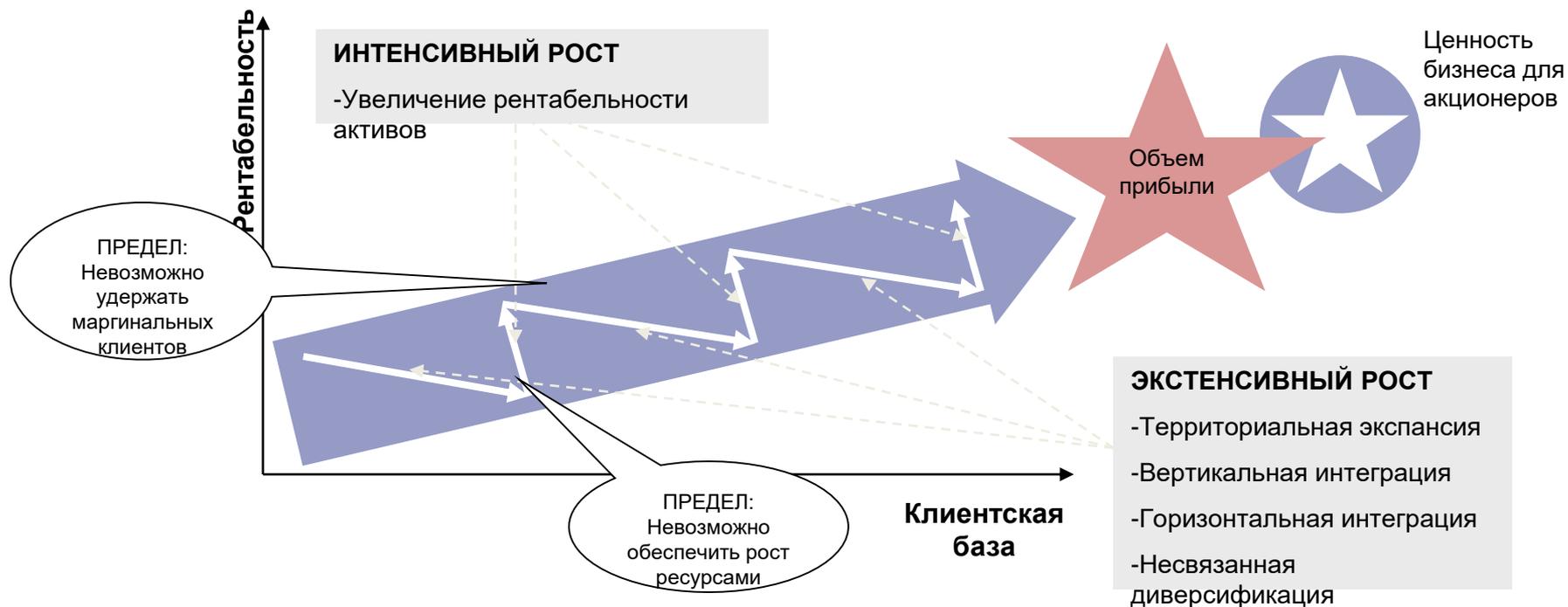
**Сома Сомасундарам,
исполнительный вице-президент Dover Corporation**



«Стратегическая непрерывность» бизнеса

Со временем рентабельность операций и стоимость компании постепенно снижаются из-за нарастающей внутренней неэффективности.

«Хорошая» стратегия должна предусматривать **чередование** этапов (и инициатив) **ЭКСТЕНСИВНОГО** и **ИНТЕНСИВНОГО** роста либо наличие механизма, обеспечивающего их **одновременную** реализацию



Рост – развитие – эффективность

как область выбора направления (акцента, вектора, характера, приоритета) стратегии

Развитие (сист.)

- увеличение числа связей
- увеличение разнообразия решаемых задач (новых задач)

Рост

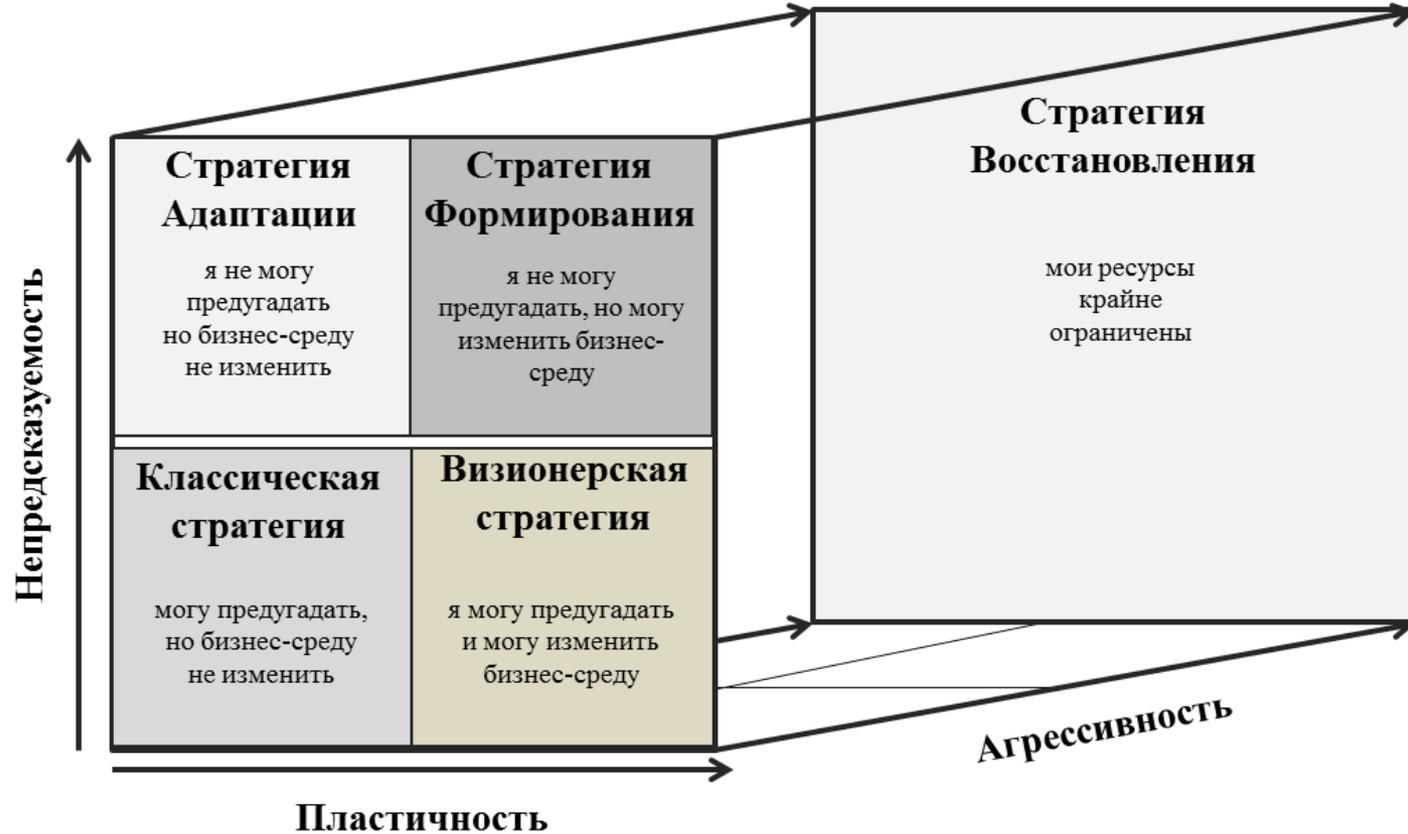
- увеличение объемов решений по известным задачам.

В негатив-кризис и в позитив-кризис так и происходит: роста не будет. Привычные модели и показатели скорее снижаются или просто «не отсюда», а вот вынужденные (антикризисные) задачи и их решение или новые добровольные задачи выходят на арену.

Уберите верхний этаж в ССП: «делай, что должно и будь что будет».

Стратегии бывают разные

ТИП СТРАТЕГИИ
Классическая
Адаптации
Визионерская
Формирования
Восстановления



Стратегии бывают разные

ТИП СТРАТЕГИИ	КЛЮЧЕВЫЕ ДЕЙСТВИЯ	ИНДИКАТОРЫ УСПЕХА	ГЛАВНЫЕ ЛОВУШКИ
Классическая	Анализ Планирование Выполнение	Масштаб Доля рынка	Чрезмерное использование
Адаптации	Изменение Выбор Масштабирование	Скорость цикла Жизнеспособность продукта	Планировать то, что не поддается планированию
Визионерская	Прогнозирование Формулирование Упорство в реализации	Первенство на рынке Удовлетворенность клиента	Неправильное видение
Формирования	Привлечение Организация Модификация	Рост и прибыльность экосистемы	Чрезмерный контроль экосистемы
Восстановления	Реагирование Предвидение Рационализация Рост	Сокращение затрат Денежный поток	Отсутствие второго этапа (выжили, а дальше-то что?)

**Если ясно с какой стратегией,
то сам стратег какой?**

**Если инноватор, лидер, стратег,
то для чего и какой??**

Если инноваторы, то какого типа?

Персональный аспект

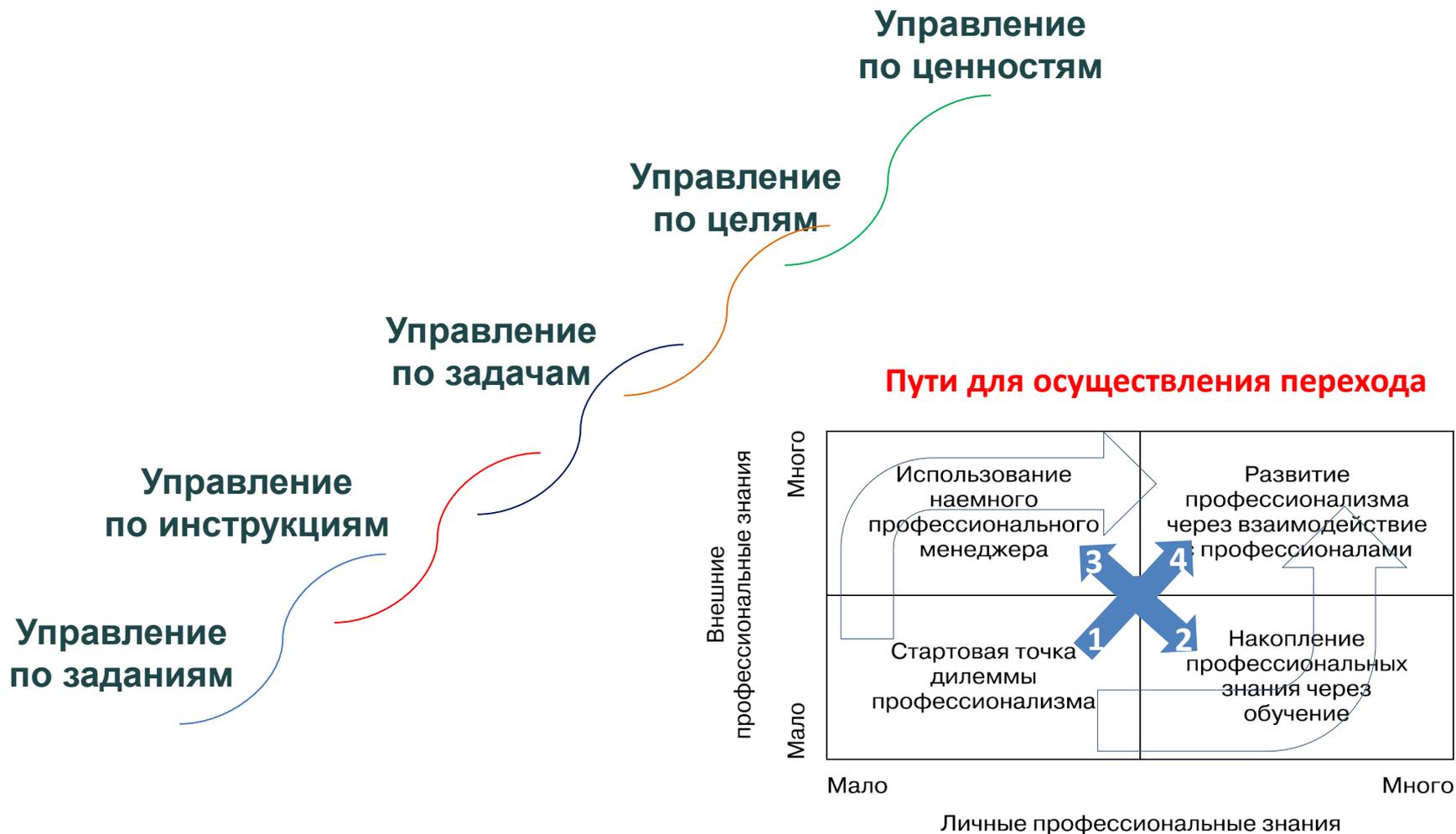


Если инноваторы, стратеги, то какого типа?

Персональный аспект

ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГОВ			
<p>ИНТЕРВЬЮЕР: задает правильные вопросы, чтобы (пере-)определять подходящий контекст каждой стратегии, чтобы содействовать развитию мышления, необходимого для реализации каждой стратегии.</p>	<p>ТРЕНЕР: отбирает компетентных специалистов для управления каждым элементом и обучает их теории и практике.</p>	<p>ДИАГНОСТ: анализирует среду, внешние обстоятельства, чтобы определить предсказуемость, пластичность и агрессивность, и учитывает это при выборе стратегии.</p>	<p>ПРОДАВЕЦ: пропагандирует выбранные стратегии и распространяет о них информацию в форме согласованного единого образа внутри компании и за ее пределами.</p>
<p>СЕГМЕНТАТОР: определяет оптимальную стратегию для каждого уровня организации, структурирует фирму, приводит стратегию каждой части в соответствие бизнес-среде на уровне, обеспечивающем баланс между точностью и сложностью.</p>	<p>НОВАТОР: с учетом изменений бизнес-среды постоянно анализирует результаты диагностики и сегментации, чтобы предотвратить потерю гибкости в организации, скорректировать или, при необходимости, изменить стратегии.</p>	<p>РАДАР: постоянно анализирует внешнюю среду, чтобы подразделения всегда действовали в соответствии с изменениями среды, выборочно усиливает сигналы о важных изменениях, которые могли быть упущены или недооценены.</p>	<p>УСКОРИТЕЛЬ: поддерживает отдельные инициативы, чтобы ускорить их реализацию или увеличить их значимость для преодоления сопротивления или инертности, что особенно важно, если стратегия незнакома или может вызывать сопротивление.</p>

Ступени и переходы как области появления дилеммы профессионализма



Мечтай,

словно будешь жить вечно.

Живи

так, как если сегодня умирать.

Джеймс Дин

МЫ ГОТОВЫ ПОМОЧЬ!

А в чем именно - сами решите

Спасибо за внимание!

До встречи!!

А где и когда именно - сами решите