

Стратегии в условиях неопределенности

Как учесть риски и подстроить стратегию под изменение контекста?

2 февраля 2021 г.

Prepared for

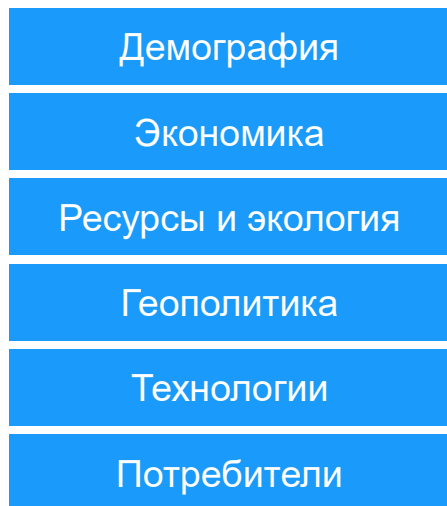
Ассоциации менеджеров

EY Parthenon

Усиливающаяся волатильность и неопределённость заставляет идти от линейного планирования к стратегическим сценариям будущего

Методология EY – Parthenon : Сценарное планирование для стратегии

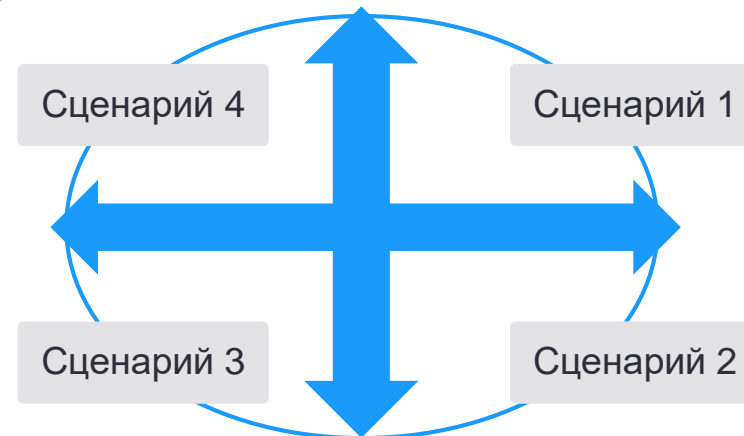
1 Глобальные тенденции создают стратегическую неопределённость



...усиливаемую различными разрушителями (disruptors)...



2 ...что приводит к необходимости сценариев...



...и их прогнозирование в сегодня (backcasting), чтобы рано распознать сигналы периферийным зрением и подготовиться к системным сдвигам, особенно во время неопределенности...

Сегодня

3







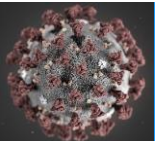
Будущее

- ▶ Стратегический ответ: рынки, клиенты, услуги, бизнес-модель, модель монетизации, конкурентная стратегия и пр.
- ▶ Безприоритетные шаги и План Б

1

Все начинается с анализа глобальных тенденций, которые, как правило, могут быть сгруппированы в шесть основных групп

ПРИМЕР

Группы тенденций	Наиболее релевантные тенденции	Влияние на Клиента (лесная промышленность)
 Демография	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Рост населения опережает прогнозы ▶ Быстрая урбанизация и улучшение уровня жизни в развивающихся странах 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Бурный рост спроса на предметы личной гигиены и бумагу
 Экономика	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Быстрый рост стран ICASA* ▶ Рост биоэкономики 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Возникновение новых потребительских сегментов – «дна пирамиды» ▶ Новые применения для лесных ресурсов
 Ресурсы и экология	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Глобальное потепление и катаклизмы ▶ Ресурсный национализм – ужесточение доступа к природным ресурсам 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ограничение вырубок, приводящее к дефициту и росту стоимости сырья ▶ Торговля квотами CO₂
 Геополитика	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Рост геополитической напряженности ▶ Потенциальная изоляция России ▶ Мировые кризисы и волатильность институтов 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Пошлины и лицензии как на развитых, так и на развивающихся рынках ▶ Высокая цена заемных средств и волатильность
 Технологии	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Новые материалы (биопластики, наноцеллюлоза) ▶ Индустрия 4.0 ▶ Развитие технологий производства целлюлозы из однолетних растений 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Развитие дешевых товаров-заменителей ▶ Развитие эл-коммерции, упаковки, 3D печати ▶ Снижение конкурентоспособности игроков с доступом к лесным ресурсам
 Потребители	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Усиление рыночной силы потребителя ▶ Адаптация решений под потребителя ▶ Рост значимости экологичности 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Радикальное изменение ценностного предложения (каналы, номенклатура и т.д.)
 Разрушители - COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Неопределенность темпов восстановления экономик России и мира ▶ Диверсификация цепочек поставок и локализация 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Значительное увеличение вариативности всех прогнозов и моделей

1

Учет сильной взаимозависимости между глобальными тенденциями необходим для оценки потенциального эффекта

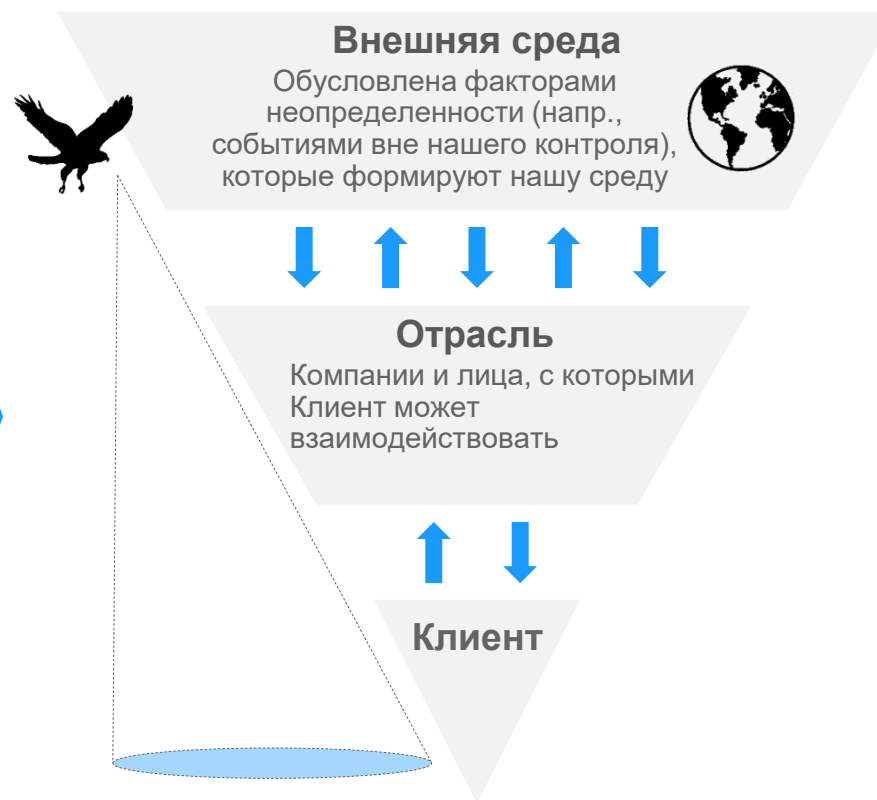
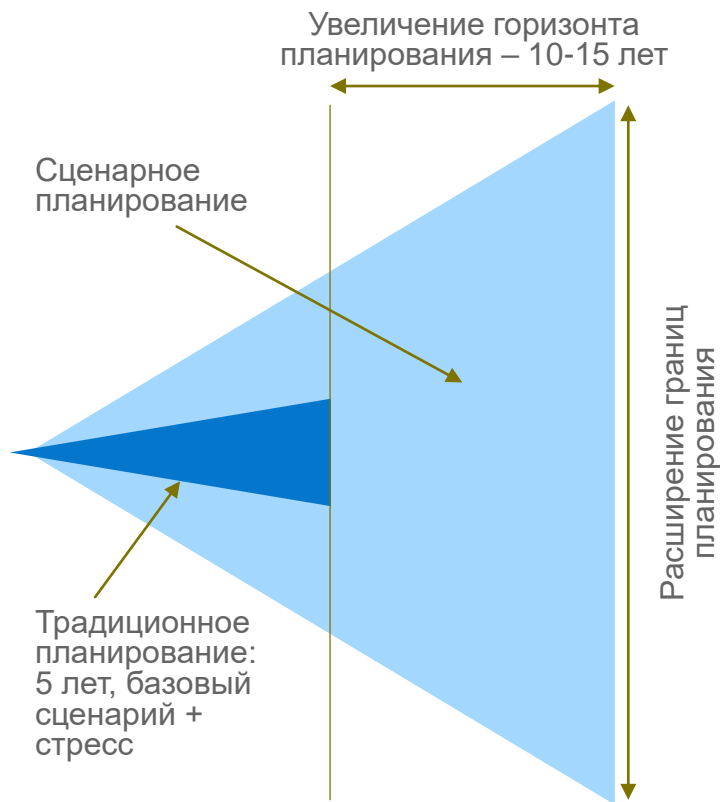
Взаимозависимости глобальных тенденций - «идеальный шторм» и возможные решения



Необходимость сценарного подхода для многофакторного анализа тенденций

2 Стратегическое планирование на базе сценарного анализа позволяет обеспечить устойчивость и гибкость стратегии

Стратегические сценарии – основная идея



- ▶ Сценарий – это **взаимодействие элементов макроэкономической и отраслевой среды**. Понимание ключевых тенденций во внешней среде является залогом успешного сценарного планирования
- ▶ Вводные – описание **равновероятного качественного состояния будущего** по ключевым наиболее непредсказуемым переменным, влияние которых является самым значительным
- ▶ Вывод – **описание бизнес-системы в качественных и количественных характеристиках,**

Сценарное планирование позволяет просчитать комбинации факторов, влияющих на бизнес Клиента и иметь варианты стратегических действий при их наступлении

Сценарное планирование помогает реализовать множество задач

Стратегическая задача	Полезный эффект
 <p>Формулировка стратегических планов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Широкое видение будущего для планирования • Выявление слепых мест в прогнозах и ожиданиях
 <p>Проверка текущих и альтернативных планов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проверка текущих планов на предмет их успешной реализации в различных отраслевых сценариях • Исключение когнитивных искажений и устранение препятствий в процессе принятия решений
 <p>Управление рисками и их минимизация</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Выход за рамки стандартного подхода к управлению рисками за счет анализа всех возможных вариантов
 <p>Синхронизация</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Единый язык и единые ожидания среди руководства, которые обеспечивают конструктивное обсуждение стратегических вопросов
 <p>Стратегическое взаимодействие с внешними заинтересованными лицами</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность убедительно рассказать о своем видении будущего различным группам заинтересованных лиц

2

Для формирования сценариев необходимо выбрать глобальные тенденции с наибольшей значимостью и степенью неопределенности...

Выбор тенденций для сценарного анализа

ПРИМЕР – ГЛОБАЛЬНАЯ ЛОГИСТИКА

- 1 **Декарбонизация** – длительный процесс перестройки экономики и энергетических систем для снижения выбросов углекислого газа
- 2 **Геополитическая обстановка** – обострение конкуренции за доминирование в технологической инфраструктуре следующего поколения с использованием методов кибернетической и информационной войны
- 3 **Поведенческая экономика** – появление и развитие новых технологий по сбору данных, способных предсказывать поведение и влиять на выбор потребителя
- 4 **Технологическая трансформация** – изменение промышленного и транспортного ландшафта с появлением прорывных инноваций таких как дроны, беспилотные автомобили, IoT и многие другие
- 5 **Синтетические медиа** – появление технологических решений таких как Blockchain и цифровые водяные знаки как методов для сохранения подлинности информации
- 6 **«Работа и жизнь без границ»** – мы движемся в будущее, в котором люди будут применять портфельный подход управления балансом между работой, учебой и отдыхом
- 7 **Микробиомы** – использование возможностей микроорганизмов позволит помочь решить сложные вопросы (борьба за здоровье человека, изменение климата) и создать инновационные возможности в различных отраслях
- 8 **Синтетическая биология** – применение инженерного подхода к биологии для проектирования и строительства функции в клетках через инструменты чтения и записи ДНК кода
- 9 **Мышление будущего** – технологии коренным образом поменяют образ мышления человека
- 10 **Всеобщее усложнение** – увеличивается количество и сложность факторов (интеграция инфраструктуры, части производственной цепочки потребителей)



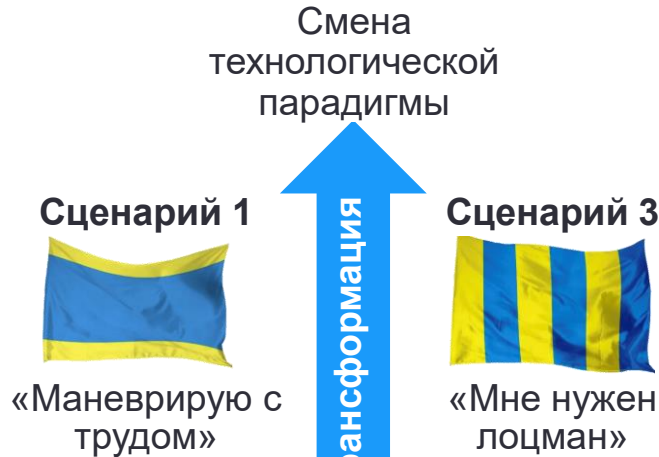
2

... и рассмотреть сценарии на пересечении полярных состояний тенденций

Описание сценариев (схематично)

Утопия

- ▶ Компании-обладатели прорывных технологий сталкиваются с недостатком масштаба и недоступностью глобальных рынков
- ▶ Появление логистических экосистем в каждом макрорегионе
- ▶ Усиливаются барьеры передачи технологий, внедрение инноваций замедляется



- ▶ Пионеры прорывных технологий в транспорте или производстве перестраивают цепочки поставок по всему миру
- ▶ Появление 1-2 глобальных логистических экосистем
- ▶ Участники рынка встраиваются в экосистемы и теряют самостоятельность

Фрагментация

Геополитическая

обстановка

Глобализация

- ▶ Снижение спроса и технологический застой в сочетании с избытком активов приводят к обострению ценовой конкуренции
- ▶ **Обладатели монополии имеют ценовое преимущество**
- ▶ Операторы активов вынуждены снижать цену ниже себестоимости под угрозой полной остановки деятельности



Инкрементальное развитие технологий

- ▶ **Коммодитизация услуг морских перевозок и переход рыночной силы к маркетплейсам (Amazon, Alibaba/Aliexpress) в результате технологического застоя и ценовой конкуренции между морскими линиями на глобальном рынке**

Антиутопия

3

На основе сценариев вырабатываются бесприигрышные шаги, базовая опция развития и План Б

Влияние сценариев на потенциальную опцию развития Клиента

ПРИМЕР – МЕТАЛЛУРГИЯ

Наименования сценариев

Параметр	Зеленый мир	Продолжение прошлого ¹	Тернистый путь	Поляризация
Спрос на XXXX, CAGR ² '16-'23	12%	6%	5%	1%
Цена на XXXX к 2023 г., долл. / т (2016 г. = 100%)	400%	250%	180%	80%
Спрос на XXXX, CAGR ² '16-'23	9%	5%	3%	0%
Цена на XXXX к 2023 г., долл. / т (2016 г. = 100%)	120%	160%	150%	140%
Спрос на XXXX, CAGR ² '16-'23	9%	5%	3%	0%
Цена на XXXX к 2023 г., долл. / т (2016 г. = 100%)	100%	80%	70%	65%
Курс руб. /долл. к 2023 г.	80	65	90	75

Предпочтительная опция развития Клиента

«Устойчивый рост»

«План Б»⁴

Антон Порядин

+7-985-220-5802

Anton.Poriadine@parthenon.ey.com

Москва

