



Стратегия vs. Стратегирование

Константин Ершов, ЭКОПСИ Консалтинг

КОНСТАНТИН ЕРШОВ



к.э.н., бизнес тренер
направления «Развитие
персонала и внедрение
изменений»

ershov@ecopsy.ru

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:

- Организация, разработка и проведение развивающих мероприятий для менеджмента всех уровней

КЛИЕНТЫ:

СИБУР, РОСНЕФТЬ, ЕВРАЗ, ОТЭКО, ТВЭЛ, ВТБ и др.

ЭКОПСИ — №1 В СФЕРЕ HR КОНСАЛТИНГА

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

ЭКОНОМИКИ И **ПСИ**ХОЛОГИИ

500+

проектов в год

120+

консультантов

30+

лет на рынке



Системы работы с персоналом

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR



Системы управления организацией

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии



Люди

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами

Знакомство

- Имя
- Должность
- Город / населенный пункт

СОДЕРЖАНИЕ ВЕБИНАРА

1 УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

2 УПРАВЛЕНИЕ В КОРОТКИХ ЦИКЛАХ

3 ЧТО ТАКОЕ 3 СЦЕНАРИЯ, И КАК ИХ ОПИСАТЬ

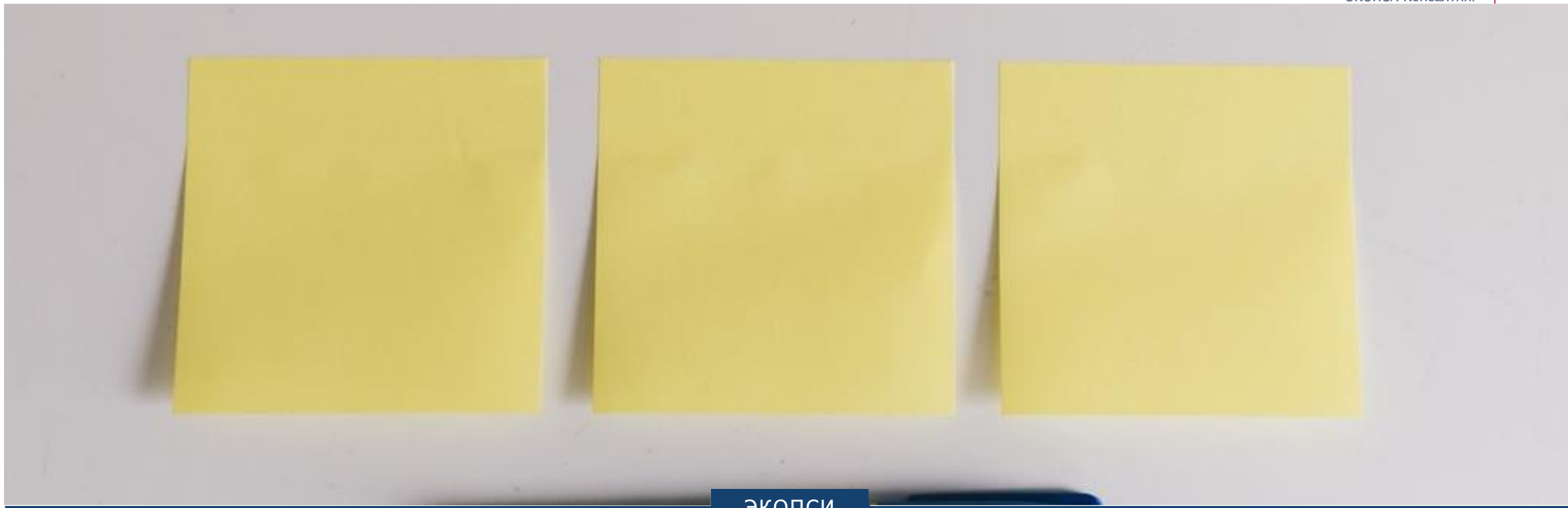
4 ОТ СТРАТЕГИИ К СТРАТЕГИРОВАНИЮ



ОПРОС В ЧАТЕ

- вспомните любой кризисный период
- Подумайте о своем опыте управления тогда
- Поделитесь главным уроком из этого кризиса, который Вы для себя вынесли как руководитель.





ЭКОПСИ

3 СЦЕНАРИЯ

3 СЦЕНАРИЯ В ПЕРИОД НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ. ПРИМЕР

Сценарий 1:

- Самые крупные клиенты (80% доходов) - представительства американских и европейских брендов - ушли с рынка. Контракты с агентством разорваны.
- Глобальный офис распустил представительство, без передачи в локальное управление, все сотрудники уходят на «вольные хлеба».
- Рекламную индустрию полностью национализируют.

3 СЦЕНАРИЯ В ПЕРИОД НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ. ПРИМЕР

Сценарий 1:

- Самые крупные клиенты (80% доходов) - представительства американских и европейских брендов - ушли с рынка. Контракты с агентством разорваны.
- Глобальный офис распустил представительство, без передачи в локальное управление, все сотрудники уходят на «вольные хлеба».
- Рекламную индустрию полностью национализируют.

Сценарий 2:

- Сначала все будет очень плохо, но это продлится недолго. Заморозка всех проектов до мая. Сотрудники - в оплачиваемых отпусках. Те, кто нужен для исполнения обязательств перед клиентами - на пониженной ставке.
- Подписание правительством мирного договора в мае, быстрое возвращение всех клиентов на локальный рынок, запуск новых проектов в июне 2022.
- Второе полугодие - стремительный рост, выход на доходы 2021 года.

3 СЦЕНАРИЯ В ПЕРИОД НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ. ПРИМЕР

Сценарий 1:

- Самые крупные клиенты (80% доходов) - представительства американских и европейских брендов - ушли с рынка. Контракты с агентством разорваны.
- Глобальный офис распустил представительство, без передачи в локальное управление, все сотрудники уходят на «вольные хлеба».
- Рекламную индустрию полностью национализируют.

Сценарий 2:

- Сначала все будет очень плохо, но это продлится недолго. Заморозка всех проектов до мая. Сотрудники - в оплачиваемых отпусках. Те, кто нужен для исполнения обязательств перед клиентами - на пониженной ставке.
- Подписание правительством мирного договора в мае, быстрое возвращение всех клиентов на локальный рынок, запуск новых проектов в июне 2022.
- Второе полугодие - стремительный рост, выход на доходы 2021 года.

Сценарий 3:

- Переход агентства в локальное управление, поддержка перехода глобальным офисом.
- Падение доходной части на конец 2022 - на 40-50%.
- Восстановление доходной части через 3-4 года за счет перестройки на новых клиентов и использования возможностей.
- Возможности: 1. локальные (российские) клиенты, 2. новые сегменты клиентов, 3. уход с рынка конкурирующих зарубежных рекламных сетей, 4. новые таланты.

3 СЦЕНАРИЯ В ПЕРИОД НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Сценарий 1: КАТАСТРОФИЧЕСКИЙ

- «Все пропало», какие-либо усилия бесполезны. Бизнес разрушен, нет смысла им заниматься.

Сценарий 2: РАДУЖНЫЙ

- Сейчас все очень плохо, однако скоро станет немного лучше, а потом все восстановится и будет совсем хорошо.

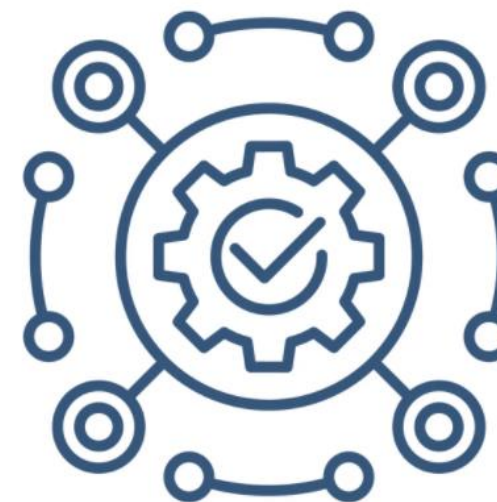
Сценарий 3: СРЕДНИЙ

- Все будет намного хуже, чем в радужном сценарии, и это «хуже» продлится намного дольше. При этом в среднем сценарии нет катастрофы - жизнь продолжится, и усилия не теряют смысла.

3 СЦЕНАРИЯ ДЛЯ НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

КАК БУДЕМ РАБОТАТЬ

- Кратко, в буллитной логике, опишите **катастрофический сценарий** для своей организации
- Особое внимание уделите продумыванию индикаторов и их значений (объем продаж X, расходы Y и т.п.)



3 СЦЕНАРИЯ ДЛЯ НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

КАК БУДЕМ РАБОТАТЬ

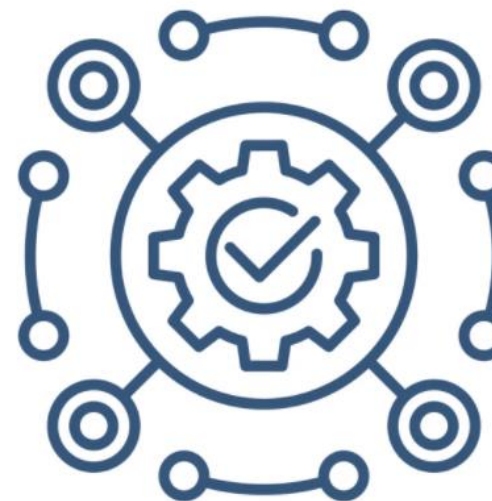
- Кратко, в буллитной логике, опишите **радужный сценарий** для своей организации
- Особое внимание уделите продумыванию индикаторов и их значений (объем продаж X, расходы Y и т.п.)



3 СЦЕНАРИЯ ДЛЯ НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

КАК БУДЕМ РАБОТАТЬ

- Кратко, в буллитной логике, опишите **средний сценарий** для своей организации
- Особое внимание уделите продумыванию индикаторов и их значений (объем продаж X, расходы Y и т.п.)



3 СЦЕНАРИЯ В ПЕРИОД НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ. ПРИМЕР

Сценарий 1: КАТАСТРОФИЧЕСКИЙ

- «Все пропало», какие-либо усилия бесполезны. Бизнес разрушен, нет смысла им заниматься.

Сценарий 2: РАДУЖНЫЙ

- Сейчас все очень плохо, но скоро станет немного лучше, а потом все восстановится и будет совсем хорошо.

Сценарий 3: СРЕДНИЙ

- Все будет намного хуже, чем в радужном сценарии, и это «хуже» продлится намного дольше. Но в среднем сценарии нет катастрофы - жизнь продолжится, и усилия не теряют смысла.



УПРАВЛЕНИЕ В КОРОТКИХ ЦИКЛАХ

ОПРОС В ЧАТЕ

- Какие вопросы для вашей организации сейчас являются стратегическими?
- И какой сейчас временной горизонт стратегического планирования?





ЭКОПСИ

ОТ СТРАТЕГИИ К СТРАТЕГИРОВАНИЮ

В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВЫБИРАЮТ:

- Отказ от стратегии
- Актуализация стратегии
- Переход к стратегированию



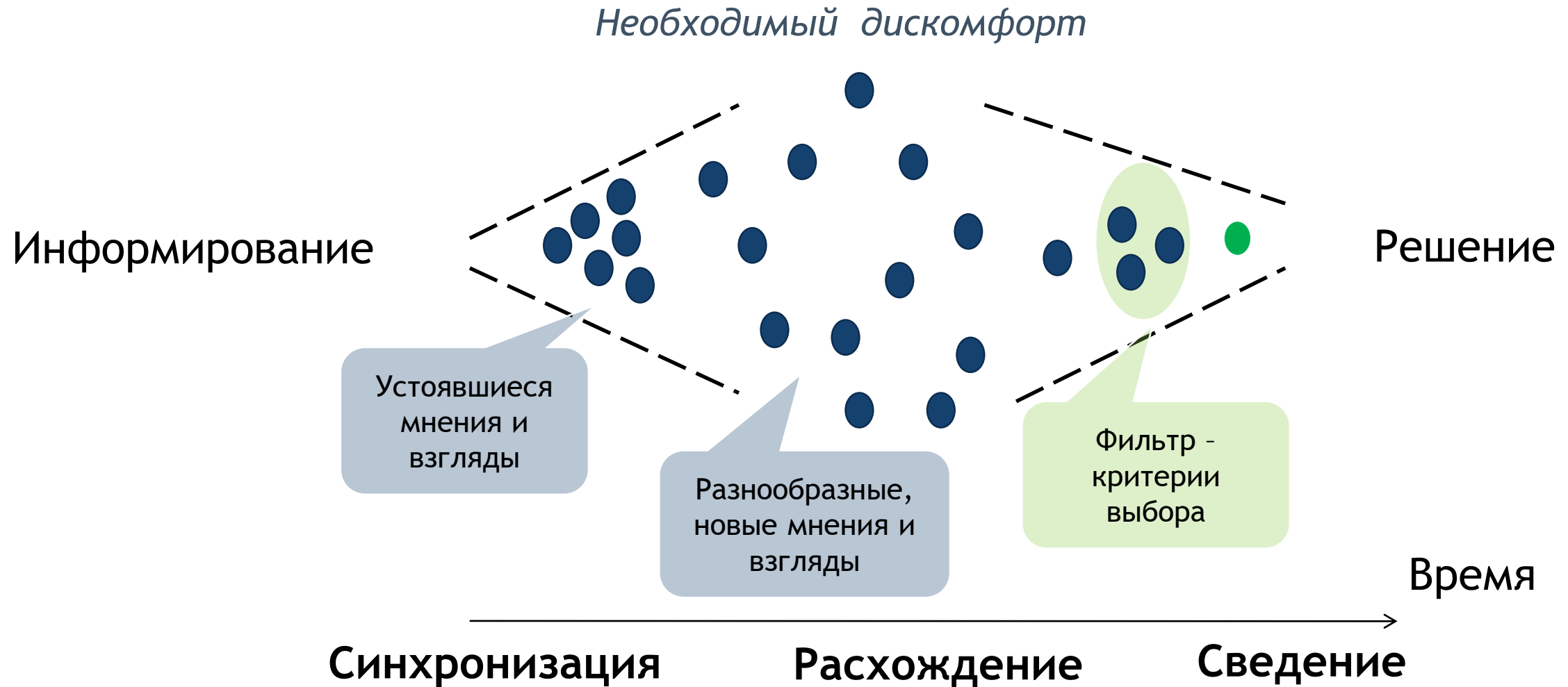
ЧТО ТАКОЕ «СТРАТЕГИРОВАНИЕ»



«Стратегирование» - это практика регулярного управляемого обсуждения стратегических вопросов, непрерывный цикл «анализа ситуации - принятия ключевых решений - реализации этих решений - и пересмотру сделанного».



СИНХРОНИЗАЦИЯ, РАСХОЖДЕНИЕ И СВЕДЕНИЕ



5 ШАГОВ ТЕХНОЛОГИИ ФАСИЛИТАЦИИ



МЕТОДИКА «СТРАТЕГИРОВАНИЯ»

- 1 Ставим стратегические вопросы
- 2 Синхронизируемся и анализируем
- 3 Вырабатываем альтернативные подходы
(к решению вопроса)
- 4 Выбираем подход (ы)
- 5 Отправляем эти подход (ы) на проработку
- 6 Рассматриваем. Утверждаем или отклоняем
и думаем дальше

МЕТОДИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

1 Ставим стратегические вопросы

- Записать в формате «как нам.../что сделать чтобы ... устранить угрозу, использовать возможность, решить вопрос»
- Вопросы берем из 3 сценариев, или формулируем дополнительные

МЕТОДИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

1 Ставим стратегические вопросы

- Записать в формате «как нам.../что сделать чтобы ... устранить угрозу, использовать возможность, решить вопрос»
- Вопросы берем из 3 сценариев, или формулируем дополнительные

2 Синхронизируемся и анализируем

- Экспертный доклад по этой теме
- Дискуссия - обмен тем что знаем и думаем по этому вопросу

МЕТОДИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

1 Ставим стратегические вопросы

- Записать в формате «как нам.../что сделать чтобы ... устранить угрозу, использовать возможность, решить вопрос»
- Вопросы берем из 3 сценариев, или формулируем дополнительные

2 Синхронизируемся и анализируем

- Экспертный доклад по этой теме
- Дискуссия - обмен тем что знаем и думаем по этому вопросу

3 Вырабатываем альтернативные подходы (к решению вопроса)

- Каждый пишет варианты решения на стикерах, группируем стикеры
- Обычная дискуссия, идеи-подходы записываем

МЕТОДИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

1 Ставим стратегические вопросы

- Записать в формате «как нам.../что сделать чтобы ... устранить угрозу, использовать возможность, решить вопрос»
- Вопросы берем из 3 сценариев, или формулируем дополнительные

2 Синхронизируемся и анализируем

- Экспертный доклад по этой теме
- Дискуссия - обмен тем что знаем и думаем по этому вопросу

3 Вырабатываем альтернативные подходы (к решению вопроса)

- Каждый пишет варианты решения на стикерах, группируем стикеры
- Обычная дискуссия, идеи-подходы записываем

4 Выбираем подход (ы)

- Отсеиваем явно непроходные подходы с помощью обратного голосования - каждый может поставить «-»
- Обсуждаем главные +, достоинства и -, издержки, минусы оставшихся подходов (всегда сначала +)
- Можно обсудить - подходы альтернативные или совместимые в одной программе
- Руководитель / лидер темы решает, какие подходы отправить на проработку

МЕТОДИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

- 1** Ставим стратегические вопросы
 - Записать в формате «как нам.../что сделать чтобы ... устранить угрозу, использовать возможность, решить вопрос»
 - Вопросы берем из 3 сценариев, или формулируем дополнительные
- 2** Синхронизируемся и анализируем
 - Экспертный доклад по этой теме
 - Дискуссия - обмен тем что знаем и думаем по этому вопросу
- 3** Вырабатываем альтернативные подходы (к решению вопроса)
 - Каждый пишет варианты решения на стикерах, группируем стикеры
 - Обычная дискуссия, идеи-подходы записываем

- 4** Выбираем подход (ы)
 - Отсеиваем явно непроходные подходы с помощью обратного голосования - каждый может поставить «-»
 - Обсуждаем главные +, достоинства и -, издержки, минусы оставшихся подходов (всегда сначала +)
 - Можно обсудить - подходы альтернативные или совместимые в одной программе
 - Руководитель / лидер темы решает, какие подходы отправить на проработку
- 5** Отправляем эти подход (ы) на проработку (срок ответственный, что проработать)

МЕТОДИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ

- 1** Ставим стратегические вопросы
 - Записать в формате «как нам.../что сделать чтобы ... устранить угрозу, использовать возможность, решить вопрос»
 - Вопросы берем из 3 сценариев, или формулируем дополнительные
- 2** Синхронизируемся и анализируем
 - Экспертный доклад по этой теме
 - Дискуссия - обмен тем что знаем и думаем по этому вопросу
- 3** Вырабатываем альтернативные подходы (к решению вопроса)
 - Каждый пишет варианты решения на стикерах, группируем стикеры
 - Обычная дискуссия, идеи-подходы записываем

- 4** Выбираем подход (ы)
 - Отсеиваем явно непроходные подходы с помощью обратного голосования - каждый может поставить «-»
 - Обсуждаем главные +, достоинства и -, издержки, минусы оставшихся подходов (всегда сначала +)
 - Можно обсудить - подходы альтернативные или совместимые в одной программе
 - Руководитель / лидер темы решает, какие подходы отправить на проработку
- 5** Отправляем эти подход (ы) на проработку (срок ответственный, что проработать)
- 6** Рассматриваем проработанный подход. Утверждаем или отклоняем и думаем дальше
 - Используем обычный для вашей организации метод принятия решений

ПРАКТИКУМ

«СТРАТЕГИРОВАНИЕ» НА ПРИМЕРЕ РЕАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ И ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ

КАК БУДЕМ РАБОТАТЬ

- Выберем 1 важную стратегическую проблему/задачу, актуальную сегодня для компании.
- Проработаем выбранную проблему/задачу по алгоритму методики «стратегирования»
- Разбираем вместе этапы 1, 2 и 3
- Итог работы - набор подходов к решению вопроса





**Что было для Вас самым полезным в
сегодняшнем вебинаре?**

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!