

Галина Кривошеина



КАК ПОДГОТОВИТЬ И ПРОВЕСТИ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ СЕССИЮ

Пошаговая инструкция

Галина Кривошеина
Как подготовить и провести
стратегическую сессию.
Пошаговая инструкция

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51616626
ISBN 9785449840240

Аннотация

Экспертная книга для собственников, директоров и консультантов о том, как подготовить и провести стратегическую сессию. Базой для книги явился 13-летний опыт работы автора над стратегией в 50 коммерческих компаниях.

Содержание

Предисловие	6
Об авторе	8
Коротко о стратегических сессиях	10
Этапы подготовки и проведения стратегической сессии	11
Подготовительный этап	14
Стратегическая сессия	15
Формализованный результат и механизмы реализации стратегии	17
Какие бывают стратегические сессии	18
8 критических ошибок в стратегических сессиях	22
Какую выгоду можно получить от стратегической сессии	25
На что обратить внимание при ВЫБОРЕ ВЕДУЩЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ	27
Задачи стратегического планирования	32
Какие обычно задачи решаются на стратегических сессиях	34
Куда идём? Найти согласованное направление развития бизнеса	36
Если сегодня не найдём решения, завтра нас на рынке уже не будет	39

Скорость изменений решает всё!	41
Команда – самый ценный ресурс в реализации стратегии	45
Стратегию в жизнь!	48
У трёх дорог: как выбрать правильное направление развития компании	50
Стратегические сессии как эффективный способ решения проблем организации	51
Этапы процесса стратегического планирования	53
Процесс стратегического планирования: от подготовки до внедрения	55
Подготовительный этап	57
Формирование стратегии	61
Разработка механизмов реализации стратегии	65
Внедрение механизмов реализации стратегии	67
Конец ознакомительного фрагмента.	69

Как подготовить и провести стратегическую сессию

Пошаговая инструкция

Галина Кривошеина

Иллюстратор Надежда Кривошеина

© Галина Кривошеина, 2020

© Надежда Кривошеина, иллюстрации, 2020

ISBN 978-5-4498-4024-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Экспертная книга для собственников, директоров и консультантов о том, как подготовить и провести стратегическую сессию. Базой для книги явился 13-ти летний опыт работы автора над стратегией в 50-ти компаниях. Все инструменты и подходы, которые описаны в книге, успешно апробированы при подготовке и проведении 85 сессий.

Книга написана как пошаговая инструкция с примерами из опыта консультирования. Консультант или руководитель компании, опираясь на книгу, сможет самостоятельно подготовить и провести стратегическую сессию.

Многие компании проводят под руководством автора стратегические сессии ежегодно, привязывая их к годовому планированию. Поэтому результативность сессий подтверждена устойчивой положительной динамикой целевых показателей.

Размер компании, отрасль, роль и позиция собственников в бизнесе, состояние компании влияют на выбор методов. В каждой компании есть своя специфика, но при этом возможно применение универсального алгоритма составления программы стратегической сессии.

Применение набора обязательных практических инструментов даёт результат в виде «плана жизни предприятия», который удаётся реализовать на 85—100%.

Рынок консалтинга ещё только формируется. Мало квалифицированного спроса и мало квалифицированного предложения. Эта книга может внести скромный вклад в развитие компетенций специалистов, которые занимаются проведением стратегических сессий.

Стратегическое управление занимает 28% рынка консультационных услуг и удерживает 1-е место. Это говорит о потенциальном спросе на разработку стратегии. Вопросы стратегического планирования становятся интересны консультантам, которые специализируются на информационных услугах, автоматизации, реструктуризации, коучинге для расширения коммерческих предложений и увеличения дохода.

Вы можете посмотреть запись бесплатного [вебинара «Как зарабатывать на стратегических сессиях»](#).

Об авторе



Кривошеина Галина Ивановна, сертифицированный консультант по управлению (СМС «Certified Management Consultant») в соответствии с Амстердамским стандартом Международного Совета Институтов по управленческому консультированию (ICMCI). Сертификация в 2006, 2010, 2014 и 2019 годах. Член Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ).

Опыт управления бизнесом 7 лет, опыт консультирования 20 лет, 2500 часов подготовки и проведения стратегических сессий.

Отраслевая специализация: производство, услуги и торговля на рынке B2B. Но была практика работы и со стома-

тологическими клиниками, туристическими компаниями, ресторанами, юридическими и финансовыми компаниями. Большинство сессий проведены в коммерческих организациях.

Наряду со стратегическим планированием автором реализуются комплексные проекты. В такие проекты входят разработка и внедрение организационной структуры, системы продаж, системы оплаты труда, оптимизация бизнес-процессов, решение оперативных задач, повышение личной эффективности руководителя, обучение и развитие персонала.

Марафонец. Автор 2-х книг о беге.

Подробнее об авторе на сайте krivosheina.ru.

Коротко о стратегических сессиях

Многие собственники и руководители думают, как спланировать развитие своей компании с учётом постоянных изменений рынка и заработать прибыль. Найти решения помогают мозговые штурмы и разработочные семинары с управленческой командой. Всё более популярными становятся стратегические сессии. В этой главе я коротко расскажу, как провести стратегическую сессию и на чём заострить своё внимание. Этот инструмент в хороших руках может быть очень эффективным. Мы многократно проверили это на практике.

Стратегическая сессия – это форма групповой работы управленческой команды организации, направленная на совместную разработку стратегически значимых решений организации. Несмотря на общие законы развития организаций, управляются они совершенно разными людьми. Задачу проведения стратегической сессии всегда нужно персонифицировать и учитывать множество факторов. Каждая компания уникальна, не может быть универсальной инструкции. Но могут быть отдельные элементы, которые стыкуются как пазлы.

Этапы подготовки и проведения стратегической сессии

Понятие стратегической сессии шире, чем просто разработочный семинар. Можно выделить 4 основных этапа:

- Подготовительный этап, цели сессии плюс аналитика;
- Непосредственно «стратегическая сессия» – групповая работа, разработочный семинар;
- Систематизация выводов, сделанных участниками на сессии, принятие управленческих решений: протоколы и приказы;
- Сопровождение реализации принятых решений.

Вся логика работы над стратегией предполагает решение трёх задач в следующей последовательности:

1. Оценить текущие состояние.
2. Разработать образ желаемого будущего: видение компании на заданную перспективу.
3. Создать план мероприятий, который позволит перейти из текущего состояния в желаемое.



Логика выработки решений на стратегической сессии

Эта универсальная картинка, в ней сосредоточено всё, что необходимо сделать для разработки стратегии, независимо от размеров, возраста, специфики компании. И даже разработка личностной стратегии требует выполнения этих же этапов. Попытка из трёх этапов сделать два обязательно снизит качество полученного результата и приведёт к дополнительной работе впоследствии.

Как ни парадоксально, не всегда на мероприятиях под названием «стратегическая сессия» ставится цель разработать реалистичные цели и работающие планы. Например, целью сессии может быть командообразование. У собственника стоит цель, чтобы руководители приняли его стратегию и вместе поработали над планом реализации, поучились взаимодействовать. В этом случае можно, например, отказаться

от аналитики. Аналогичные сессии я не провожу, но часто слышу о существовании такой практики. Каждый из этапов может выполняться по-разному.

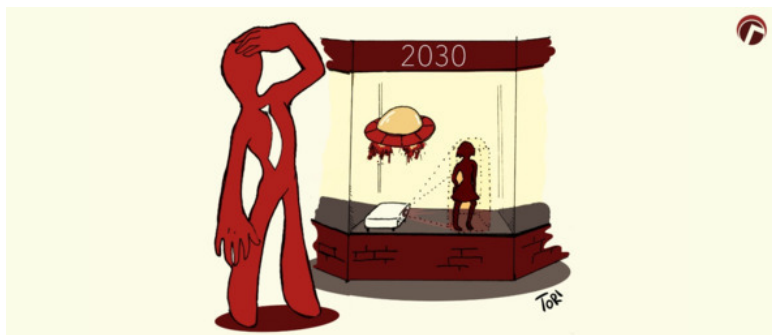
Подготовительный этап

Оценка текущего состояния может проводиться собственными силами, могут привлекаться консультанты. Аналитику можно делать на подготовительном этапе и выходить на сессию, вооружившись цифрами, отчётами, презентациями. А можно делать на самой сессии при помощи аналитических инструментов. Как правило, выясняется, что для полноценной работы не хватает корректных показателей.

На подготовительном этапе выделяются области для проведения анализа текущего состояния. Возможный перечень областей анализа следующий: рынок, продажи и клиенты, продуктовая корзина, закупки и поставщики, конкуренты, производство, технологии, качество продукции и услуг, структура, персонал, основные фонды, энергоресурсы, затраты, финансовый результат. Содержание и количество докладов должно корректироваться под специфику компании в ходе подготовки.

Стратегическая сессия

Непосредственно на стратегической сессии, на основе проведённого анализа, разрабатываются цели, планы мероприятий и процедуры, обеспечивающие достижение целевых показателей. На сессии используется много форм работы: выступления участников, теоретический материал с презентацией по всем ключевым вопросам рассматриваемой темы, индивидуальные и групповые задания, мозговые штурмы, презентации результатов и обсуждение, обмен мнениями и опытом, сведение результатов обсуждения.



Бизнес-результатом сессии может быть документ, определяющий направления развития компании на заданную перспективу и регламентирующий деятельность персонала в те-

чение года — «план жизни». Очень важно, чтобы на сессии были приняты механизмы реализации стратегии: выбран стратегический совет, определена форма и периодичность контроля целевых показателей.

Сессии нужно проводить хотя бы раз в год. В моей практике на повторных сессиях всегда идёт обсуждение принятого ранее видения компании. Сейчас рынок так быстро и кардинально меняется, что часто становится нецелесообразно двигаться в выбранном ранее направлении. Важно это понять вовремя и переопределиться, а не слепо следовать выбранной стратегии.

Формализованный результат и механизмы реализации стратегии

После сессии принятые управленческие решения нужно формализовать, подписать соответствующие приказы об утверждении целей, планов и механизмов реализации стратегии. А далее контролировать исполнение этих приказов. При таком подходе стратегическая сессия вписывается в оперативное управление, а не живёт отдельной жизнью. Решения сессии не должны конфликтовать с бюджетами, титулами, проектами.

В реализации стратегии помогут стратегические советы, балансовые комиссии, система оплаты труда, привязанная к стратегическим показателям. Одним из механизмов реализации стратегии, которой я люблю, является новая система оплаты труда. В её основу ложатся целевые показатели, принятые на стратегической сессии. У меня было несколько проектов, когда разрабатывала и внедряла систему оплаты труда сразу же после сессии. В этом случае все, кто отвечают за достижение целевых показателей, отвечают за реализацию стратегии «своим рублём». По стратегическим показателям могут быть годовые бонусы, например.

Какие бывают стратегические сессии

Я прошла по просторам интернета для анализа предложений, существующих на рынке. И обнаружила разные подходы к стратегическим сессиям. Конечно, каждый «кулик своё болото хвалит», а каждый консультант продвигает тот формат стратегических сессий, который умеет делать. Повторяющихся предложений от разных компаний много, и это понятно. Кто-то имеет одного учителя или одну школу. А кто-то просто копирует предложения других, более успешных консультантов, не стесняясь. Я систематизировала ту информацию, которую изучила, и вот сколько получилось разных моментов на каждом этапе.

Наличие и продолжительность подготовительного этапа

- Предлагается только стандартная сессия, подготовительный этап отсутствует.
- Только уточняются цели и задачи сессии, согласовывается программа.
- Экспресс-диагностика консультантами от 1 до 3 рабочих дней.
- Аналитика, выполняемая консультантами от 1 до 6 недель.
- Руководители делают аналитику под руководством кон-

сультанта 4—5 недель.

Продолжительность стратегической сессии (разра- боточного семинара)

- 3 рабочих блока по 1,5 часа.
- Online формат по 2—3 часа.
- 4—5 часов.
- 1—3 дня.
- Несколько сессий по 1—2 дня.

Формализованный результат

- Отсутствует.
- Передаётся запись онлайн-сессии.
- Консультанты систематизируют все выводы и решения, сделанные участниками на сессии за 2—3 дня.
- Подготовка и доработка итоговых документов от 1 до 2 недель.

Сопровождение

- Отсутствует.
- Консалтинговые сессии – по 4—6 часов. Индивидуаль-
ный коучинг топ-менеджеров.
- Внедрение функциональных политик с проведением со-
вещаний с ревизией стратегии.
- Сопровождение «под ключ», консультанты отвечают
за реализацию принятых решений.

Всё многообразие стратегических сессий представляет из себя комбинации из перечисленных выше элементов. Нет на рынке ни у консультантов, ни у руководителей единого понимания, что это за «зверь такой и с чем его едят». И если существует такое разнообразие, значит оно имеет свой спрос. Формат сессии зависит от её целей.

Сессии, которые провожу я:

Наличие и продолжительность подготовительного этапа

Руководители делают аналитику под руководством консультанта 4—5 недель.

Продолжительность стратегической сессии (разрабочного семинара)

2—3 дня.

Формализованный результат

Документ, определяющий направления развития предприятия на 3 года и регламентирующий деятельность персонала в течение года. Включает в себя:

- Видение компании на 3 года.
- Цели на 2020 г: стратегическая карта.
- Экономическая модель на 2020 г.
- Целевые показатели на 2020 г: счётная карта показателей предприятия, карта ответственности.

- Планы мероприятий для достижения целей 2020 г.
- Проекты решения приоритетных задач.
- Выбранные механизмы реализации стратегии.

Сопровождение

Внедрение механизмов реализации стратегии

Вы можете скачать с моего сайта [примеры программ стратегических сессий по ссылке.](#)

8 критических ошибок в стратегических сессиях

За моими плечами несколько десятков стратегических сессий, но до сих пор я не могу о какой-то сессии сказать, что она подготовлена и проведена идеально. Всегда есть над чем ещё работать. Но есть ошибки, которые категорически нельзя допускать. Топ этих ошибок появился у меня из практики.

1. Не чётко поставлены цели и задачи сессии. Надо иметь ввиду, что собственник может озвучивать одни цели, а реально будут другие.

2. Сессия проводится без участия собственников. Решения сессии, в которой не участвовали собственники, мало реализуются. Им будет непонятно, откуда эти решения взялись. То, что логично для команды, которая занималась несколько часов аналитикой и выработкой решения, не очевидно для человека, который не принимал в этом участие.

3. Не проводится аналитика. Несколько раз я шла на поводу у заказчика, когда мне говорили, что аналитика не нужна, потому что все данные по текущему состоянию бизнеса у них есть. В результате трудоёмкость и продолжительность сессии оказывалась ещё выше. При разработ-

ке и принятии решений выяснялось, что не хватает данных. Приходилось прерывать работу на несколько дней, а иногда недель, для проведения аналитики.

4. Не определён бизнес-результат, который компания получает при завершении сессии. Результатом сессии должны быть не только эмоции и констатация факта, что хорошо пообщались по поводу будущего компании. Факт, что ведущий понравился, хорошо организовал процесс, вообще является необходимым, но не достаточным. В каком виде фиксируется достижение целей и задач сессии? Какие должны быть документы, и как потом их будут использовать руководители?

5. Не определены механизмы реализации и контроля выбранной стратегии. Часто бывает так, что собрались на 2—3 дня, пообщались, разошлись, и через 2 недели уже забыли об этом мероприятии. К сожалению, сессии могут иметь очень разный эффект. В руках одних руководителей, разработанная стратегия становится планом жизни, дорожной картой, по которой он руководит, а другие руководители складывают материалы в стол.

6. Не определена персональная ответственность за достижение целей. Те цели, по которым не поставлены конкретные фамилии ответственных, не будут достигнуты.

7. Не проводится экономическое обоснование принятых решений. Любое решение требует каких-либо затрат: временных, трудовых, а в конечном итоге финансовых. А доходы компании позволят эти решения реализовать? А реализация решения принесёт компании ожидаемый эффект? Если ответа на этот вопрос нет в рамках сессии, то нужно определить сроки, когда будет подготовлено технико-экономическое обоснование.

8. Не оцениваются риски достижения целей. Всегда будут препятствия в достижении целей, как внешние, так и внутренние. Это и есть риски. Их нужно оценить на стадии постановки целей. Я часто вижу в компаниях очень интересные и амбициозные цели, которые не достигаются. На этапе принятия целей не были определены внутренние ресурсы для их достижения. При этом деньги в компании есть, а вот одномоментно набрать персонал для реализации такой цели нереально. В этом случае сроки достижения целей должны пересматриваться.

Какую выгоду можно получить от стратегической сессии

Проведение стратегической сессии – трудоёмкий процесс. Ключевой персонал надолго погружается в работу над стратегией. Но я считаю, что работа над стратегией входит в задачи и функционал всех руководителей. Даже в должностных инструкциях это прописано. И если менеджмент решает задачи стратегического планирования в оперативном режиме, то сессия не нужна. По моему опыту, чаще всего этого не происходит. Именно поэтому приходится организовывать отдельный процесс.

Что может дать собственникам стратегическая сессия?

- Согласованное видение и цели компании на заданную перспективу.
- Расстановка приоритетов деятельности в соответствии с целями.
- Возможность жёстко планировать бюджеты.
- Вовлеченность персонала в процесс разработки и реализации стратегии.
- Снижение сопротивления изменениям. Уменьшение сроков проведения изменений.
- Освоение персоналом инструментов анализа и планирования. Практические навыки разработки и реализации стра-

тегии.

- Создание команды, способной работать над поставленными задачами.
- Выявленные проблемы деятельности и найденные способы их решения.
- Увеличение мотивации персонала.
- Создание плана мероприятий, понятного для исполнителей.

Посмотрите мой вебинар "[Как подготовить и провести стратегическую сессию](#)".

На что обратить внимание при ВЫБОРе ВЕДУЩЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

Вашим помощником в проведении сессии может быть экспертный консультант, процессный консультант, тренер, фасилитатор, коуч. А ещё может быть сотрудник вашей компании. В зависимости от целей стратегической сессии требования к помощнику будут отличаться. Давайте разберёмся, чем они отличаются и кого выбрать.



Экспертный консультант. Хорошо знает и понимает отрасль, которой вы занимаетесь. Например, как строится и развивается бизнес по производству и поставкам питье-

вой воды. Такие бизнесы, как правило, имеют охват небольшой территории. Экспертный консультант может аккумулировать и передавать лучший опыт в отрасли не нарушая этику. Он не усиливает конкуренцию между аналогичными компаниями, которые находятся в разных регионах. Консультант интересен прежде всего для отраслевого бенчмаркинга.

Процессный консультант. Хорошо понимает разные модели бизнеса и ключевые бизнес-процессы, но может не понимать тонкости вашего бизнеса. Процессным консультант называется не потому, что оптимизирует бизнес-процессы, а потому, что может организовать групповые процессы по выработке любых решений. Решения будут рождаться из компетенций вашего бизнеса, а консультант может принести опыт из других отраслей. Часто прорывные идеи приходят из внеотраслевого бенчмаркинга.

Тренер вам подойдёт, если вы решаете задачи взаимодействия и командообразования. Упор в работе сессии будет не на содержании, а на создании атмосферы. Значительное время на сессии может быть посвящено деловым играм, решению бизнес-задач, работе с состоянием.

Фасилитатор – это тот, кто помогает группе понять общую цель и поддерживает группу в ее достижении в процессе дискуссии, не защищая при этом одну из позиций. Он

превращает процесс коммуникации в удобный и легкий для всех ее участников. Часто в компаниях бывает такая проблема, что обсуждение превращается в «базар», или оно вообще не практикуется. Фасилитатор построит процесс обсуждения, постоянно определяя его рамки. Он отвечает за процесс, группа – за содержание.

Организационный коуч взаимодействует с ключевым лицом организации, применяет системные вопросные методики, направленные на выявление потенциала первого лица проекта и всей организации в целом. Это вопросы о том, чего уже достигла организация, и что поможет им развиваться. При этом главной фигурой в организационном коучинге для коуча является первое лицо проекта, его лидер. Личная эффективность первого лица во многом определяет эффективность его организации. В фокусе внимания будут прежде всего цели и эффективность.

Если будете выбирать для сессии сотрудника внутри организации, то к нему нужно предъявлять те же требования, что и к внешнему консультанту. Какие же это требования?

- Ведущий должен иметь высокую репутацию, и ему должны доверять собственники и топ-менеджмент компании.

- У него должно быть глубокое знание бизнеса и процессов его функционирования. А эти может похвастаться дале-

ко не каждый бизнес-тренер и консультант.

— Ключевой навык специалиста: умение управлять группой людей, которые являются личностями, вести их по запланированному сценарию и не отступать от него без согласованной необходимости.

Если вы решили, что будете привлекать специалиста или компанию со стороны, то обратите внимание на некоторые моменты. Хорошо, если у специалиста есть свой опыт управления, и он будет смотреть на ваш бизнес с позиции руководителя. Лучше, если ваша стратегическая сессия для специалиста не первая. Должна быть история проведения таких мероприятий, в том числе повторные заказы. Не ограничивайтесь просто списком. Возьмите координаты первых руководителей или собственников компаний-клиентов и созвонитесь. Поинтересуйтесь у них не только тем, как прошла сессия и какое впечатление произвёл специалист, но и её результатами.

Должен ли разбираться специалист в вашем бизнесе? Это зависит от целей сессии. Если вы решаете узконаправленные вопросы, связанные с повышением эффективности производства, оптимизацией бизнес-процессов, изменением бизнес-модели, тогда экспертные знания специалиста будут крайне необходимы. В этом случае обращайтесь внимание на наличие опыта работы или проведения сессий в вашей

или смежной сфере деятельности.

Задачи стратегического планирования



Я проанализировала несколько десятков своих проектов с точки зрения возникновения запроса. Задачи стратегического планирования для каждой компании строго индивидуальны. Работа над стратегией и выбор приоритетных задач диктуются текущей ситуацией. Нельзя к каждой компании применять одни и те же подходы.

Важно установить правильный диагноз, чтобы понимать, как лечить и какими таблетками. Важно, чтобы собственники и руководители понимали, какие задачи решают. И если к работе привлекается сторонний консультант, то у него

должно быть такое же понимание. Иначе время и деньги будут потрачены впустую. Программа стратегической сессии строится от задач.

Какие обычно задачи решаются на стратегических сессиях

Основные задачи стратегического планирования, которые решались в моих проектах, я разделила на группы с условными названиями.

Куда идём? Собственники хотят соотнести разное видение и разобраться, куда развивать бизнес, снять конфликт интересов.

Если сегодня не найдём решения, завтра нас на рынке уже не будет. Кризисная ситуация, изменение поведения потребителей или поставщиков, появление конкурентов, снижение показателей деятельности, поиск решений.

Скорость изменений решает всё. Запуск проекта, выход на другой уровень, нужен качественный рост, энергия, динамика.

Мы одна команда. Активизация потенциала команды, консолидация усилий, расстановка приоритетов, разрешение внутренних противоречий, проблем взаимодействия.

Стратегию в жизнь! Потребность руководства во встраивании стратегического менеджмента в регулярный.

У трёх дорог... Поиск и оценка альтернатив развития.

Мне нужно решить проблему. Снизилась продажа. низкая эффективность производства, плохое взаимодействие между службами.

Теневой запрос. Заявляется публично одна цель, а решается другая.

Вы можете скачать с моего сайта [примеры программ стратегических сессий по ссылке.](#)

Ниже приведу примеры работы над каждой задачей стратегического планирования.

Куда идём? Найти согласованное направление развития бизнеса

Во всех компаниях перед началом работы собственники акцентировали внимание на том, что для них важно договориться о том, в каком направлении, с какой скоростью, в каких масштабах развивать бизнес. Их частые совещания не приводили к согласию. В данном случае можно было бы не привлекать менеджмент компании, а провести индивидуальную работу и работу с группой.

Такой подход обсуждался. И даже в одной компании была договорённость о том, что мы проводим предварительную работу с собственниками и только после этого стратегическую сессию с привлечением персонала. Но так случилось, что постоянно кто-то из 5-ти собственников отсутствовал (деловые командировки, соревнования и т. д.), и собраться в тот период, когда проводилась аналитика, просто не удалось. Поэтому мы решили, что если не удастся найти консенсус на стратегической сессии, вернуться к этому вопросу.

Сразу по окончании сессии провели короткое совещание с собственниками, и они приняли единогласно разработанную стратегию. В результате прекратилось «перетягивание одеяла», увеличилась управляемость, прекратилось рассеи-

вание ресурсов. К реализации стратегии меня уже не привлекали, основной вопрос для заказчика уже был решён.

Не всегда удаётся решить такую задачу. На мой взгляд, разрешение конфликтов между собственниками, одна из самых сложных задач для консультантов. Здесь нужен большой опыт и набор компетенций. В ходе стратегической сессии вроде удалось договориться двум собственникам, при этом мы решили для закрепления договорённостей дополнительно проработать партнёрское соглашение.

Всё шло хорошо... В партнёрском соглашении фиксировались последние пункты. И вот финал – заявление одного из собственников: «Меня не устраивает всё, что мы здесь написали! С первого пункта до последнего». Через полгода бизнес был разделён.

Была ли возможность договориться? Вопрос философский. Кто знает как лучше? С точки зрения экономики и позиции на рынке бизнес потерял. Но я встречалась с собственниками спустя несколько месяцев после разделения: удовлетворения у них стало больше. Каждый реализует свою стратегию, при этом не конкурируют.

Три проекта из четырёх имели продолжение:

- Разработка системы оплаты труда;

- Разработка партнёрского соглашения и обучающий проект;
- Сегментация рынка и поиск новых направлений развития бизнеса (уже через 7 лет).

Если сегодня не найдём решения, завтра нас на рынке уже не будет

Люблю такие проекты. Хотя тоже не могу похвастаться 100% успехом. В четырёх компаниях из шести получился замечательный результат. Одна компания могла исчезнуть с рынка 9 лет назад, потому что была в зависимости от основного поставщика, который нарушил договорные условия и решил самостоятельно зайти на подготовленный рынок.

Была разработана стратегия выхода от этой зависимости и развития рынка. Результат: компания сейчас занимает лидирующее положение на региональном рынке, и мы до сих пор регулярно сотрудничаем.

Вторая компания готовилась к продаже из-за того, что собственник не видел возможности сделать её прибыльной. После детальной аналитики и вовлечение персонала в работу, решения были найдены. Собственник отказался от продажи.

А вот с одной компанией я допустила грубейшую ошибку: работала с управленческой командой в разгар кризиса 2008 года без привлечения собственников. Нельзя работать над стратегией без собственников, если они в бизнесе. Реа-

лизуемость такой стратегии очень низкая. Если собственник не участвовал в работе, он не будет приверженцем того, что наработала команда. Ничего критичного не случилось, так как предприятие в масштабах России является самым сильным игроком на олигополистическом рынке. Что-то полезное в этой работе было, но совсем не то, что могло бы быть.

Скорость изменений решает всё!

Всегда на разработочных семинарах, стратегических сессиях призываю участников перейти из стереотипа «это невозможно» в «а как это возможно?» А тут себя ловлю на реакции: «Это невозможно» на запрос клиента: «Хочу увеличить продажи в 3 раза, без увеличения численности». Хорошо, что я это вслух не озвучила. Запрос не был беспочвенным, клиент знал примеры в отрасли, что это возможно.

При подготовке к стратегической сессии сделали анализ экономических показателей и увидели закономерности, которых не видели раньше. А уже в ходе сессии, где была поставлена задача: «Найти решения, позволяющие увеличить производительность в 3 раза», проводился анализ бизнес-процессов. И решения были найдены, правда не в 3 раза, а только в 2,5, и численность нужно было увеличить на 1-го человека (к 50-ти).

И планы были все увеличены соответственно, и даже они выполнялись 8 месяцев. Но тут август 2008 года, и планы пришлось менять. Но к этому моменту в компании уже были созданы дополнительные конкурентные преимущества. Сейчас опять нелёгкие времена, но эта компания стала и остаётся лидером на рынке области.

Ещё один пример. В группе предприятий, с которыми я уже работала, был приобретен ещё один завод. Представитель собственника сделал запрос на разработку стратегии нового завода. Завод был создан ещё в Советском Союзе, численность работающих достигала когда-то 6000 человек. На момент покупки осталось 150 человек и производство на сохранившемся оборудовании.

Персонал, который работал на заводе до его покупки, был в полном составе с сохранением должностей переведён в новое предприятие. Грядущие изменения и неизвестность, возможная профессиональная непригодность сотрудников пугала. Большая доля сотрудников имела стаж работы на заводе до 20 лет, и они уже пережили несколько смен собственников, которые потихоньку распродавали активы. Постоянная нехватка средств на всё. Сотрудники уже отвыкли даже думать о том, что возможны какие-то инвестиции. На фоне этого стресса им ещё нужно было готовиться к сессии стратегического планирования.

В разработке стратегии принимали участие 27 человек, в том числе 11 человек – специалисты прежнего завода, 4 человека – из нового управленческого состава, 5 человек – представители клиентов, представитель собственника, 2 человека – из холдинга, 3 человека – технические консультан-

ты, генеральный директор этого завода 90-х годов. Это уникальный состав, дающий новое качество работы.

Совместно была разработана стратегия вывода на производственную мощность завода за 3 года. В ходе сессии были скорректированы все разработанные ранее политики: сбытовая, финансовая, кадровая, производственная, ассортиментная, техническая, инвестиционная. Изменилось настроение бывших работников. После прямого общения и совместной работы у работников появилась вера и мотивация.

Правда, жизнь опять внесла свои коррективы. Сторонние технические консультанты, на мнение и экспертную оценку которых опирались, в оперативной деятельности участия не принимали. Сказать легко, сложно сделать, т.е. показатели определяли одни, а выполнять их надо было другим. Не выполнили, и не потому что не хотели, а потому что экспертная оценка оказалась ошибочной.

Зато сделали ценные выводы: следующую сессию проводим без сторонних специалистов, каждую цифру взвешиваем 7 раз. Какое удовольствие было готовить и проводить вторую сессию через год. Совершенно другое настроение участников и при подготовке, и при проведении. Очень много было детально проработано к началу стратегической сессии. На выходе полная уверенность всех участников: «Мы это мо-

жем!»

Команда – самый ценный ресурс в реализации стратегии

Моё мнение, что консультант может повлиять на изменение стратегии, на помощь в выборе. Я никогда не обнадёживаю клиента, что у меня есть решение. Более того, говорю сразу, что у меня его нет, что надо искать совместно, внутри. Бизнес-модель, стратегия – это удел предпринимателей. Именно у собственников есть предпринимательское мышление, они рождают идеи. А дальше встаёт задача реализации.

И начинается сопротивление у сотрудников, потому что у них нет той глубины понимания, которая есть у собственника, базы разные: опыт, круг общения, знания. Соответственно необходимо, чтобы команда приняла, проработала идеи и довела их до реализации. Совместная работа над стратегией в этом случае даёт очень хорошие результаты. В процессе подготовки аналитических докладов и в ходе их обсуждения создаётся единое информационное поле, позволяющее достигнуть понимания и принятия новых идей.



Недавно столкнулась ещё с одним интересным эффектом. В компании, в которой проводила уже третью стратегическую сессию, руководитель, не являющийся собственником, сказал, что основная ценность мероприятия в том, что именно в процессе обсуждения докладов собственник фонтанирует идеями. Эти идеи тут же подхватывает команда, и они появляются в целях, мероприятиях. Но в этой компании уже создана такая потребность, третий год совместной работы, в начале такой ценности не было.

А причина в следующем: на начальном этапе был очень большой разброс между собственником и сотрудниками в уровне понимания и осознанности бизнеса. Как это часто бывает, со временем амбиции собственника стали более приземлённые, к тому же стаж совместной работы над стратегией увеличился.

Даже если все в компании согласны с целями и стратегией, совместная работа очень полезна: повышается реализуемость, снижается сопротивление, увеличивается лояльность и мотивация персонала.

Стратегию в жизнь!

В эту группу попали проекты, где самый квалифицированный и жёсткий запрос. Стратегические сессии только как командообразующий процесс не интересны. Собственники и руководители относятся к стратегическим сессиям исключительно как к рабочим совещаниям, никаких «игрушек», теоретического излишества. Выработанные цели и планы называют «планом жизни», регулярно контролируют, проводят промежуточные стратегические совещания.

Сотрудники начинают сразу после окончания сессии готовиться к следующей, собирать информацию, а главное ею пользоваться. А самое замечательное, что они не разделяют: есть работа, а есть работа над стратегией. Стратегия – элемент работы. Естественно, что так могло случиться, потому что менеджмент видит необходимость встраивания реализации стратегии в оперативную деятельность, и сам управляет этим процессом на регулярной основе. Поэтому отдельно прорабатываются инструменты контроля и реализации стратегии.

При этом во всех компаниях они отличаются, каждый нашёл своё, то, что лучше вписалось в действующую организационную культуру. Несмотря на то, что в этих компаниях

уже есть понимание всего процесса подготовки и проведения стратегической сессии, они продолжают приглашать консультантов: дисциплинирующий и мобилизационный фактор, исключение внутренней позиционности ведущего, свои ресурсы не отвлекаются.

У трёх дорог: как выбрать правильное направление развития компании

И только в двух компаниях стоял вопрос оценки альтернатив развития. В одной ключевой вопрос был в том, на какой сегмент рынка сориентироваться, в другой – варианты диверсификации. Вроде бы это локальные задачи, которые должны ставиться соответствующим службам. Но по каким-то причинам, это не было сделано. К тому же диверсификация и позиционирование обязательно затрагивают почти все сферы бизнеса. При проведении стратегической сессии вопрос выбора решается за 4—5 недель. Взвешенный выбор, учитывающий, как внешние, так и внутренние факторы.

Стратегические сессии как эффективный способ решения проблем организации

Самый благоприятный запрос. Здорово, когда у собственника есть чёткое понимание, какую проблему нужно решить. Только лишь бы названная проблема была ключевой. То есть решение этой проблемы ослабляло влияние других проблем. Самый распространённый запрос: «У нас упали продажи, конкуренты демпингуют». В этом случае проводится тематическая сессия «Планирование и развитие продаж». Может быть сессия, направленная на повышение эффективности производства, налаживание взаимодействия между службами, создание конкурентных преимуществ, повышение клиентоориентированности.

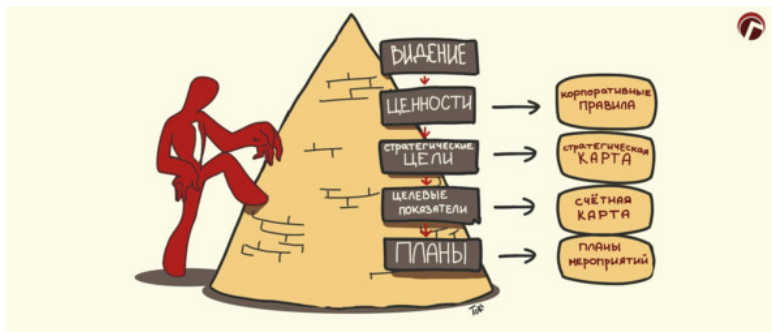
В моей практике было и такое, когда мне приходилось проводить стратегическую сессию «с колёс». Я приехала к клиенту по одному запросу, а за 15 минут до начала была озвучена проблема, решению которой была посвящена сессия. Об этом можно прочитать в **главе «Эффективный способ решения проблем организации»**.

В этой главе я хотела показать, что каждая компания

в конкретный момент может иметь свои, отличные от других, задачи стратегического планирования. Консультанту нужно перевести проблему клиента в задачу, и совместно с представителями организации найти пути её решения.

О решении некоторых задач я рассказываю в вебинаре [«Как подготовить и провести стратегическую сессию»](#).

Этапы процесса стратегического планирования



По результатам десятков проведённых стратегических сессий у меня родилась схема, отражающая основные разработочные этапы. Теперь выглядит всё логично и лаконично. Каждый этап работы фиксируется в регламентирующем документе.

По результатам работы над видением утверждается согласованное видение компании.

Следующий этап – разработка ценностей. В процессе работы создаётся и утверждается корпоративный кодекс, отражающий ценности и правила поведения.

Стратегические цели во взаимосвязи визуализируются на стратегической карте.

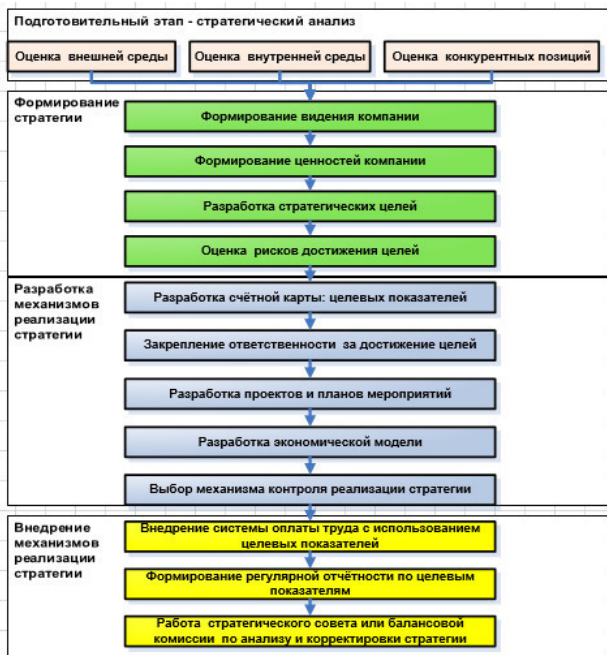
Далее цели оцифровываются и создаётся счётная карта и карта ответственности за целевые показатели.

Для достижения целевых показателей составляется план мероприятий.

За этой простотой стоит много нюансов, которые нужно учесть. Я рассмотрю этапы процесса стратегического планирования в двух плоскостях: содержательной и организационной. Последовательное выполнение всех этапов может обеспечить получение заданного результата. Важно понимать не только то над чем работать, но и как организовать работу на каждом этапе.

Процесс стратегического планирования: от подготовки до внедрения

В литературе выделяется от 3-х до 8-ми этапов стратегического планирования. У меня укрупнёно получилось 4 этапа с детализацией каждого.



Этапы процесса стратегического планирования

Подготовительный этап

На этом этапе нужно проанализировать текущее состояние компании и рынка. Сложный и ответственный этап работы. Аналитику можно сделать разными способами. Анализ рынка, если слабая маркетинговая служба можно заказать. Можно создать рабочую группу внутри компании. Областей анализа много. Важно учесть все факторы, которые влияют на развитие организации.



Анализ внутренней и внешней среды организации

Я аналитикой занимаюсь со всеми руководителями. В начале общения очень сильное сопротивление: «У нас и так много своей работы, а тут ещё эта аналитика». Моя задача как консультанта и коуча – вовлечь персонал, чтобы у них появилась внутренняя заинтересованность в этой работе, тем более что анализ деятельности является частью функционала руководящих должностей.

В ходе работы с информацией у докладчиков появляется интерес, они начинают задавать вопросы, которые раньше не задавали, отвечать на вопросы, на которые раньше не отвечали. Сотрудники втягиваются, и им становится интересно, сами видят закономерности, проблемы. Возникает соревновательность: участники отслеживают готовность докладов у коллег, используют в качестве образцов, обсуждают.

Консультант во время встреч помогает докладчику анализировать информацию, находить закономерности, выделять важное, делать выводы. Каждый доклад оформляется в виде презентации, иллюстрирован графиками и таблицами, сформулированы выводы и предложения.

В редких случаях бывает, что кто-то игнорирует подготовку к семинару. К сожалению, это кандидат на расставание с компанией: у него отсутствует интерес, как к собственному развитию, так и к развитию компании. Потом сотрудник

просто не может вписаться в команду.

Каждая встреча, это и диагностическое интервью, и анализ информации, и разбор инструментов, которые можно применить для получения информации и анализа, и понимание правильности подачи информации. К началу стратегической сессии, по сути, проведена глубокая организационная диагностика. Серия развивающих интервью со всеми ключевыми лицами организации плюс анализ статистики по всем направлениям, дают гораздо более чёткое понимание компании. Все выводы подтверждаются цифрами. Часть выявленных проблем начинает решаться.

Не приходится в сессии тратить время на создание доверия и снятие сопротивления, участники уже замотивированы. Им нелегко далась подготовка докладов, им есть, что сказать всем участникам, поэтому доклады всегда вызывают большой интерес. Показательны повторные сессии, когда мы расширяем состав докладчиков. Для них это факт признания и причастности. Очень приятно наблюдать, когда на сессию пригласили (только на прослушивание докладов) заместителей начальников цехов, они пришли при полном параде – такие костюмы только на праздники надевают.

Консультант становится экспертом, погружается «в тему». Мне приходилось готовить проектные семинары для

компаний разных отраслей: медицина, горнодобывающее предприятие, торговля на рынке B2B, машиностроение, строительство, туризм, производство продуктов питания, металлургия, образовательные услуги и т. д. Можно консультировать докладчиков только по аналитическим инструментам, но если вовремя задать специальный вопрос по специфике деятельности, то докладчик продвинется значительно больше.

Формирование стратегии

В тех компаниях, которые только начинают заниматься стратегическим планированием, процесс переворачивается с «головы на ноги». Компании учатся планировать не из текущего состояния, а из желаемого будущего.



Уровни целеполагания

На основе стратегического анализа, в первую очередь, разрабатывается видение компании. Часто мне задают во-

прос: «Зачем вам заказывают стратегическую сессию на следующий год, если компания уже разрабатывала видение на 3—5 лет?» Моя практика показывает, что видение нужно пересматривать регулярно. Бывает, что разработанное ранее видение подтверждается. А бывает, что рынок так сильно меняется, что видение перестаёт быть актуальным. Бывает, что переоцениваются собственные ресурсы, и видение переходит в категорию фантазийных, его надо приземлять к реальности. Чёткость сформулированного видения предопределяет качество работы на следующих этапах.

Руководители всё больше понимают, что сформулированные и разделяемые ценности сильно влияют на развитие компании. Ценности устойчивее, чем видение. Я люблю сравнивать ценности компании с характером человека. Ценности – это стержень организации. В долгосрочной перспективе нельзя недооценивать влияние ценностей компании на её будущее.

В видение одной из компаний, с которой я работаю, заложили ценность «эффективность» – «... самое эффективное предприятие города...». Это было 2 года назад. Уже сейчас на этом машиностроительном заводе максимальная в городе производительность и заработная плата основного персонала, лучшее качество выпускаемой продукции и максимальная прибыль, создаваемая 1 рабочим местом.

Следующий шаг: видение переводится в стратегические цели. Обычно работаю в логике системы сбалансированных показателей. Последовательно разрабатываются финансовые, маркетинговые, процессные цели. Важно определить необходимые ключевые компетенции и требования, которые необходимы для приведения персонала в стратегическое соответствие.



На пути достижения каждой цели могут возникнуть препятствия. Эти препятствия и есть риски. Уровень рисков нужно оценить и предусмотреть мероприятия по нейтрализации рисков. К сожалению, могу констатировать, что в нескольких компаниях нам не удалось даже увидеть те риски, которые сработали. И не было маркеров, которые бы свидетельствовали об их приближении. Когда риски сработали,

мы проводили однодневные сессии по минимизации последствий сработавших рисков.

Разработка механизмов реализации стратегии

Результаты стратегической сессии обесцениваются, если не прорабатываются механизмы реализации стратегии. Все стратегические цели нужно оцифровать. По одной цели может быть несколько показателей.



Очень важный момент: за достижение каждой цели в организации несёт ответственность конкретный руководитель. Если ответственность не закрепить, то цель автоматически уходит на уровень собственника. И чаще всего не достигается.

ся.

Для того, чтобы достичь целевых показателей, необходимо предпринять определённые действия. Разрабатываются проекты, необходимые для достижения каждой стратегической цели, обозначаются сроки, бюджеты и требования к качеству результатов проектов, назначаются ответственные за инициативы.

Большинство проектов требуют дополнительного финансирования, инвестиций. Нужно оценить, если организация понесёт эти расходы, то сможет ли она выйти на запланированные финансовые показатели. Для этой оценки делается экономическая модель. Часто после построения экономической модели приходится пересматривать цели.

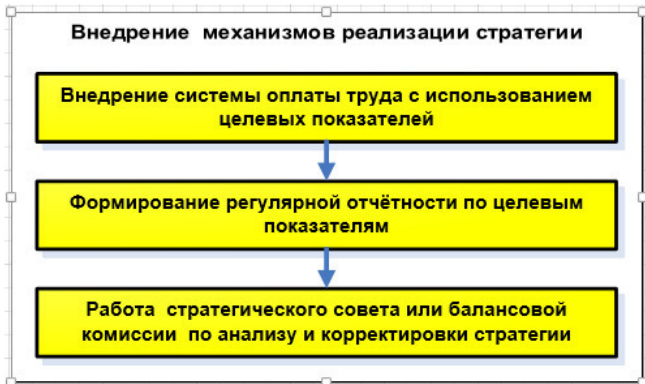
Стратегия разработана. А как контролировать реализацию принятых стратегических решений в оперативном режиме? Для этого в организации обязательно нужен орган, действующий в регулярном режиме. Задачи контроля реализации могут возлагаться на совет директоров или на созданный стратегический совет. В него могут входить руководители проектов.

Внедрение механизмов реализации стратегии

После стратегической сессии обязательно нужно провести ревизию системы оплаты труда, действующую в компании. Насколько показатели, по которым сотрудники получают заработную плату, совпадают с принятыми на стратегической сессии?

Нужно привести в соответствие систему стимулирования со счетными картами через систему ключевых показателей эффективности. Стратегические показатели декомпозируются до уровня исполнителей и встраиваются в систему оплаты труда, по которой ежемесячно начисляется заработная плата.

Для участников стратегического совета разрабатываются индивидуальные показатели. Обычно члены стратегического совета получают бонусы за достижение стратегических показателей поквартально или по результатам работы за год.



Идеальный вариант, если информационная система организации настраивается для получения в оперативном режиме всех целевых показателей, принятых на сессии. Тогда будет возможность проведения план-фактного и факторного анализа в любой момент.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.