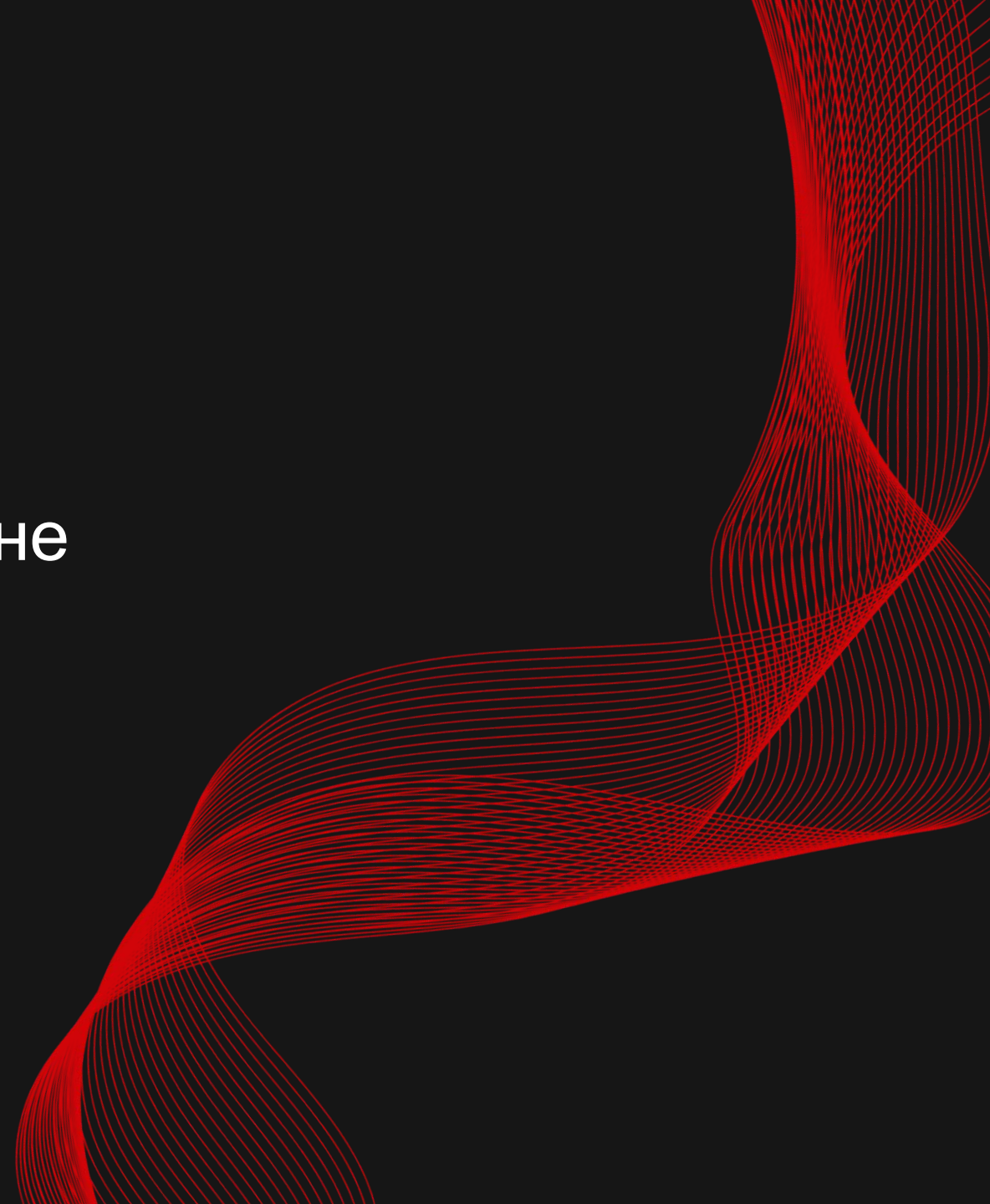




Лаборатория  
будущего

**Product Lab**

# СтратСессии: Стратегия на драйверах в тумане неопределенности





## Андрей Кушнарев

Директор по новым бизнесам в Ростелеком.  
18 лет в IT и частном бизнесе, топ-менеджер,  
предприниматель, инвестор

### Карьера



Российское  
общество  
Знание



Ростелеком

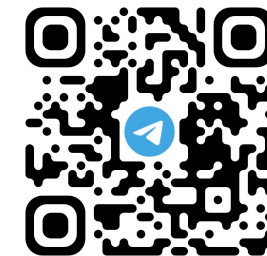
### Собственные проекты



BATTLE ARENA

ROCKE  
TECH

### Тренинги



# Результаты стратсессии

- Нашли **драйверы** роста
- Зафиксировали цели на год
- Составили дорожную карту **на квартал**
- Распределили ответственных

**И сделали это сами в любой момент.**

# Контекст

У лидера есть цель  
Ценность продукта ясна  
Ресурсы - не проблема

**НО**

Команда не сфокусирована и  
не заряжена на изменения

# Изменения - на любом этапе развития компании



## Задачи

### СтартАп

наименьшими ресурсами и как можно скорее привлечь ресурсы (найти PMF, сходимую экономику, капитализацию etc)

### Зрелая компания

Сохранить и масштабировать ресурсы + найти новые точки роста

### Опять СтартАп!

наименьшими ресурсами и как можно скорее привлечь ресурсы (найти PMF, сходимую экономику, капитализацию etc)



## Контекст

- Клуб построен
- Появились первые клиенты и выручка
- Есть цель у лидера: 1 млн руб выручки
- Много продуктов, еще больше на подходе
- Команда новая, заряженная, но скоро выгорит

# Этапы стратсессии

Что	Как	Зачем
<b>1. Ретро</b>	Работа индивидуально и в группах. Ответ на вопросы: что сделали а что нет за прошедшее время. Из того, что гне сделали - что могли, но не сделали? Сбор на общей доске и кластеризация. Рефлексия.	Эмоциональная сонастройка команды.
<b>2. Взгляд лидера</b>	Выступление лидера команды с планами на текущий год. Согласование NSM и ключевых драйверов с командой.	Получить поддержку от команды, синхронизироваться.
<b>3. Видение</b>	Работа с ассоциативными карточками. Набор ассоциаций. Работа в группах, презентация Формирование единого Видения.	Создание единого эмоционального и рационального восприятия будущего у всей команды ради сплоченности и мотивации двигаться в состоянии неопределенности.
<b>4. Драйверы</b>	Определение фин цель: бюджет, прорыв или дельта. Выберите NSM Разложите дерево метрик Определите ключевые инициативы - идеи.	Придать форму амбициозным целям избранным инициативам, связанным с прорывом.
<b>5. Дорожная карта</b>	Определите ответственных, зафиксируйте ключевые результаты, а не шаги и на квартал.	Сформировать четкий план, основанный на метриках достижения цели и результата действий.

# Этапы мастер-класса

Этапы
1. Ретро
2. Взгляд лидера
3. Видение
4. Драйверы
5. Дорожная карта

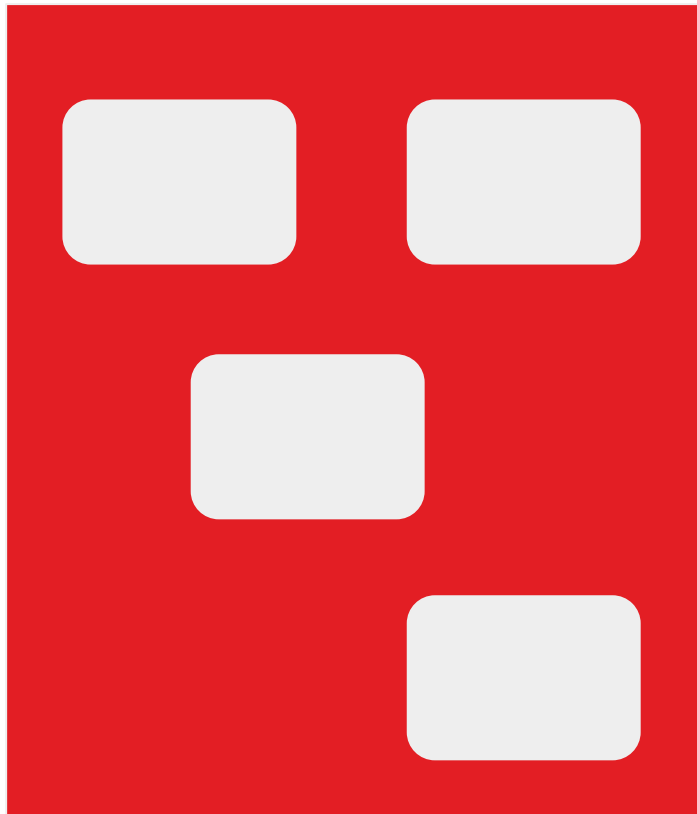
**Теория**  
7 минут

**Практика**  
7 минут

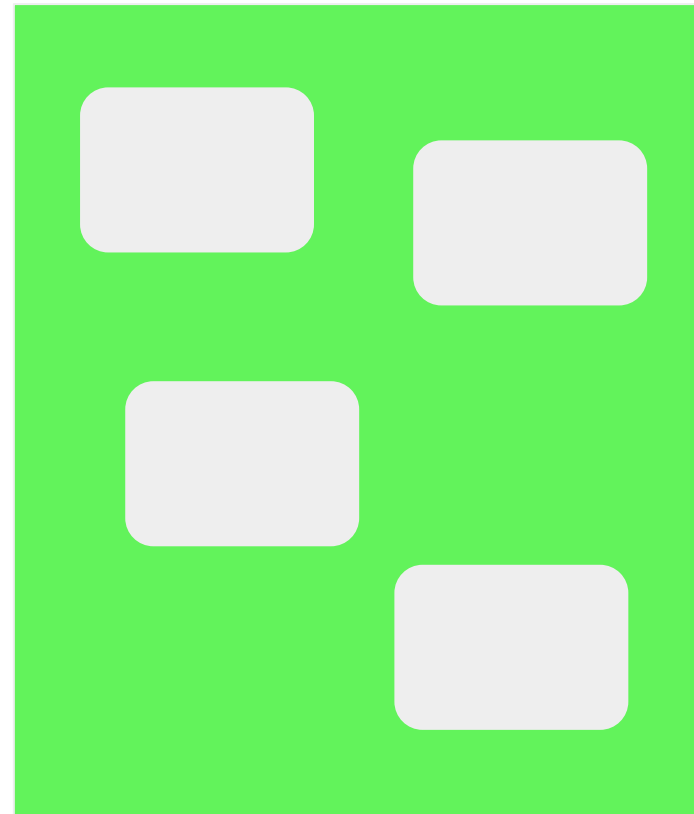


# 1. Ретро

Что НЕ сделали



Что сделали



# Насколько мы влияем на ситуацию?

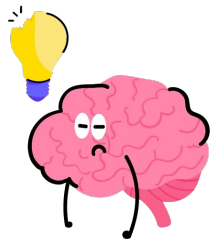
- Заболел и пролежал с температурой всю неделю
- Не было подходящего мне тренинга
- Резко упал доллар, тушил пожар
- На работе прилетел срочный проект

# Позиция ответственности за результат

«Если не добился, реши, что ты сделал  
**НЕ все**, что мог.

Тут же увидишь, что еще можно сделать

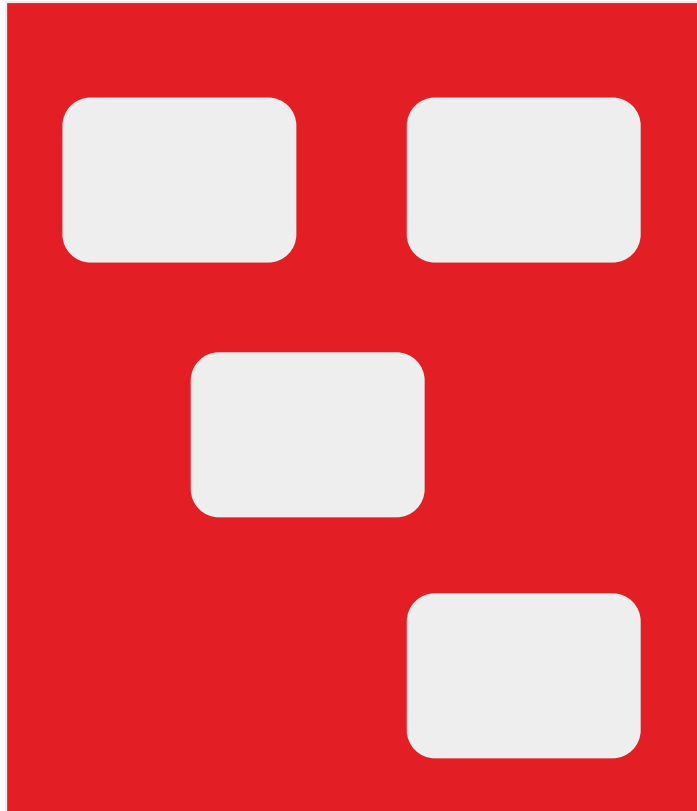
**Мозг настроен искать решение, если он  
знает, что это решение есть.»**



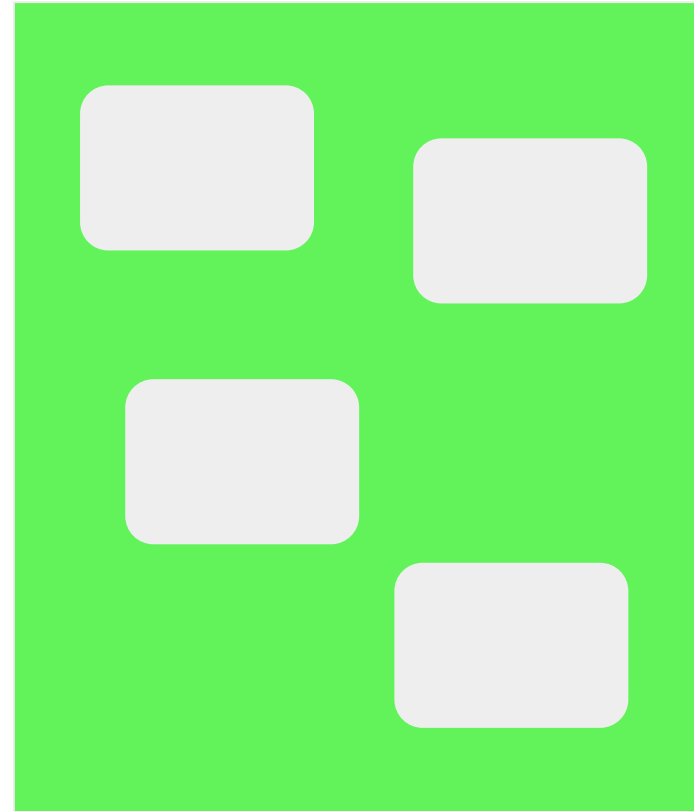
Владимир Шубин

# Задание: пройти ретро с позиции ответственного менеджера

Что **МОГЛИ**,  
но НЕ сделали



Что сделали






## Что **МОГЛИ**, но **НЕ** сделали

- Соц сети не продающие
- Провал концепции семейного парка из-за недостатка локаций и оборудования
- **НЕ ПОЛУЧИЛОСЬ** Придумать больше интересных (пакетных) спец предложений для проживающих в Ямской,
- Не провели ФамТрип - приезд МАЙС, МАЙС о нас мало знают

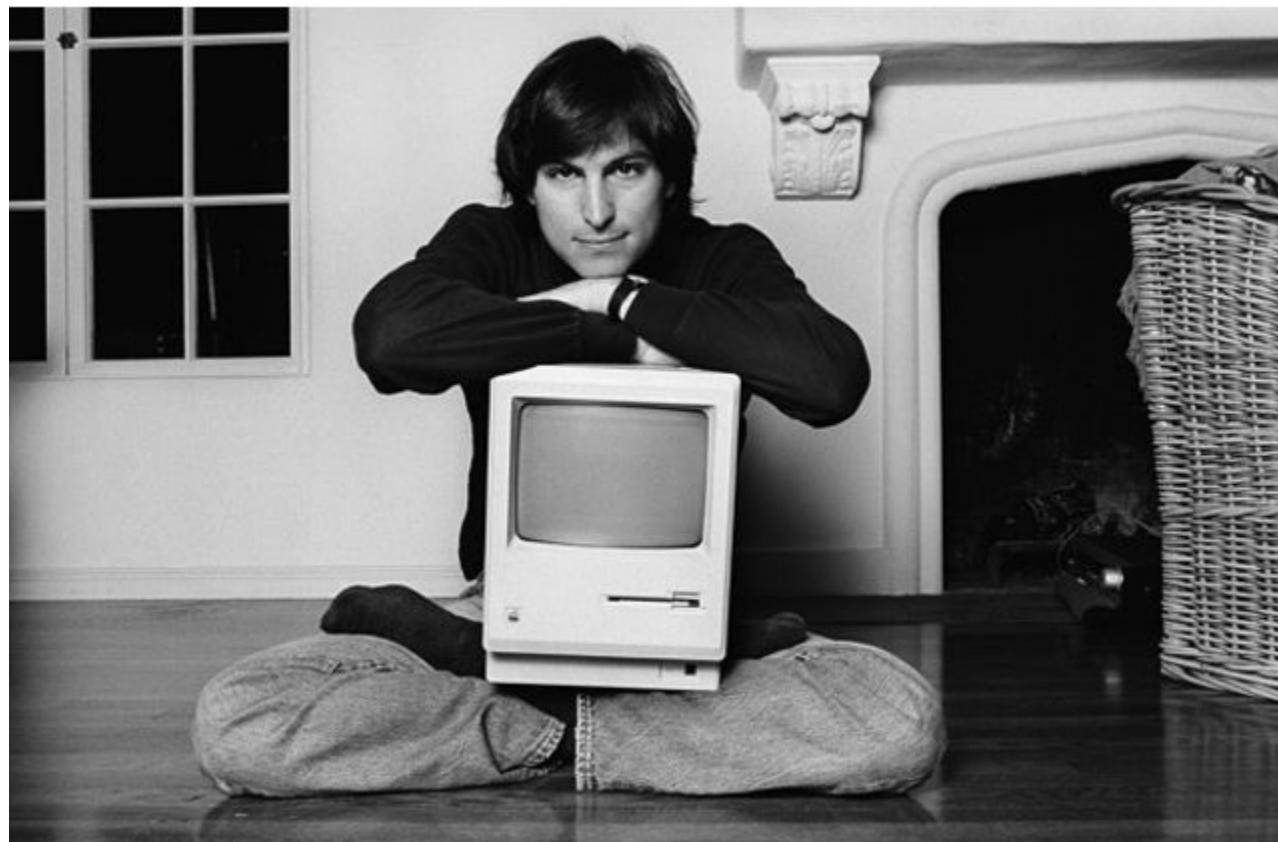
## Что сделали

- **Успешное проведение блоков фестивалей**
- **Детская комната** 
- **Научились самостоятельно справляться с бытовыми задачами**

# Этапы стратсессии

Что	Как	Зачем
<b>1. Ретро</b>	Работа индивидуально и в группах. Ответ на вопросы: что сделали а что нет за прошедшее время. Из того, что гне сделали - что могли, но не сделали? Сбор на общей доске и кластеризация. Рефлексия.	Эмоциональная сонастройка команды.
<b>2. Взгляд лидера</b>	Выступление лидера команды с планами на текущий год. Согласование NSM и ключевых драйверов с командой.	Получить поддержку от команды, синхронизироваться.
<b>3. Видение</b>	Работа с ассоциативными карточками. Набор ассоциаций. Работа в группах, презентация Формирование единого Видения.	Создание единого эмоционального и рационального восприятия будущего у всей команды ради сплоченности и мотивации двигаться в состоянии неопределенности.
<b>4. Драйверы</b>	Определение фин цель: бюджет, прорыв или дельта. Выберите NSM Разложите дерево метрик Определите ключевые инициативы - идеи.	Придать форму амбициозным целям избранным инициативам, связанным с прорывом.
<b>5. Дорожная карта</b>	Определите ответственных, зафиксируйте ключевые результаты, а не шаги и на квартал.	Сформировать четкий план, основанный на метриках достижения цели и результата действий.

## 2. Взгляд лидера





# Дельта

## Дельта

- + 5 млн руб выручки
- + 1 млн прибыли

## Хочу!

Рост в 2 раза по выручке  
Первые дивиденды

## Можем

Рост по выручке  
на 20%

Выйти на  
самоокупаемость





# Задание

Сформулируйте ожидания на этот год от команды в формате:

- Каких результатов мы можем добиться в этом году?
- Где я **на самом деле** хочу оказаться?



**ЗАРНИЦА**

**Можем**

1 млн рублей  
выручки

**Дельта**

4 млн рублей  
выручки, маржа  
не менее 25%

**Хочу**

Вернуть 1 млн  
инвестиций

# Этапы стратсессии

Что	Как	Зачем
<b>1. Ретро</b>	Работа индивидуально и в группах. Ответ на вопросы: что сделали а что нет за прошедшее время. Из того, что гне сделали - что могли, но не сделали? Сбор на общей доске и кластеризация. Рефлексия.	Эмоциональная сонастройка команды.
<b>2. Взгляд лидера</b>	Выступление лидера команды с планами на текущий год. Согласование NSM и ключевых драйверов с командой.	Получить поддержку от команды, синхронизироваться.
<b>3. Видение</b>	Работа с ассоциативными карточками. Набор ассоциаций. Работа в группах, презентация Формирование единого Видения.	Создание единого эмоционального и рационального восприятия будущего у всей команды ради сплоченности и мотивации двигаться в состоянии неопределенности.
<b>4. Драйверы</b>	Определение фин цель: бюджет, прорыв или дельта. Выберите NSM Разложите дерево метрик Определите ключевые инициативы - идеи.	Придать форму амбициозным целям избранным инициативам, связанным с прорывом.
<b>5. Дорожная карта</b>	Определите ответственных, зафиксируйте ключевые результаты, а не шаги и на квартал.	Сформировать четкий план, основанный на метриках достижения цели и результата действий.

### 3. Видение



***«О мастерстве полководца  
судят по старательности его  
подчиненных»***



Сунь-Цзы

# Мотивация по Саймену Синеку

## Интуитивные решения

- Устанавливают **эмоциональную** связь
- Ведут вас в **новое** состояние
- **Легко** доносят мысль до всех



До этого мы были здесь

## Рациональные решения

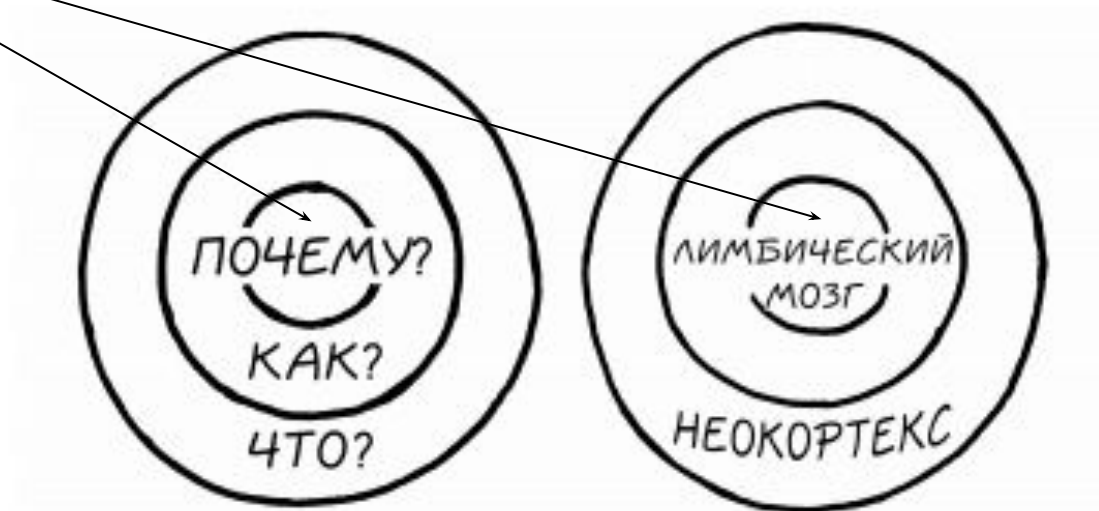
- Требуют много времени для принятия
- Ощущение легкой неудовлетворенности.

«Я строю собор  
и мне это нравится.  
Это долго и скучно,  
но я строю собор»



# Мотивация по Саймену Синеку

А сейчас идем сюда

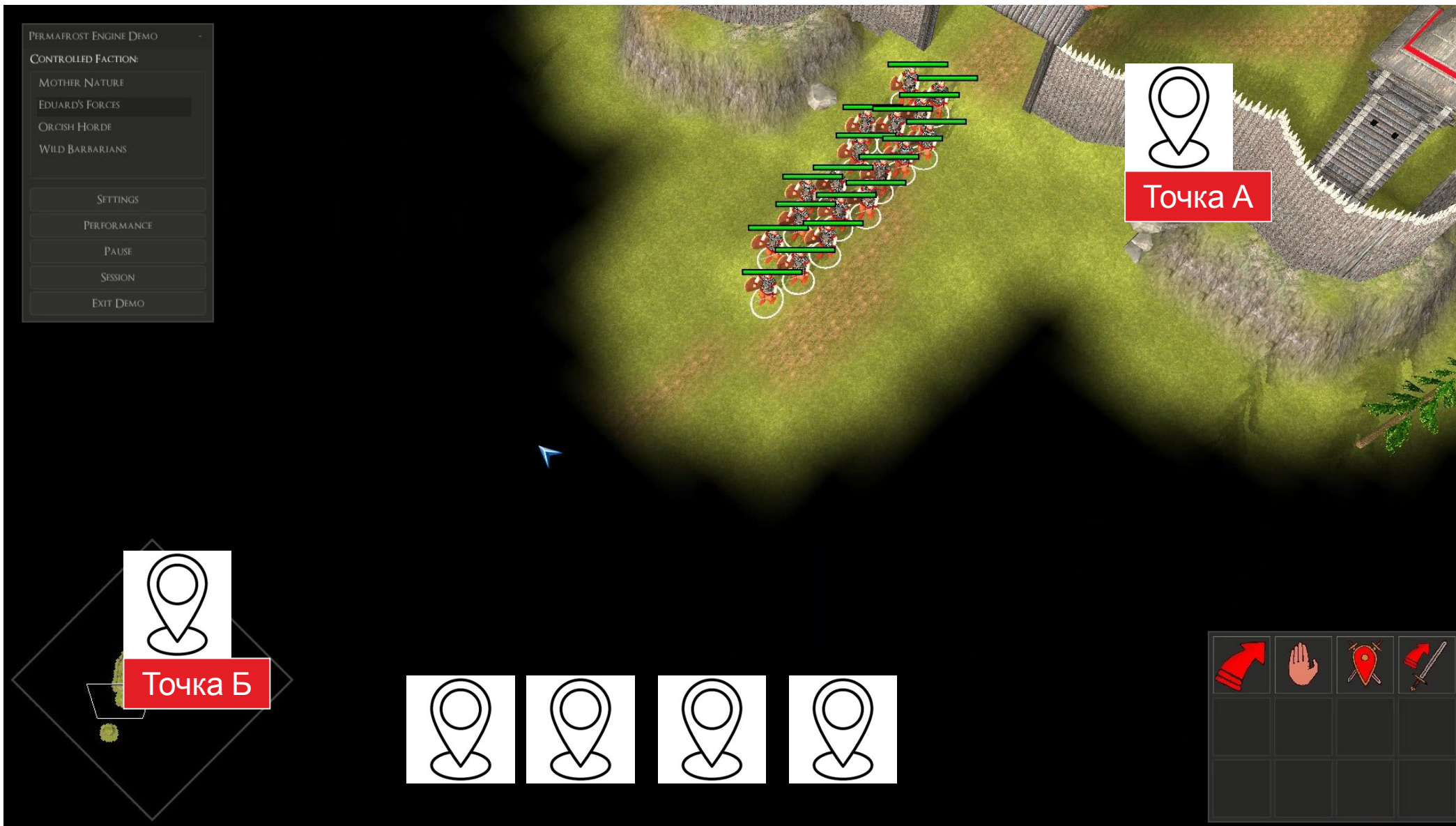




# Туман неизвестности - состояние любой компании в каждый момент своего развития



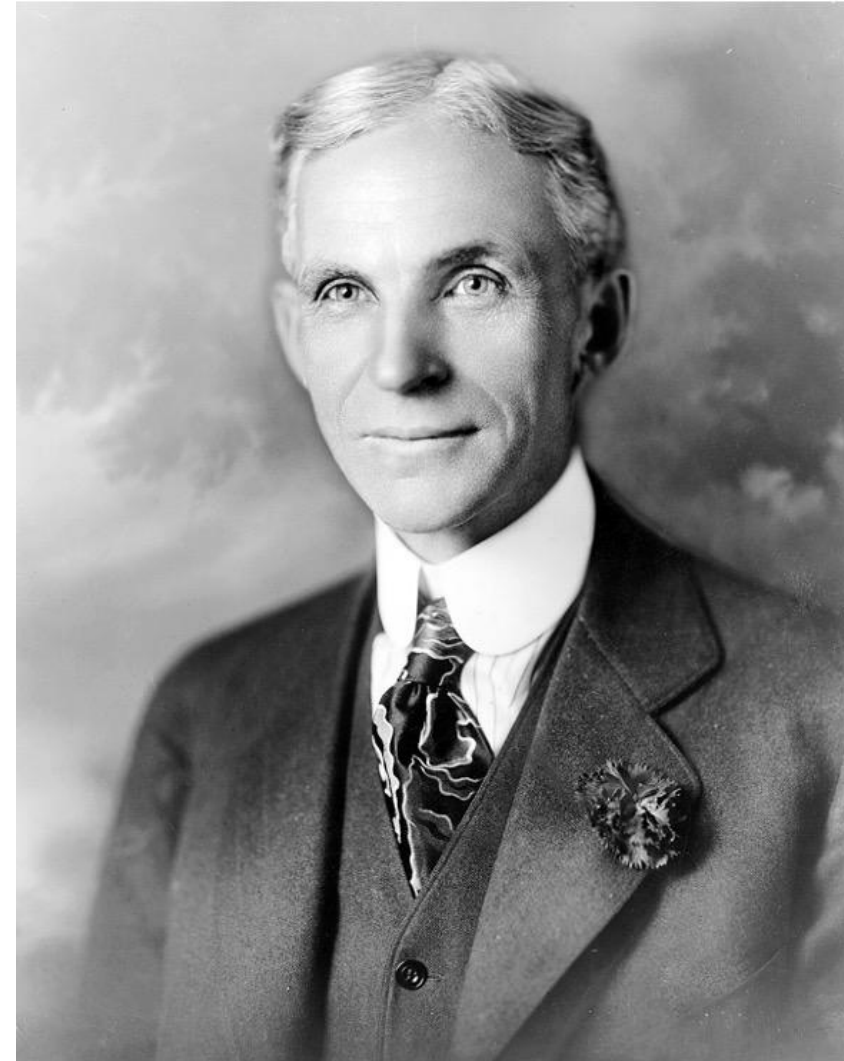




# Генри Форд

*Я построю автомобиль, доступный великому множеству людей. Его цена будет столь низкой, что любой человек, имеющий **хорошую заработную плату**, будет в состоянии купить такой автомобиль и вместе со **своей семьей** наслаждаться благословенными часами отдыха на огромных открытых просторах Божих...*

*Когда я завершу это начинание, **каждый** сможет позволить себе иметь автомобиль и будет его иметь. С наших дорог исчезнут **лошади**, и мы дадим работу и хорошие **заработки** большому числу людей.*



# Уолт Дисней

*Идея Диснейленда проста. Это место, где люди обретают счастье и узнают новое. Это место, где родители и дети приятно проводят время вместе; место, где учителя и ученики открывают большие возможности познания и обучения. Там пожилые люди смогут утолить свою ностальгию по минувшим дням, а молодые — насладиться вызовами будущего.*

*Там для всеобщего обозрения и изучения будут представлены чудеса Природы и чудеса, созданные Человеком....*

*Диснейленд будет понемножку и ярмаркой, и выставкой, и площадкой для игр, и общественным центром, и музеем живых фактов, и местом, где можно увидеть красоту и волшебство. Он вберет в себя достижения, радости и надежды мира, в котором мы живем. И он будет напоминать и показывать нам, как сделать все эти чудеса частью нашей жизни.*





***Большая цель** — это цель,  
которую можно достичь.  
Но только после смерти.  
Маленькие цели можно достичь  
и при жизни.*

Владимир Тарасов







# ПОЧЕМУ: эмоциональное видение образа будущего



# Задание

1. Выберите 3-5 карточек, с которыми ассоциируется у вас компания/бизнес/продукт через 5/10/15 лет
1. Сформулируйте 3-5 признаков
1. Сформулируйте Видение в виде одного предложения: что/для кого/какие потребности закрывает (+тренды, конкуренты, контекст). Можно использовать частично шаблон.



# Видение продукта (шаблон)

- Название продукта
- Категория продукта
- Потребитель (для кого)
- Контекст (в какой ситуации, когда, где)
- Задача (которую решает продукт)
- Потребность (зачем)
- Отличия от конкурентов/альтернатив
- Кто конкуренты
- Какой тренд эксплуатируем



# Видение Uber/Yandex Taxi

**Название продукта**

Uber –

**Категория продукта**

приложение для вызова такси

**Потребитель** (для кого)

для жителей городов больше X чел.

**Контекст** (в какой ситуации, когда, где)

у кого есть телефон/ПК и нужно

**Задача** (которую решает продукт)

получить такси быстро и видеть время в пути до точки Б *чтобы*

**Потребность** (зачем)

добраться до точки Б в прогнозное время

**Отличия от конкурентов**

которое обеспечивает более удобный (без звонка, оплата картой...), быстрый сервис (5-10 мин), дешевле

**Кто конкуренты**

чем обычное такси

**Какой тренд эксплуатируем**

Тренд – распространение смартфонов



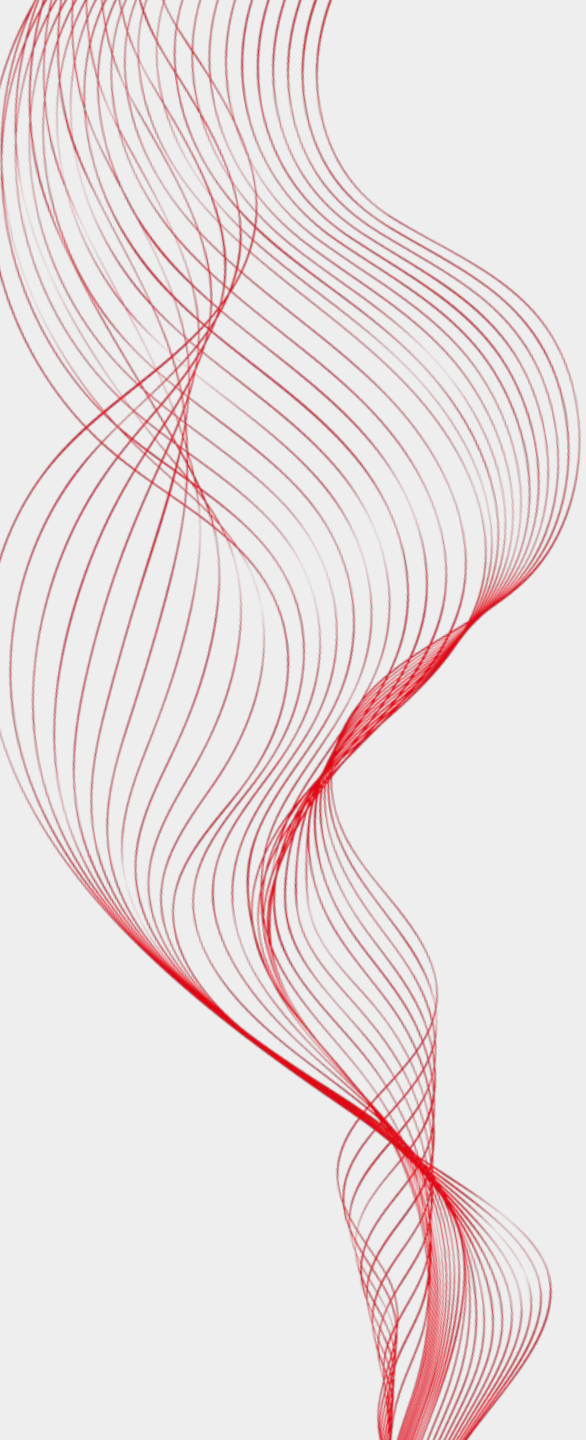


**ЗАРНИЦА**

**Лучшее место отдыха в Тверской области,  
куда гости едут **специально**.**

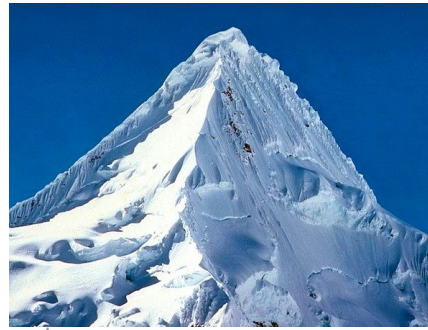
# Этапы стратсессии

Что	Как	Зачем
<b>1. Ретро</b>	Работа индивидуально и в группах. Ответ на вопросы: что сделали а что нет за прошедшее время. Из того, что гне сделали - что могли, но не сделали? Сбор на общей доске и кластеризация. Рефлексия.	Эмоциональная сонастройка команды.
<b>2. Взгляд лидера</b>	Выступление лидера команды с планами на текущий год. Согласование NSM и ключевых драйверов с командой.	Получить поддержку от команды, синхронизироваться.
<b>3. Видение</b>	Работа с ассоциативными карточками. Набор ассоциаций. Работа в группах, презентация Формирование единого Видения.	Создание единого эмоционального и рационального восприятия будущего у всей команды ради сплоченности и мотивации двигаться в состоянии неопределенности.
<b>4. Драйверы</b>	Определение фин цель: бюджет, прорыв или дельта. Выберите NSM Разложите дерево метрик Определите ключевые инициативы - идеи.	Придать форму амбициозным целям избранным инициативам, связанным с прорывом.
<b>5. Дорожная карта</b>	Определите ответственных, зафиксируйте ключевые результаты, а не шаги и на квартал.	Сформировать четкий план, основанный на метриках достижения цели и результата действий.



## 4. Метрики и драйверы

# Дерево метрик



Видение

0 Финансовые метрики

Бюджет или  
Прорыв  
или дельта

Что будет NSM?

NSM

1

Какие  
ключевые  
метрики  
выберем?

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

# North Star Metric (NSM, метрика полярной звезды)

Один показатель, который лучше всего отражает основную ценность продукта (компании) для пользователя

# Типы показателей Метрик полярной звезды

## 1. Выручка

Выручка

Общий объем  
оборота товаров

## 2. Эффективность роста

Прибыль

CAC  
(Стоимость  
привлечения  
клиента)

LTV

## 3. Рост клиентов

Кол-во платных  
пользователей

Кол-во  
пользователей с  
транзакциями

Доля  
рынка

## 4. Рост потребления

Забронированные  
ночи

Кол-во  
поездов

Кол-во  
часов  
просмотра

Кол-во  
заказов

## 5. Рост вовлеченности

MAU

WAU

DAU

Кол-во активных  
пользователей

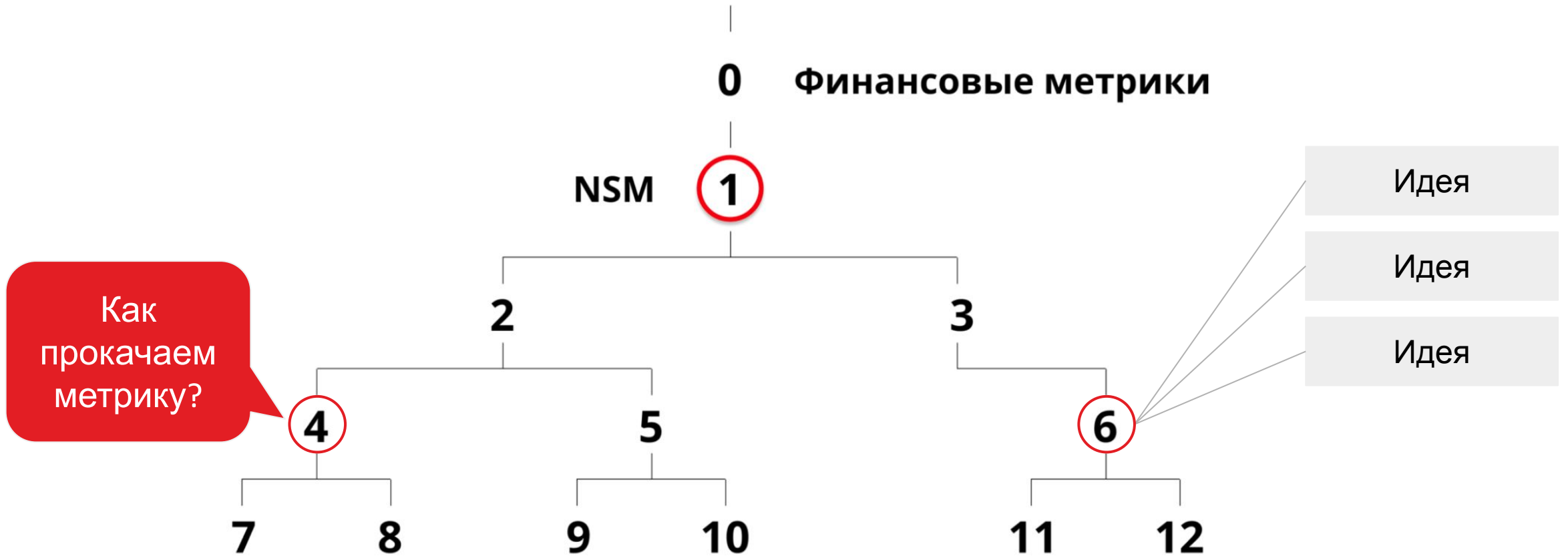
## 6. Пользовательский опыт

NPS

Кол-во  
«успешных»  
пользователей

Кол-во  
«успешных»  
команд

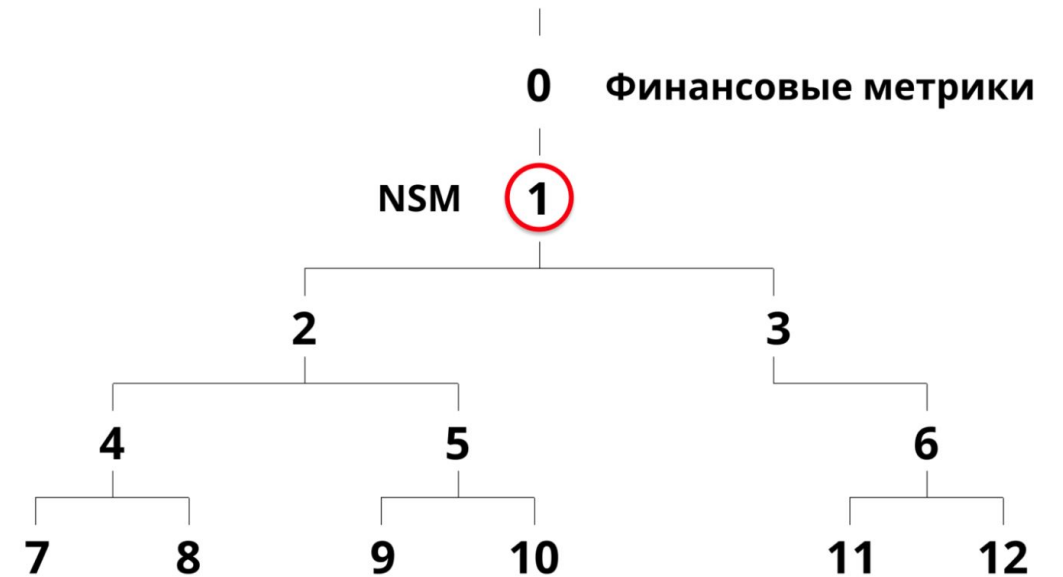
# Каждый прорыв – на метриках





# Задание

1. Выберите NSM
1. Постройте дерево метрик
1. Выберите 3-5 ключевые метрики
1. Создайте список инициатив на каждую из выбранных метрик







1 млн прибыли

NSM: количество крупных и средних клиентов

Крупные клиенты  
100 тр прибыли каждый

Средние клиенты  
5 тр прибыли каждый

3 новых клиента

Продукт

100 новых клиентов

2 продукта

Плотное взаимодействие с корп отделом Курорта

Кастомизированное предложение

ФамТрип для MICE

Несколько новых локаций для обслуживания от 300 гостей одновременно

Развитие контент-маркетинга

Партнерские предложения

Фестивали

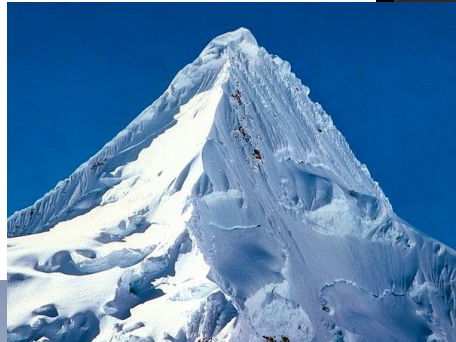
Ретрит со звездами

Детский летний Клуб

# Этапы стратсессии

Что	Как	Зачем
<b>1. Ретро</b>	Работа индивидуально и в группах. Ответ на вопросы: что сделали а что нет за прошедшее время. Из того, что гне сделали - что могли, но не сделали? Сбор на общей доске и кластеризация. Рефлексия.	Эмоциональная сонастройка команды.
<b>2. Взгляд лидера</b>	Выступление лидера команды с планами на текущий год. Согласование NSM и ключевых драйверов с командой.	Получить поддержку от команды, синхронизироваться.
<b>3. Видение</b>	Работа с ассоциативными карточками. Набор ассоциаций. Работа в группах, презентация Формирование единого Видения.	Создание единого эмоционального и рационального восприятия будущего у всей команды ради сплоченности и мотивации двигаться в состоянии неопределенности.
<b>4. Драйверы</b>	Определение фин цель: бюджет, прорыв или дельта. Выберите NSM Разложите дерево метрик Определите ключевые инициативы - идеи.	Придать форму амбициозным целям избранным инициативам, связанным с прорывом.
<b>5. Дорожная карта</b>	Определите ответственных, зафиксируйте ключевые результаты, а не шаги и на квартал.	Сформировать четкий план, основанный на метриках достижения цели и результата действий.

# 5. Дорожная карта

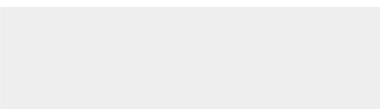
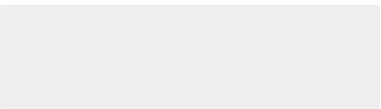
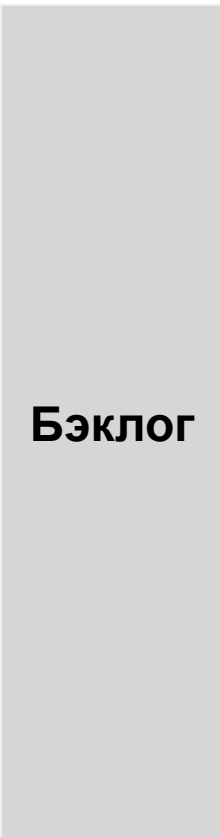
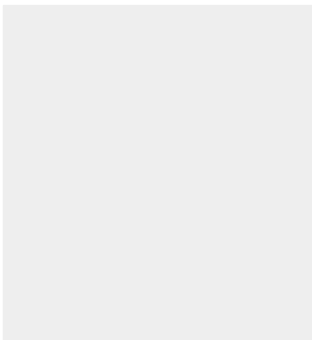
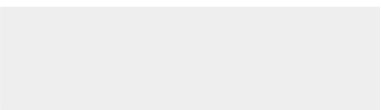
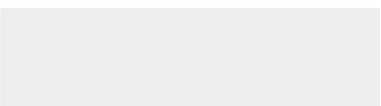


Точка Б



# Задание

Заполните шаблон

Метрики	Кто	Ключевые результаты	Что
	  	1 2 3 ...	 <b>Бэклог</b>
	 	1 2 3 ...	



# Через метрики к ключевым результатам на квартал

Метрики	Кто	Ключевые результаты	Что
30 новых средних клиентов	Маркетинг Продукт Продажи	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Утвердить новый медиаплан (маркетинг)</li><li>2. Опубликовать 5 новых материалов (маркетинг)</li><li>3. Обеспечить охват 1000 пользователей (маркетинг)</li><li>4. Привлечь 30 клиентов (продажи)</li></ol>	Бэклог
2 новых продукта	Продукты Тренеры	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Создать 2 новых продукта (Продукт)</li><li>2. Утвердить бюджет (Продукт)</li><li>3. Провести обучение персонала (Тренеры)</li><li>4. Получить среднюю оценку от клиентов не ниже 9 из 10 баллов (Тренеры)</li></ol>	



ЗАРНИЦА

# Этапы стратсессии

Что	Как	Зачем
<b>1. Ретро</b>	Работа индивидуально и в группах. Ответ на вопросы: что сделали а что нет за прошедшее время. Из того, что гне сделали - что могли, но не сделали? Сбор на общей доске и кластеризация. Рефлексия.	Эмоциональная сонастройка команды.
<b>2. Взгляд лидера</b>	Выступление лидера команды с планами на текущий год. Согласование NSM и ключевых драйверов с командой.	Получить поддержку от команды, синхронизироваться.
<b>3. Видение</b>	Работа с ассоциативными карточками. Набор ассоциаций. Работа в группах, презентация Формирование единого Видения.	Создание единого эмоционального и рационального восприятия будущего у всей команды ради сплоченности и мотивации двигаться в состоянии неопределенности.
<b>4. Драйверы</b>	Определение фин цель: бюджет, прорыв или дельта. Выберите NSM Разложите дерево метрик Определите ключевые инициативы - идеи.	Придать форму амбициозным целям избранным инициативам, связанным с прорывом.
<b>5. Дорожная карта</b>	Определите ответственных, зафиксируйте ключевые результаты, а не шаги и на квартал.	Сформировать четкий план, основанный на метриках достижения цели и результата действий.

# Дополнительно



- Энерджайзеры
- Точка А и бизнес модель
- Барьеры
- Заключение



**NETFLIX**

**Продолжай**  
Совершенствуемся.  
У нас получается

**Старт.**  
Начни что-то делать

**Стоп!**  
Что перестаем  
делать?

# Контакты

**Андрей Кушнарев**

18 лет в IT на управляющих позициях

