

Жизнь после стратегии – опыт металлургической компании



Е.Сыроватская «Северсталь»,
Е.Доценко «ИТ АРБ-Про»

Основные цифры и факты 2018

Северсталь - одна из крупнейших в мире вертикально интегрированных сталелитейных и горнодобывающих компаний с основными активами в России и небольшим количеством предприятий за рубежом.

- 50 000 сотрудников
- Выручка - 8 850 млн. \$
- EBITDA - 3 142 млн. \$
- Производство стали - 12,4 млн. т.



Что мы обсудим?



- Насколько члены Топ-команды разделяют разработанную Стратегию – как это быстро и достоверно проверить? Как избежать появления «Стратегии – зомби»?



- Что может быть «узким местом» переходе от разработанной стратегии к действиям по ее реализации и как его обойти?

- Что сделать, чтобы поддержать перевод Стратегии в действие?




- Как «соскочить с иглы» внешнего фасилитатора и сделать Топ-команду самостоятельным драйвером трансформации Компании?



- Что такое Штаб трансформации и как сделать его работающим инструментом?

2017 год – первые шаги изменений в компании

2017 

GreenBox и амбициозное целеполагание



Stage-gate



Продуктовые кроссфункциональные команды



Иннокомы и Комитеты по развитию



Первые Agile-команды



CDO и Digital



Первый Центр Технологического развития



ШЕСТЬ стратегических дифференциаторов

2018

МАРТ 2018 г.

1. Принято решение обсудить 6 стратегических дифференциаторов с руководителями уровня топ-100. встречи проведены, собрана обратная связь.
2. Принято решение провести сессию ТОП-команды по разработке коммуникационной Кампании обновленной стратегии. При коммуникации учесть обратную связь от ТОП-100.
3. Продолжительность сессии 2 дня.
4. Для разработке коммуникационной Кампании приглашено специализированное агентство. (принимают участие в сессии)
5. Для проведения сессии приглашен внешний ведущий 😊

МНЕ КАЖЕТСЯ, ИЛИ



**ЧТО-ТО ПОШЛО НЕ
ТАК?**

risovach.ru

**Что именно
могло «пойти
не так» на
сессии?**

ВЫВОДЫ ПО ИТОГАМ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ:

- 1. Предложите ТОП-команде «рассказать стратегию» и вы поймете, насколько она жизнеспособна.**
- 2. Рецепт от появления «стратегии зомби» - вовлеченность топ-команды в ее создание.**
- 3. Упрощайте все, что можно упростить 😊 и еще раз упрощайте.**
- 4. Используйте разные способы принятия решений в команде, но главное – принимайте решения!**
- 5. Меняйте план сессии ровно столько раз сколько необходимо для достижения результата**

ИЮНЬ 2018 г.

1. Стратегия в целом прошла согласование у акционера, при этом есть 2 замечания:
 - *6 стратегических приоритетов выглядят избыточными, есть пересечения по их сути...*
 - *Открытый вопрос – какие именно изменения в культуре необходимы для реализации стратегии...*
2. Команда испытывает «разочарование» от того, что стратегии в предложенном виде не была принята.
3. Внутренние обсуждения в команде мало конструктивны и не приводят к результату.
4. На конец июля запланирована конференция ТОП-100, где необходимо представить обновленную стратегию.

МНЕ КАЖЕТСЯ, ИЛИ



**ЧТО-ТО ПОШЛО НЕ
ТАК?**

risovach.ru

Северсталь 

**Есть 2 дня на
сессию Топ-
команды...**

**Что сделать на
сессии, чтобы
вернуть команду к
конструктивному
обсуждению?**

ВЫВОДЫ ПО ИТОГАМ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ:

- 1. Жесткая дата презентации стратегии – лучший способ завершить обсуждение «формулировок» и перейти к сути**
- 2. Добавьте в сессию эмоциональные события.**
- 3. Согласовать в команде процедуру принятия решений – бесценно! (мини-тренинг по ловушкам принятия решений)**
- 4. Новая стратегия – новая форма ее представления. Никто это не сделает за команду.**
- 5. Разделенную стратегию ЛЕГКО рассказывать!**

ШТАБ ТРАНСФОРМАЦИИ

- ❑ Участники – лидеры стратегических приоритетов и трансформационных инициатив
- ❑ Периодичность – 1 раз в месяц, 1 день
- ❑ Темы – статус трансформации, ключевые блокаторы, OKR
- ❑ Формат – «совместить несовместимое» стабильность, системность, новизна
- ❑ Самоорганизация + поддержка внутреннего фасилитатора