

12 конференция фасилитаторов  
«Практики Антихрупкости 2021»



[www.facilitators.ru](http://www.facilitators.ru)



*Александр Улесов*

КАК СДЕЛАТЬ ПОЛЕЗНУЮ  
СТРАТСЕССИЮ, ЕСЛИ В ЗАПРОСЕ -  
ПРО ГИБКОСТЬ БИЗНЕСА?

# Область специализации

- Управленческая зрелость руководителей (майнд сет и навыки)
- Проекты внедрения изменений и трансформации бизнеса, стратегические сессии
  - Найти выход из тупика, изобрести будущее
  - Договориться о стратегических ориентирах и ближайших Ц и П
  - Согласовать настройки систем управления и процессов
  - Декомпозировать цели и показатели, распределить ответственность
  - Изменить отношение



X5RETAILGROUP



ГАЗПРОМ  
НЕФТЬ



РОССЕТИ  
СИБИРЬ



Ростелеком



ПАО



ВЕБ  
БАНК  
РАЗВИТИЯ



ИНТЕР  
РАО ЕЭС



@ mail.ru  
group



PIXONIC



IPSEN



Федеральная  
грузовая  
компания

# Зачем я тут сегодня?



Поделиться



Зарядиться



Подружиться



alexandr.ulesov



alexandrulesov



a@ulesoff.ru



+7 926 22 55 626

# Три критерия «хорошего» решения в бизнесе

## 2. Управляемость

Зависит от субъекта больше, чем от внешних факторов

## 3. Безвредность

Не создает доп непредвиденных проблем

## 1. Целенаправленность

Ведет к нужному, а не к случайному результату.

# Чем буду делиться?



01

Гибкость организации – не качество, а стиль жизни. Кто кроме Н.Талеба?

02

Страт сессия = персональная тренировка

03

Законы организационной гравитации – не барьеры, а условия

04

Можно использовать ~~оч~~ разные любые фреймворки, если они про динамические способности компании 😊

# Чем делиться?



01

Гибкость организации – не качество, а стиль жизни. Кто кроме Н.Талеба?

02

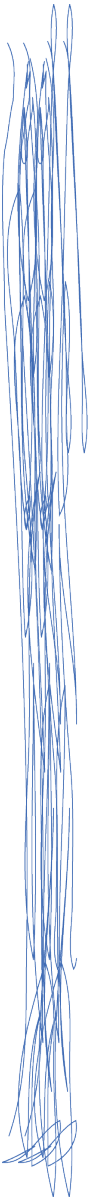
Страт сессия = персональная тренировка

03

Законы организационной гравитации – не барьеры, а условия

04

Можно использовать ~~оч~~ разные любые фреймворки, если они про динамические способности компании 😊



**Главный инженер**  
«Визуализация все-таки не дала нам нужного эффекта. Мастера все равно работают по-старому, хоть ты им перед носом повесь фактические значения этих показателей. На глазах – ИБД, а в кармане – фига»

2017

2018

2019

2020

2021

### **ВП по стратегии**

«Вы спрашиваете, есть ли у нас стратегия? Вчера еще была. Но сегодня вышли (...) и я не знаю, есть ли у нас стратегия. Я Вам ее дам, но я не уверен, что это - наша стратегия. Мне бы очень хотелось, чтобы в следующий раз я давал Вам этот документ с большей уверенностью, что это по-прежнему стратегия».

### **СТО**

«Мы давно работаем в SCRUMe, в парадигме DevOpsa, но похоже дело-то не только... или не столько в этом?»

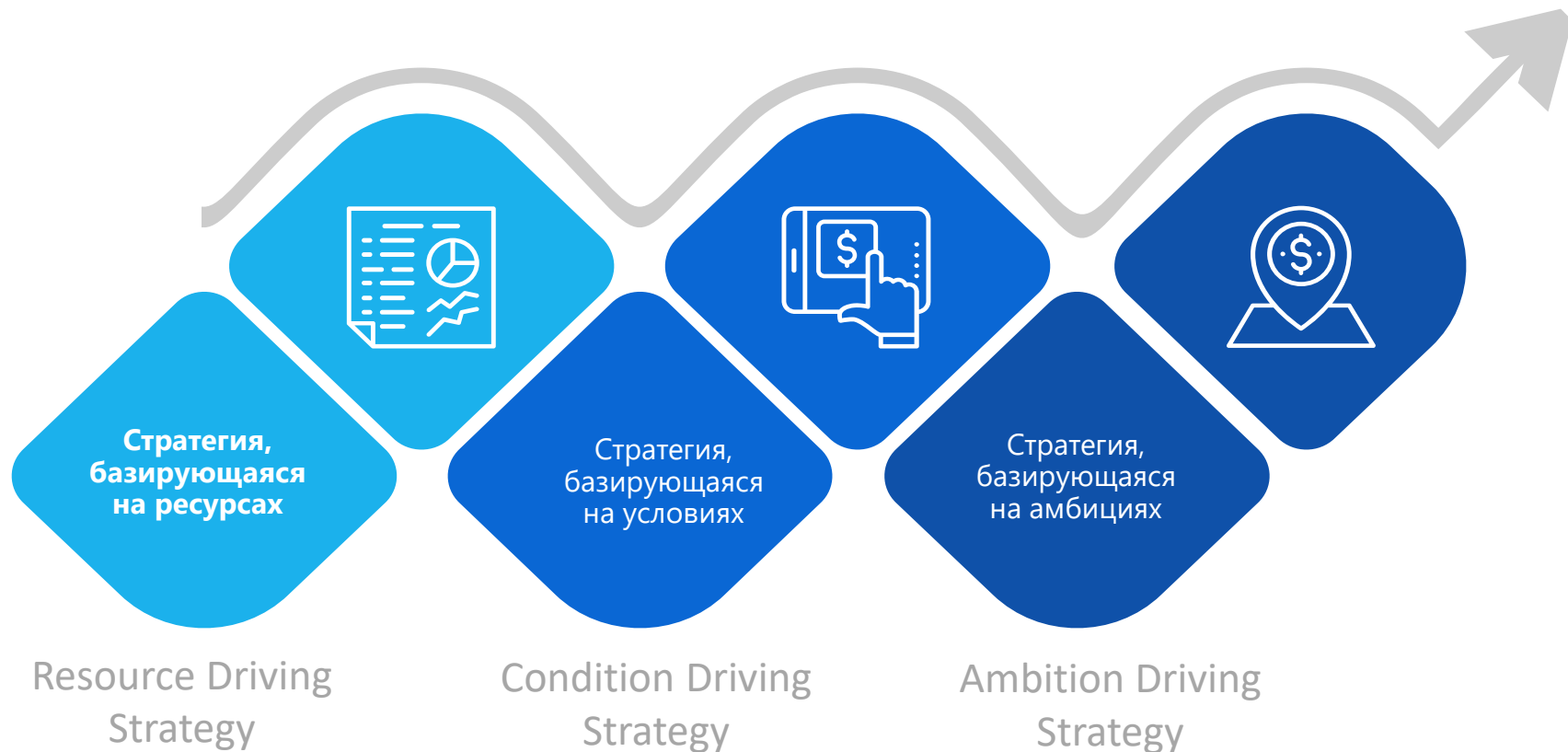
### **Директор по продажам**

«Мы работаем очень-очень медленно. Мы не то, что конкурентами не успеваем, мы за (...) не успеваем. Каждое решение нужно провести через комитет по рискам»

### **СЕО**

«Не хочется видеть, как мы парализуемся и закрываем глаза при очередном повороте. Хочется видеть, как мы смотрим по сторонам и ориентируемся. Но я вообще не хочу всех менять. Можно что-то сделать?»

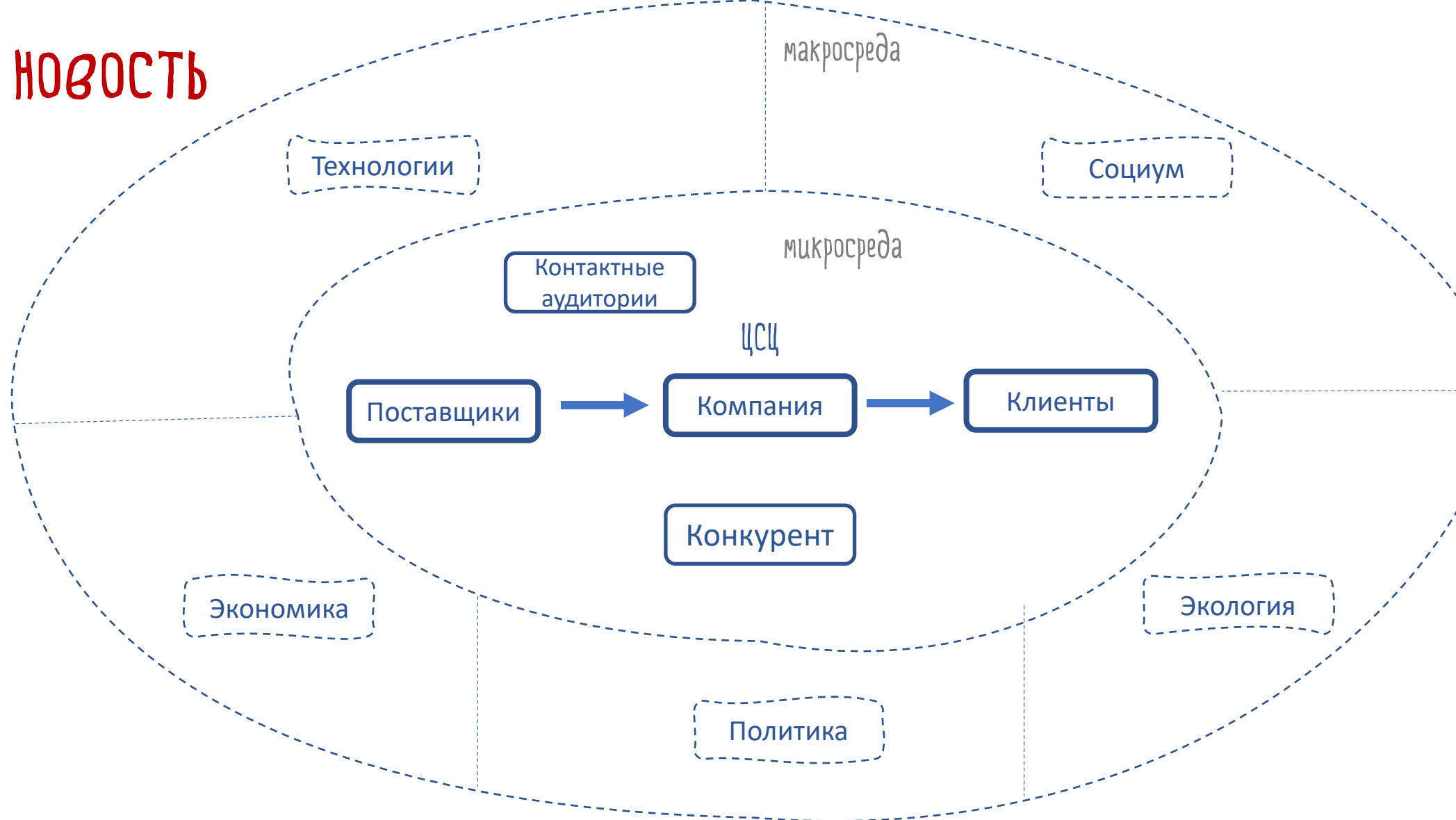
# Динамика фокуса стратегий: от концентрации на ресурсах к амбициям



**Arthur D Little**



Ну это не новость



Периметр стратегического мышления участников стратсессии определяет то, в какие перспективы направлен взгляд

# «Нам бы загрузить производственные мощности. Хотя бы на 80%»

## 2. Условия, в которых «живет» актив Рыночные перспективы

- Сценарии развития отрасли
- Сценарии развития экономики
- Идеальные компании, способные воплотить в жизнь эти сценарии

## 3. Амбиции. Временная перспектива

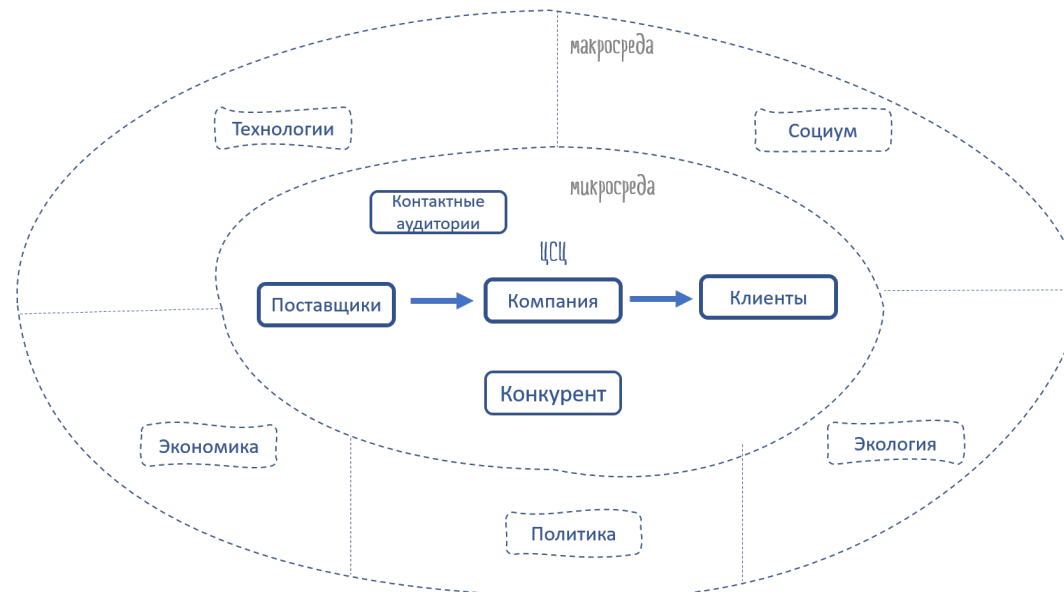
«Мы работаем в энергетике.

За последние 60 лет в ней ничего не менялось.

И поверьте моему опыту, за следующие 60 – тоже ничего не поменяется»

## 1. Ресурсы, которыми располагает актив. Внутренняя перспектива

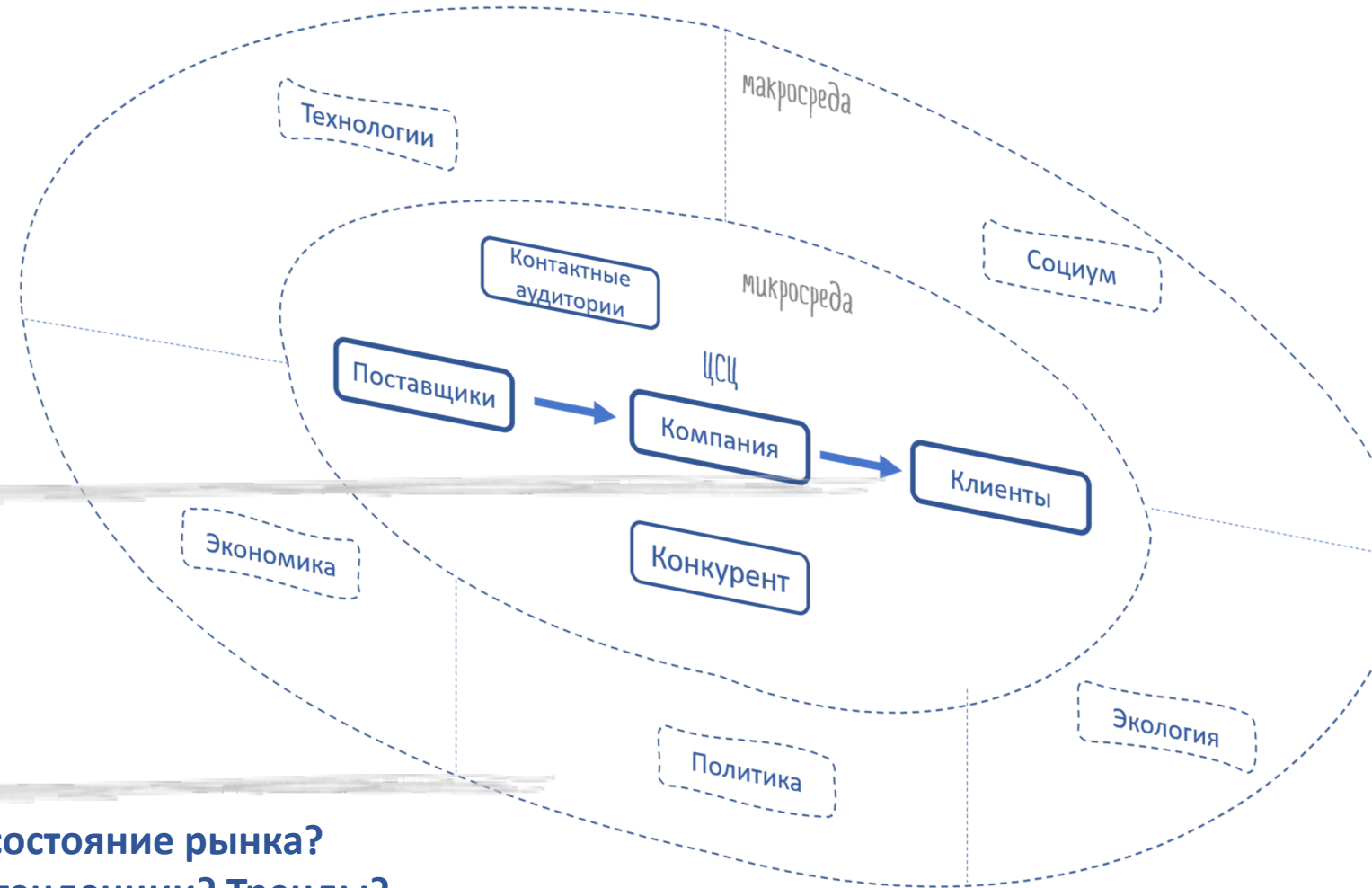
- Персональное видение
- Согласованное видение
- Декомпозиция согласованного видения в ближайшие ЦИП



# Стратегия как реакция на наблюдаемые изменения с учетом...

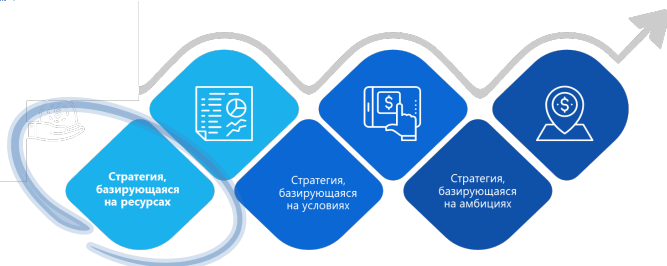
«У нас все оцифровано.  
По всем показателям есть  
свежие цифры.  
Вот распечатка за декабрь»

- Где мы по отношению к...
- SWOT
- Ц и П...
- Ресурсы и компетенции...

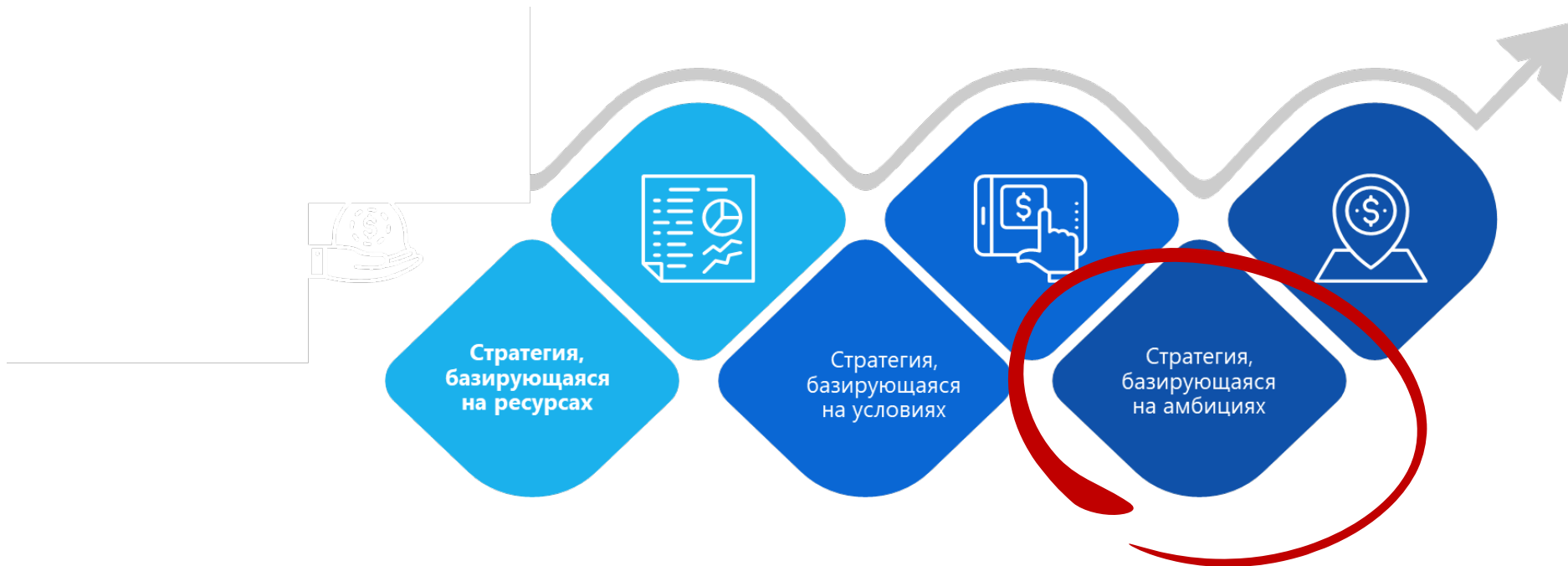


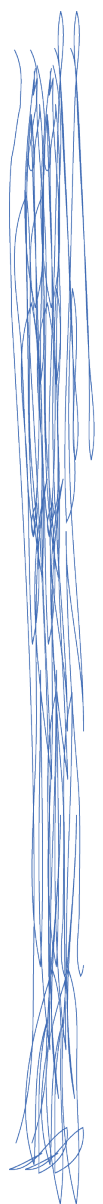
- Каково состояние рынка?
- Каковы тенденции? Тренды?

(Гм. Что значит «какие тенденции?» Ну конечно же наблюдаемые)



# Или пойдём куда хочется?





Краткосрочные Ц и П

Среднесрочные Ц и П

Долгосрочные Ц и П

# «Держать нос по ветру»

А



Разрыв =  
что нужно  
делать сейчас

- Рынок, клиенты
- Продукт, технологии
- Персонал
- Ресурсы, деньги
- Менеджмент

- Рынок, клиенты
- Продукт, технологии
- Персонал
- Ресурсы, деньги
- Менеджмент

В

- Рынок, клиенты
- Продукт, технологии
- Персонал
- Ресурсы, деньги
- Менеджмент

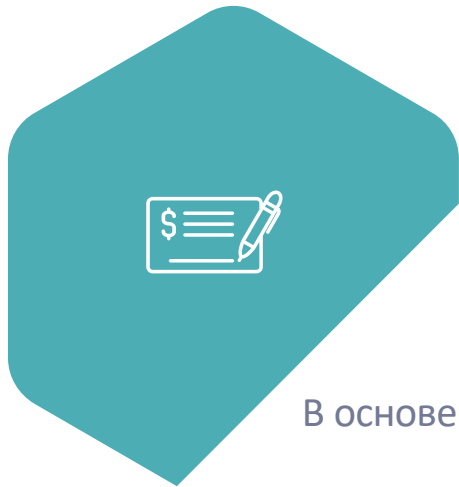


2021

2023

2025

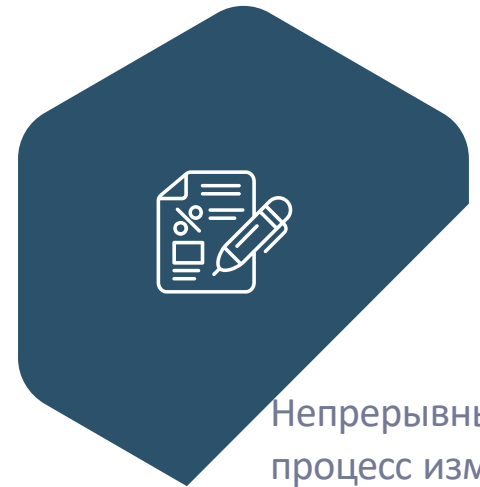
# Три фундаментальных отличия



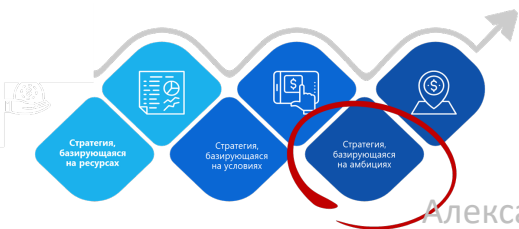
В основе - амбиции



Драйвер – люди, их отношение и поведение



Непрерывный процесс изменений



# А что изменилось за 40 лет?



В основе - амбиции



Драйвер - люди, их отношение и поведение



$$\text{Успех} = \frac{\text{Эффект от результатов во внешней среде}}{\text{Затраты на интеграцию внутренней среды}}$$

**Ресурсы!**

**Valuable**

**Rare**

**Inimitable**

**Non-substitutable**

Ценные

Редкие

Неподражаемые

Незаменимые

\* Jay Barney, 1986

# Экономика знаний = Ресурсов для успеха недостаточно. Это больше не КФУ



$$\text{Успех} = \frac{\text{Эффект от результатов во внешней среде}}{\text{Затраты на интеграцию внутренней среды}}$$

Ресурсы!

**V**aluable

**R**are

**I**nimitable

**N**on-substitutable

+ **Core Competences**

\* Coimbatore K. Prahalad, 1990



# Экономика знаний = Ресурсов для успеха недостаточно. Это больше не КФУ



В основе - амбиции



Драйвер - люди, их  
отношение и поведение



$$\text{Успех} = \frac{\text{Эффект от результатов во внешней среде}}{\text{Затраты на интеграцию внутренней среды}}$$

Ресурсы! + Core Competences  
**V**aluable  
**R**are  
**I**nimitable  
**N**on-substitutable

? Будут ли они также ценны для конкурентного преимущества предприятия в будущем?

# Экономика знаний = Ресурсов для успеха недостаточно. Это больше не КФУ



В основе - амбиции



Драйвер - люди, их отношение и поведение



$$\text{Успех} = \frac{\text{Эффект от результатов во внешней среде}}{\text{Затраты на интеграцию внутренней среды}}$$

Ресурсы!  
**V**aluable  
**R**are  
**I**nimitable  
**N**on-substitutable

+ Core Competences

+

**Динамические способности компании**

*Как предприятие может не только выжить, но и развиваться в условиях постоянно меняющейся внешней среды?*

\* David Teece, Gary Pisano, 1994 -

# Динамические способности компании

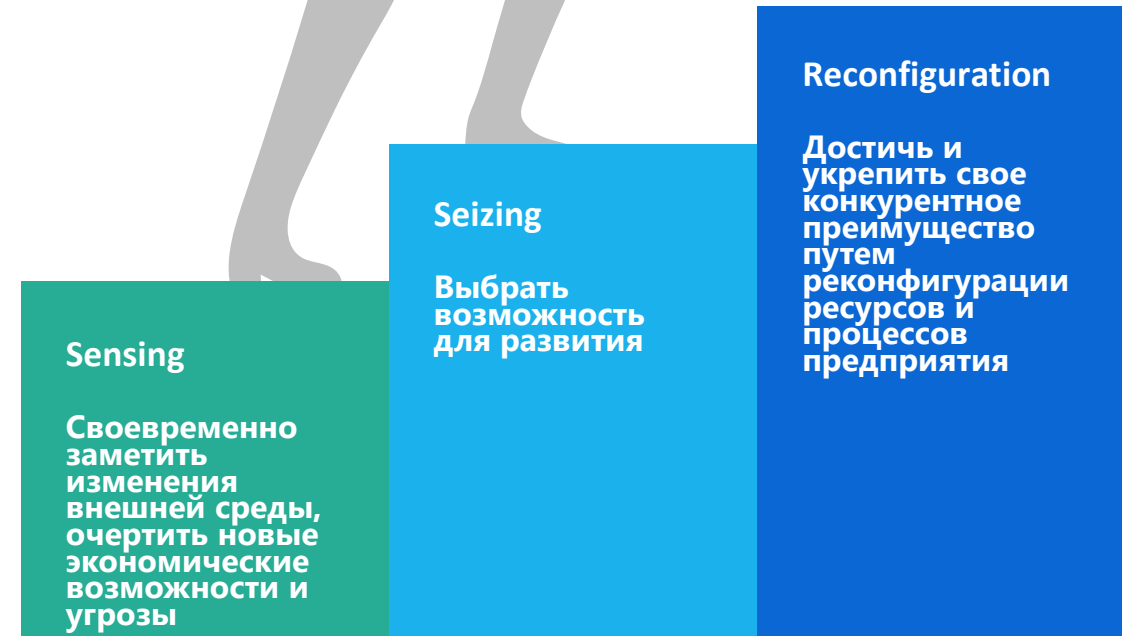
(мне нравится ☺ = рутины\*)

*Как влияют на  
удовлетворенность клиентов,  
рыночную эффективность,  
текущую прибыльность?*

- Эрвин Даннеельс, 2008
- Ральф Вильден, 2013 Австралия
- Да-юан Ли и Джуан Лиу, 2014 Китай
- Евгений Богодистов, 2016 Украина

**Влияние положительное и статистически значимое на все три показателя**

\*Sidney Winter, 2003





## Чем делиться?



01

Гибкость организации – не качество, а стиль жизни. Кто кроме Н.Талеба?

02

Страт сессия = персональная тренировка

03

Законы организационной гравитации – не барьеры, а условия

04

Можно использовать ~~оч~~ разные любые фреймворки, если они про динамические способности компании 😊

# Два критерия полезности стратсессии



## Внедренность решений

Решения, принятые на сессии, работают после нее.

Применяются людьми в рутинной работе



## Продуктивность решений

Результат применения принятых решений дает нужный стейкхолдерам эффект и не создает условий для неприятностей в будущем



# Гибкая, живая стратегия это -

процесс\* приведения в соответствие друг другу и согласованность:

- целей лидера / основателя / менеджмента с
- контекстом и его движущими силами
- задачами этапа развития бизнеса и
- его компетенциями и ресурсами.

*То есть это решения, оценка, сбор информации, формирование дилемм и снова решения...*

- Не документ
- Перманентно идущий процесс, который позволяет управляемо переходить в след фазу жизненного цикла

\* Т. Арутюнян, 2021 г.



# Гибкая, живая стратегия это -

процесс приведения в соответствие друг другу и согласованность:

- целей лидера / основателя / менеджмента с
- контекстом и его движущими силами
- задачами этапа развития бизнеса и
- его компетенциями и ресурсами.

*То есть это решения, оценка, сбор информации, формирование дилемм и снова решения...*

**А если в условиях новой экономики, то + развитие и укрепление динамических способностей**

- Не документ
- Перманентно идущий процесс, который позволяет управляемо переходить в след фазу жизненного цикла и укреплять / формировать новые конкурентные преимущества



# «Влиятели»

## (Что влияет на стратегические решения о гибкости)

- Мышление / mind set
  - Где и как можно увидеть новые возможности?
  - Можно ли предсказать будущее?
- Окружение
  - Изменились ли за последние 20 лет стратегии, которые принимают для себя различные компании? Как влияет четвертая технологическая революция на содержание бизнес-стратегий и направления стратегического развития?
  - В чем вызовы новых подходов?
- Практики и инструменты гибкости в бизнесе
  - Как меняется парадигма в управлении процессом стратегического развития в крупном и не крупном бизнесе в связи с этим?
  - Что требуется от бизнес-системы и от людей?
- Отношение участников к дилеммам и своей роли
  - Оно мне «надо» или оно мне «надо бы»?





# Чем делиться?



01

Гибкость организации – не качество, а стиль жизни. Кто кроме Н.Талеба?

02

Страт сессия = персональная тренировка

03

Законь организационной гравитации – не барьеры, а условия

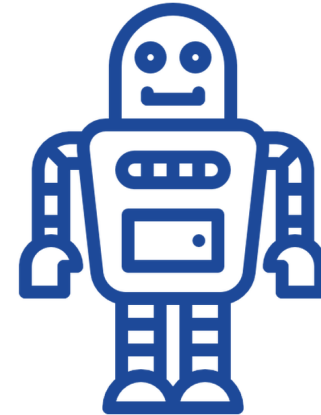
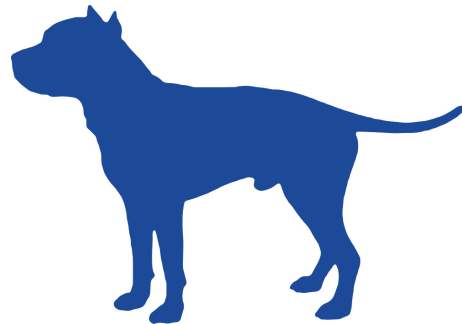
04

Можно использовать ~~оч~~ разные любые фреймворки, если они про динамические способности компании 😊

Шутка.

Предприятие будущего: три субъекта

Как распределена ответственность и полномочия?



# Три закона организационной гравитации\*

01.

Люди избегают работы с клиентами, если она выходит за рамки их повседневных обязанностей и не приносит бонусов

02.

Люди в организации будут ставить в приоритет ту работу, которую смогут выполнить с наименьшими усилиями, не покидая свою комнату или отдел

03.

Работа над текущим проектом будет вестись до тех пор, пока в нее не вмешается самый старший из тех, кто его одобрил

\* Matt LeMay, 2019



## Чем делиться?



01

Гибкость организации – не качество, а стиль жизни. Кто кроме Н.Талеба?

02

Страт сессия = персональная тренировка

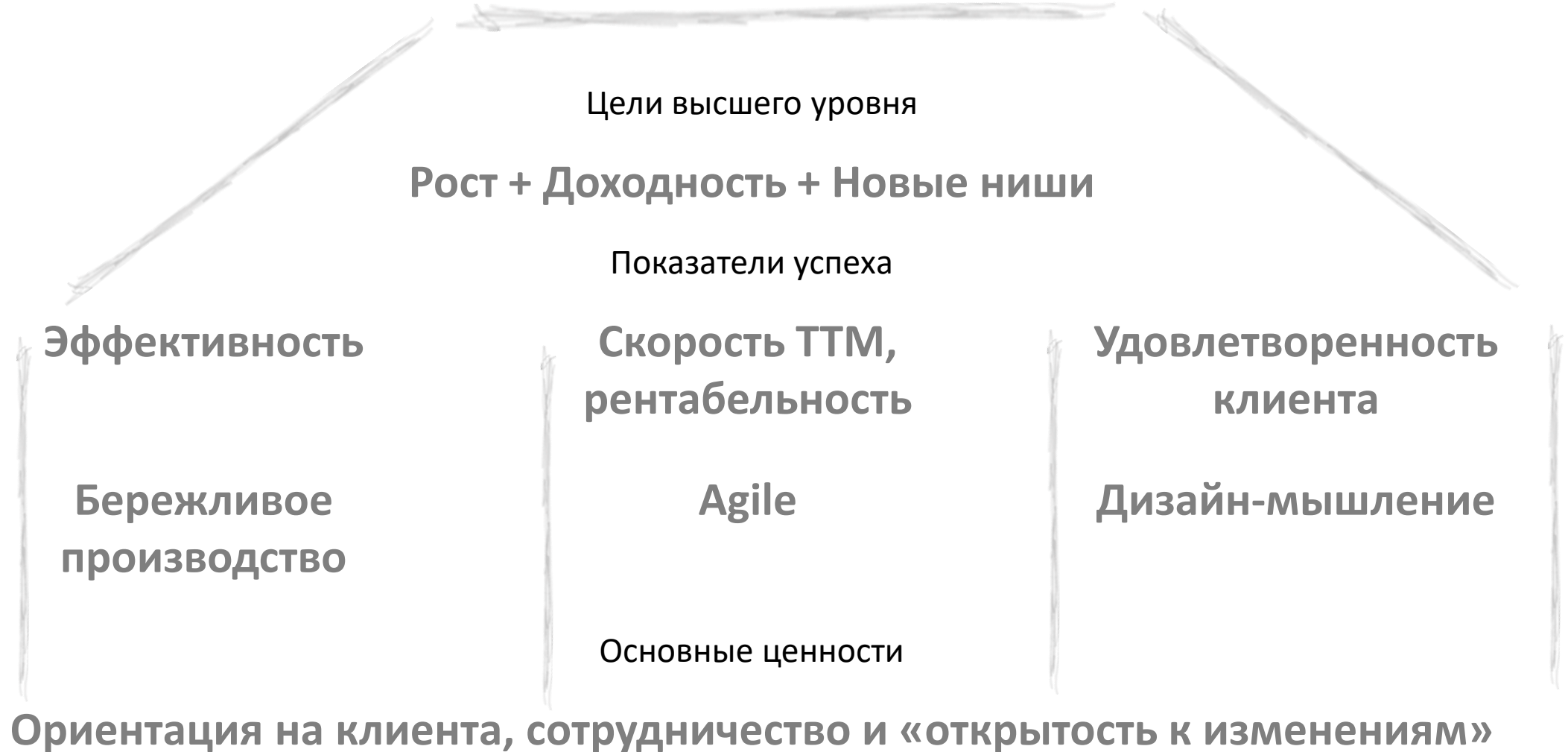
03

Законы организационной гравитации – не барьеры, а условия

04

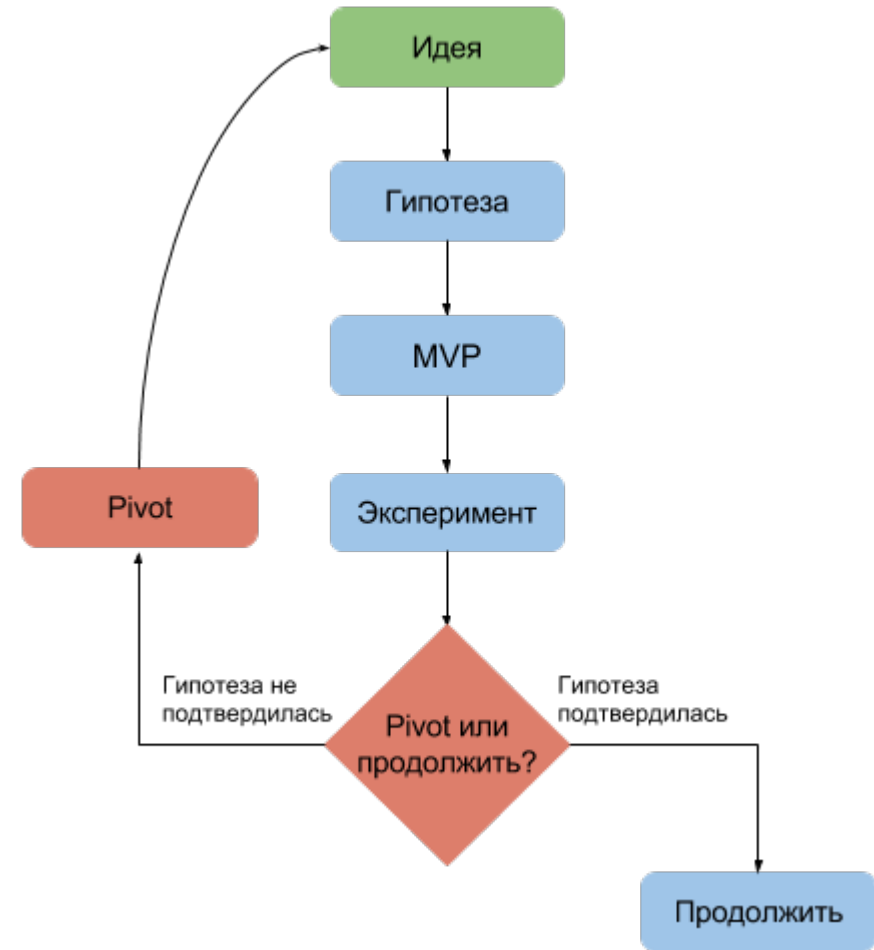
Можно использовать ~~оч~~ разные любые фреймворки, если они про динамические способности компании 😊

# К какому фреймворку идти в «заложники»?



# Pivots. Виражи

**Pivot** (пивот, вираж) — это изменение курса движения с целью протестировать новое направления развития. Pivot может проверять фундаментальную гипотезу о продукте, бизнес-модели или механизме роста.



# Виды

**Pivot-увеличение / уменьшение**

**Pivot сегмента потребителей**

**Pivot потребности клиентов**

**Pivot платформы**

**Pivot способа монетизации**

**Pivot бизнес-архитектуры**

**Pivot механизма роста**

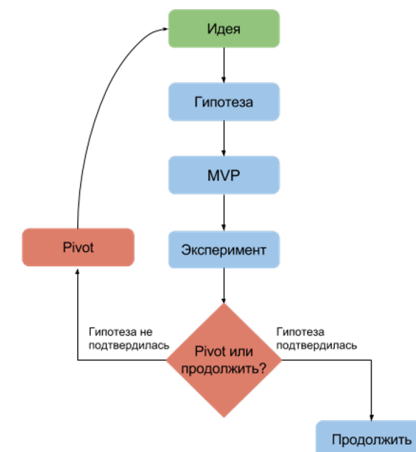
Липкий рост

Вирусный рост

Оплаченный рост

**Pivot канала сбыта**

**Pivot технологии**



# Когда?

1. Продукт / сервис не решает проблему клиента.
2. Компании не удастся привлечь нужных клиентов.
3. Стратегия привлечения или удержания ЦА не дает нужного роста показателей.
4. Клиенты не готовы платить.
5. Производство продукта обходится слишком дорого.



## Чем поделился?



01

Гибкость организации – не качество, а стиль жизни. Кто кроме Н.Талеба?

02

Страт сессия = персональная тренировка

03

Законы организационной гравитации – не барьеры, а условия

04

Можно использовать ~~оч~~ разные любые фреймворки, если они про динамические способности компании 😊



# Александр Улесов

www.ulesoff.ru

- Бизнес-тренер, Консультант
- Модератор стратсессий
- Эксперт в раскрытии потенциала и развитии гибкости менеджеров, их команд и организаций
- Более 20 лет стратегических сессий и интересных задач развития российского бизнеса
- Диссертация «Практики укрепления организационной гибкости»

