



Стратегические инструменты мышления для задач развития

Онлайн-интенсив #СТАРТАПЫНТИ2024

Александр Меренков



Управляющий партнер Меренков.Консалтинг

Программный директор Клуба мышления Екатеринбург

Трекер команд НТИ

Научный руководитель #ШколаТОС

Сертифицированный тренер ТОС по направлению "Мыслительные процессы ТОС".

ТОС EXCELLENCE AWARD в 2019 году

Общественный помощник Уполномоченного по правам предпринимателей в Свердловской области в сфере альтернативных (внесудебных) способов урегулирования конфликтов

ЗамПред Комитета по управленческому консалтингу Ассоциации стратегических командных переговоров

Наставник трекеров АВЦ (Международная премия #Мывместе)

Конфликтолог, медиатор, тренер-медиатор

Тренер по эннеаграмме

Консультант по стратегии, переговорам, продажам с 1998 года.

Опыт ведения бизнеса

На трекинге/консультировании/наставничестве проекты с доходом более 50 млрд. рублей





О чем поговорим

1. Что не так сейчас с со стратегией и развитием, основные проблемы
2. Существующие инструменты для развития в будущее
3. Основные этапы: разработать, внедрить, поддерживать
4. Анализ существующих альтернатив с точки зрения выгод-негативных последствий-препятствий. Как получить максимально позитивный результат
5. Практика применения инструментов на примере конкретных ситуаций



@MINDCLUBS



Стратегия

определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей (А. Чандлер, 1962 г.)

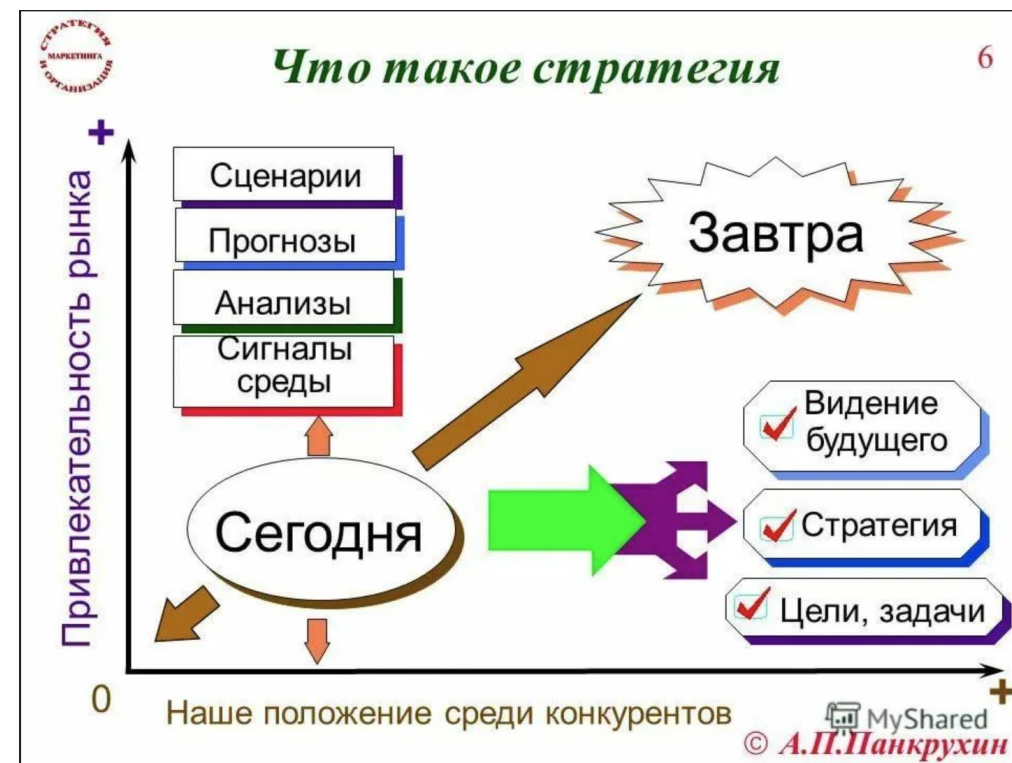
«Слово « стратегия» произошло от греческого STRATEGOS- «искусство полководца» В современной трактовке означает – это концепция достижения победы в условиях сложной окружающей среды.

«Стратегия организации – это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения

«Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.»

«Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.»

И. Ансофф. Стратегическое управление





Стратегия, мне нравится

- Стратегия должна очень конкретно отвечать на вопрос, как именно мы будем в чем бы то ни было выигрывать.
- Мы должны понимать не только то, что мы будем делать, но и то, что мы точно делать не будем

Борис Дьяконов экс Банк «Точка», Anna Money



По функциям Мышление разделяют на три вида (Ю.Аистов):

- Репродуктивное – повторение усвоенных правил по заданному алгоритму. Направлено на освоение и закрепление уже имеющейся информации.
- Продуктивное - выход за рамки знаний и получение новых сведений для данного индивида.
- Творческое мышление - это уже выход за рамки имеющихся знаний человечества. Мыслительные процессы в данном случае приобретают повышенную сложность и структуру



Какие характеристики свойственны визионерам

- Широкий социальный капитал,
- Высокая творческая активность,
- Глубокая интегрированность в цепочку поставок — человек должен понимать специфику бизнеса, с которым имеет дело,
- Интуитивная прозорливость.
- Стоит фокусироваться на будущем, а не на настоящем или прошлом, а также верить в свое видение — так вы сможете стать лидером, который вдохновляет других на изменения.
- Визионеры обладают богатым воображением и могут легко визуализировать. Мысленно представляйте себе будущие возможности, а затем описывайте, как они впишутся в общую картину мира.
- И не забывайте делиться своими идеями — в одиночку воплотить стратегию нельзя.

(<https://medium.com/the-value-maximizers/the-visionary-a-preferred-product-owner-stance-8abd223320e6>)



Классификация способов прогнозирования

1. Экстраполяция - продолжение известных трендов



2. Нормативное прогнозирование. Постановка цели, формирование желательного результата и выявление требуемых этапов его достижения.



3. Прогнозирование через сравнение с образцами (выявленными трендами, закономерностями, нормами).



Модель жизненного цикла Грейнера

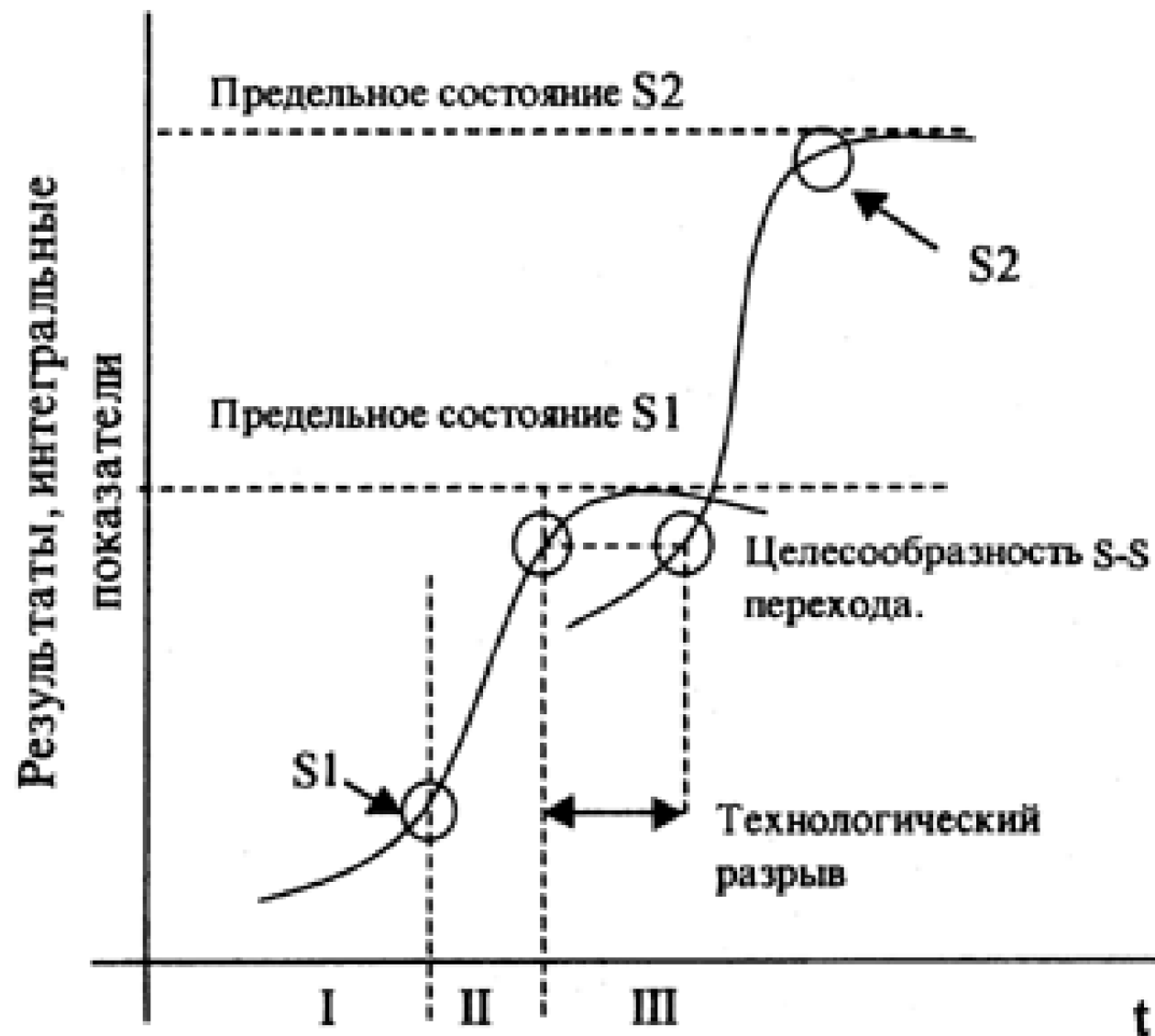
Модель Грейнера — классическая модель жизненных циклов и развития

Пять этапов организационного развития компании:

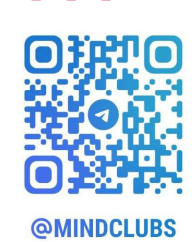
Этапы развития	Кризисы	Проекты в год	Одновременные проекты
Творчество	кризис лидерства	15	2
Централизация	Трудно контролировать (кризис автономии)	30	5
Делегирование	Кризис контроля	120	25
Координация	Кризис границ	300	60
Сотрудничество	Доминанта иерархии	1000	200



Прогнозирование на основе жизненного цикла систем







Внешняя среда (факторы, которые могут мешать)

- Р – политические,
- Е – экономические,
- S – социально-демографические,
- Т – технологические,
- Е – экологические,
- L – правовые.





Внешняя среда (с кем могут быть проблемы)



- государство;
- общество
- поставщики;
- клиенты;
- конкуренты;
- товары или услуги-заменители.



Внутренняя среда (чего не хватает)

- финансы,
- маркетинг, продвижение, PR
- технологии, процессы
- Проблемы с конечным продуктом/услугой
- сотрудники,
- управление и структура компании,



Команда проекта (чего не хватает)

- Нацеленность на результат и его понимание
- Отслеживание продвижения, регулярность работы
- Распределение ролей, их понимание и выполнение
- Поиск решений
- Слаженность и командная работа
- Решение конфликтов
- Умение учиться на ошибках
- Наличие диалога и обратной связи
- Инициативность



Лидер проекта (чего упускает)

- Видение будущего, тренды, развитие компетенций своих и команды
- Понимание проекта, умение найти препятствия и ограничения
- Выстраивание процессов
- Организация командной работы
- Решение конфликтов
- Умение находить идеи, реализовать их, масштабировать и поддерживать
- Управление не только рационально, но и по-человечески (эмоциональный интеллект)



Технологии прогнозирования

- На основе видения будущего
- Анализ проблем настоящего
- Опыт прошлого
- Думательные
- Делательные
- Эмоциональные



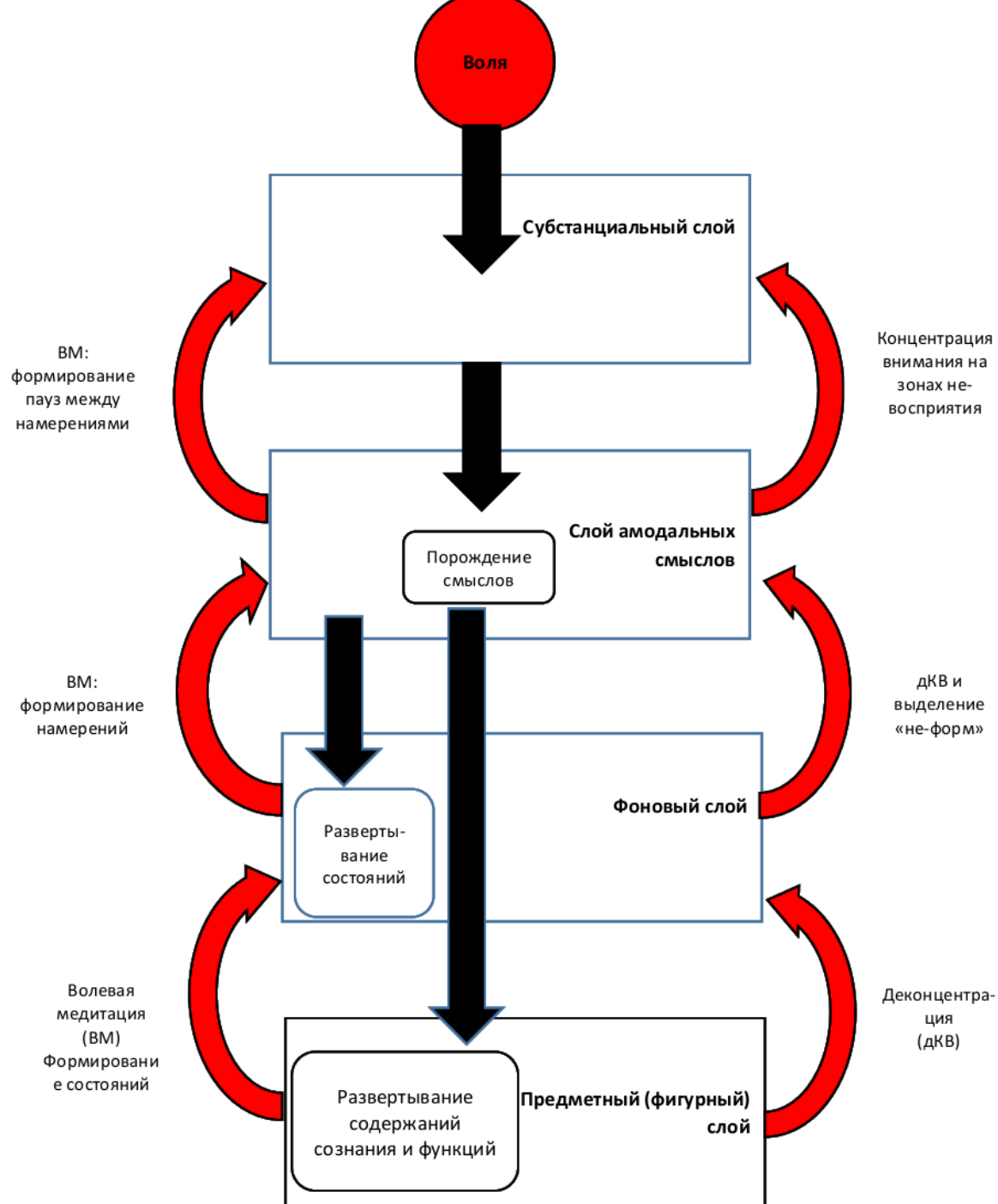
Последовательность

- Работа с собой
- Работа с окружающим миром
- Работа с ситуацией



Работа с собой

- Деконцентрация/концентрация
- Воля-Намерение-процесс-результат
- Онтология:
«Подстройка/Следование-
«Тьма кромешная»-Воля
действия»
- Синхронизмы
- Работа со временем
- Работа с неопределенностью
- Работа с препятствиями





Работа с окружающим миром

- ФОРСАЙТ (ОТ АНГЛ. FORESIGHT — ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ, ПРЕДВИДЕНИЕ) — ЭТО СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ, ФОРМАТ КОММУНИКАЦИИ, КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ УЧАСТНИКАМ ДОГОВОРИТЬСЯ ПО ПОВОДУ ОБРАЗА БУДУЩЕГО, А ТАКЖЕ, ОПРЕДЕЛИВ ЖЕЛАЕМЫЙ ОБРАЗ БУДУЩЕГО, ДОГОВОРИТЬСЯ О ДЕЙСТВИЯХ В ЕГО КОНТЕКСТЕ
- [КОЖАРИНОВ ПРО ФОРСАЙТ](#)

Алгоритм

1. Карта Форсайта
2. Определение предмета прогнозирования
3. Формулировка трендов и событий
4. Определение НАФТ с позиции стейкхолдеров
5. Планирование перспективных проектов



@MINDCLUBS



Что есть в будущем

ТРЕНД

Объективно наблюдаемый в обществе динамический процесс. Как правило, может быть охарактеризован как изменение (рост / уменьшение) конкретного показателя

ВЫЗОВ

Тренды, имеющие значительные нежелательные / неожиданные общественные последствия, создают «вызов». По сути, вызов – это разрыв между тем, куда придет общество «естественным» образом в результате тренда – и желаемым состоянием общества

ПРОБЛЕМА

Вызов с позиции конкретной «заинтересованной стороны» (стейкхолдера) становится «проблемой»: задачей, требующей поиска конкретных решений



12 ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ ДЛЯ РОССИИ

1. Изменение отношений человека и природы: как капитализировать благоприятные условия проживания и создать условия для неограниченно долгого существования и процветания человечества на Земле?

2. Еда: как прокормить 9 миллиардов человек, чтобы не допустить глобального экологического коллапса?

3. Здоровье: как продлить активную и качественную жизнь

4. Общественное расслоение
Как сделать процветающим общество, в котором нарастает классовое и культурное неравенство?

5. Научно-технический прогресс: как реализовать следующий горизонт технологических возможностей и избежать связанных с ним угроз?

6. Развитие и самореализация: как обеспечить возможность занятости и самореализации в условиях неопределенности и быстрых изменений?

7. Повышение эффективности систем управления (государство, бизнес, общество)

8. Тотальная / сквозная безопасность: как сделать сложный мир безопасным?

9. Изменение модели экономики: как адаптироваться к смене парадигмы?

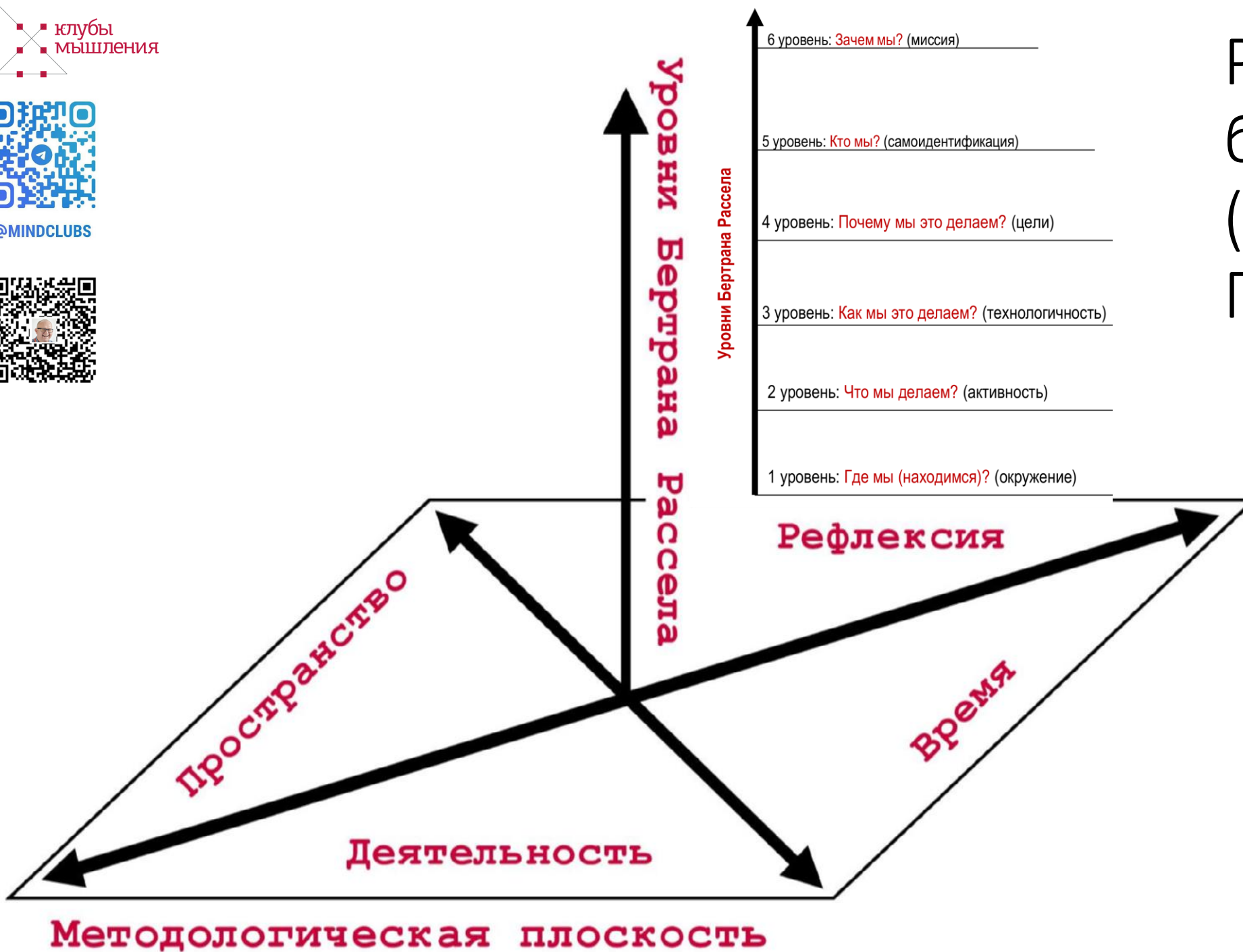
10. Вовлеченность: как сделать развитие экономики и общества задачей всех его членов?

11. Новые фронтиры: создание решений и возможностей для их капитализации, использования и расселения

12. Деглобализация
Как преодолеть угрозу выпадения России из глобальных процессов и систем кооперации?



Работа с будущим (Ютанов- Переслегин)





Горизонт 1 (до 3 лет):

применимо классическое бизнес-сценирование с использованием традиционной двумерной матрицы «интенсивность развития — структурная оптимизация».



Горизонт 2 (3–7 лет):

экстраполяционный бизнес-прогноз начинает давать ошибку, поскольку начинает меняться тип и формат продукта. Разумно применение классического метода сценирования.

Горизонт 3 (7–12 лет):

работает классический сценарный метод, но нарастает ошибка прогноза и трудоемкость расчетов в связи с увеличением числа точек ветвления сценарного дерева. Становится достаточно сложным сравнительный анализ версий сценария. Оптимально использование методологии неизбежного будущего.

Горизонт 4 (более 12 лет):

Возможно использование только методологии неизбежного будущего.

Сценарные методики:

- построения трехуровневых сценариев (инерционный, стабилизирующий, прорывной)
- сценарного анализа (для локальных задач)
- сценарного планирования (для задач общего типа)

Дискретное сценирование основано на неизменности прошлого и вариантности Будущего:

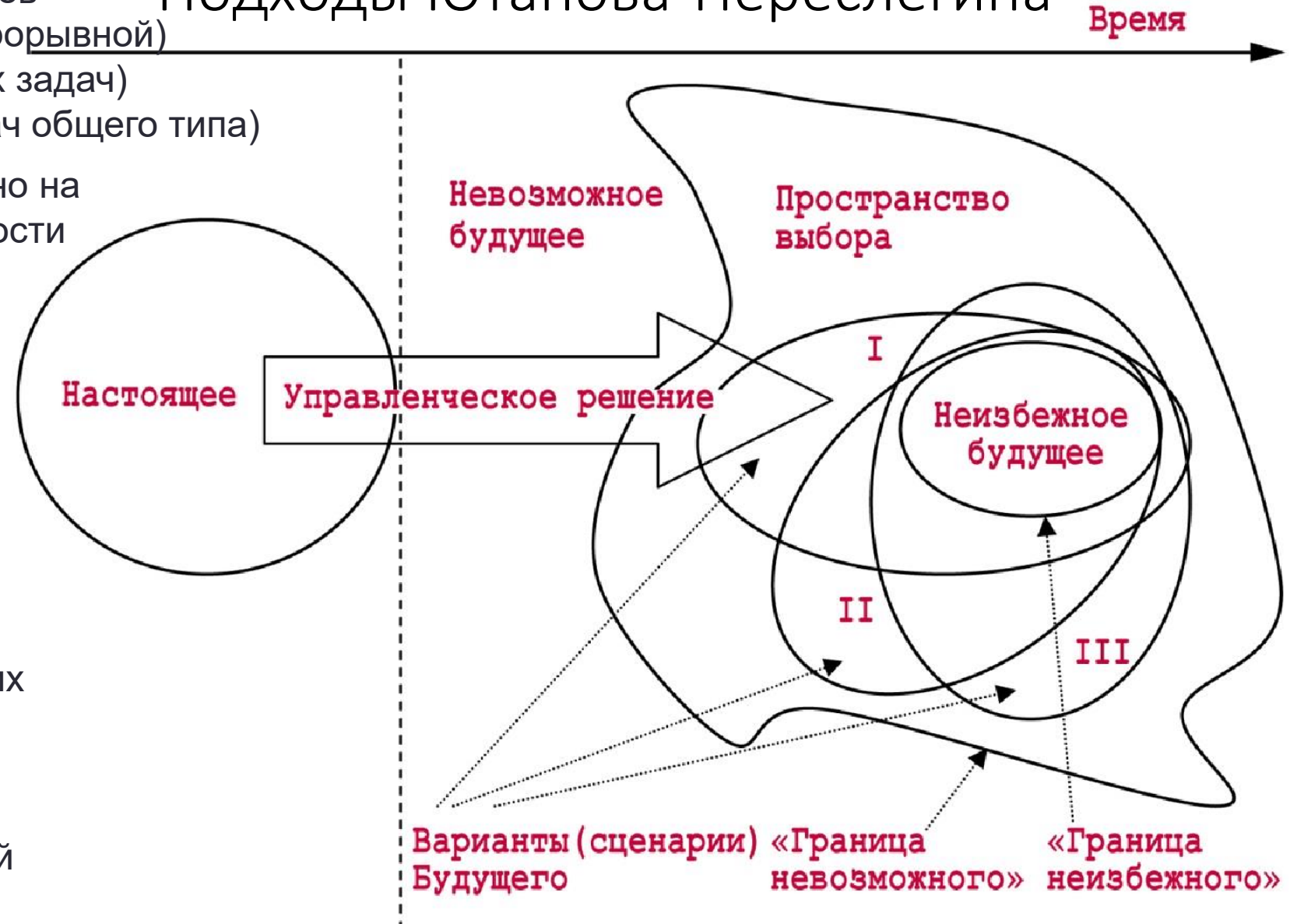
- Сценарные ветви альтернативны
- Сценарии не взаимодействуют между собой
- Ключевые понятия:
 - **сценарная развилка**
 - **окно возможностей**
 - **сценарный выбор** (акт управления)

Расширенная версия

Вводятся три категории управляющих воздействий:

- Тренды
- Драйверы или метатренды, учет упущенных сценарных возможностей
- «Дикие карты» – внешние по отношению к системе возмущения

Подходы Ютанова-Переслегина





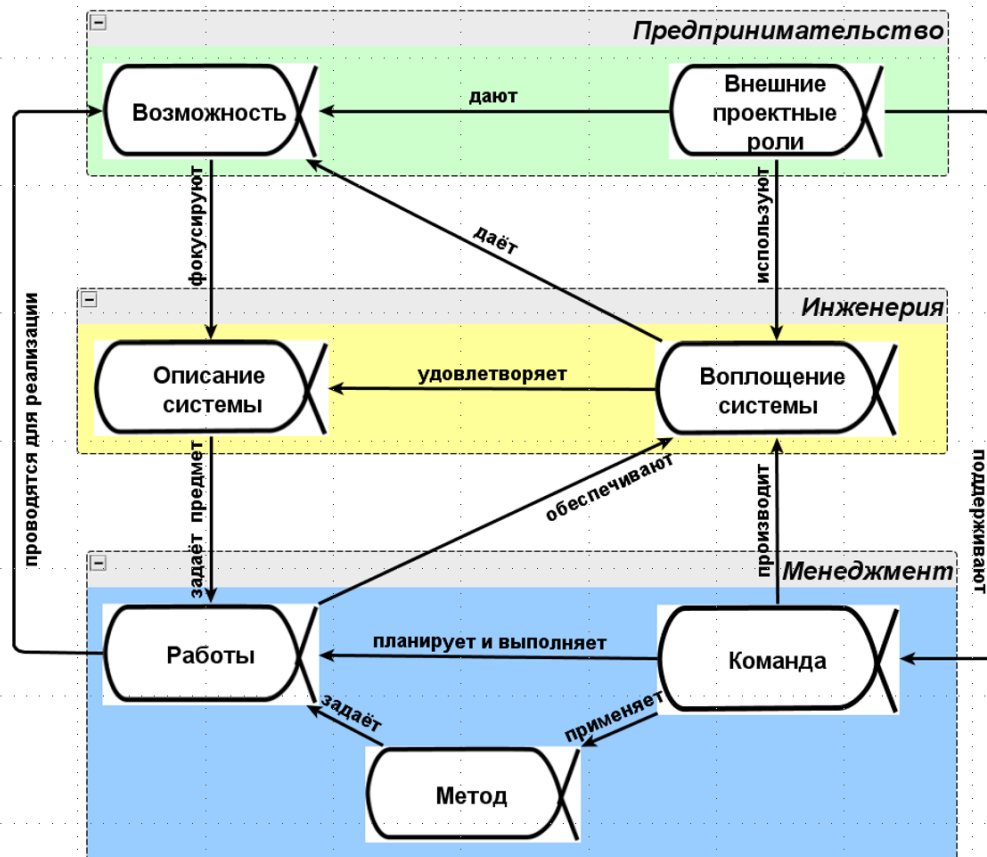
Работа с ситуацией (А.Левенчук)

Системная схема проекта

Системы в
окружении
(надсистема)

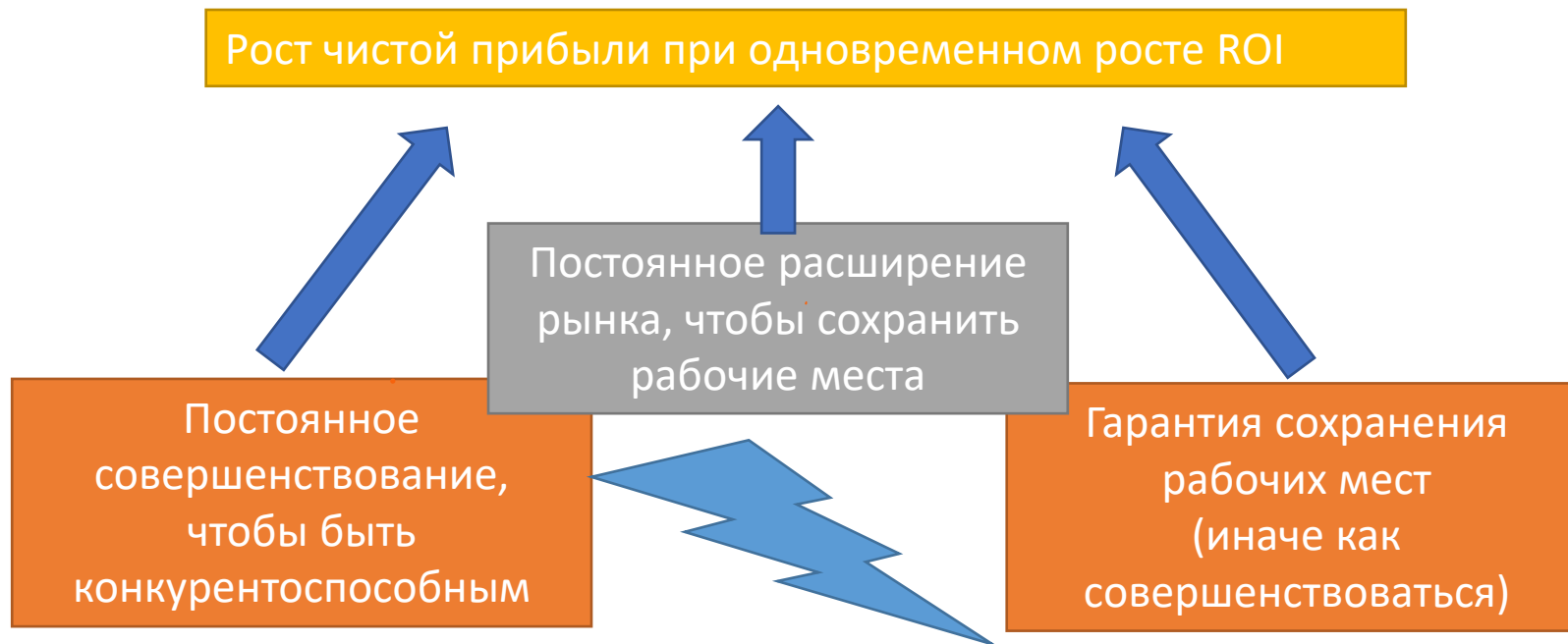
Целевая система

Системы в
обеспечении



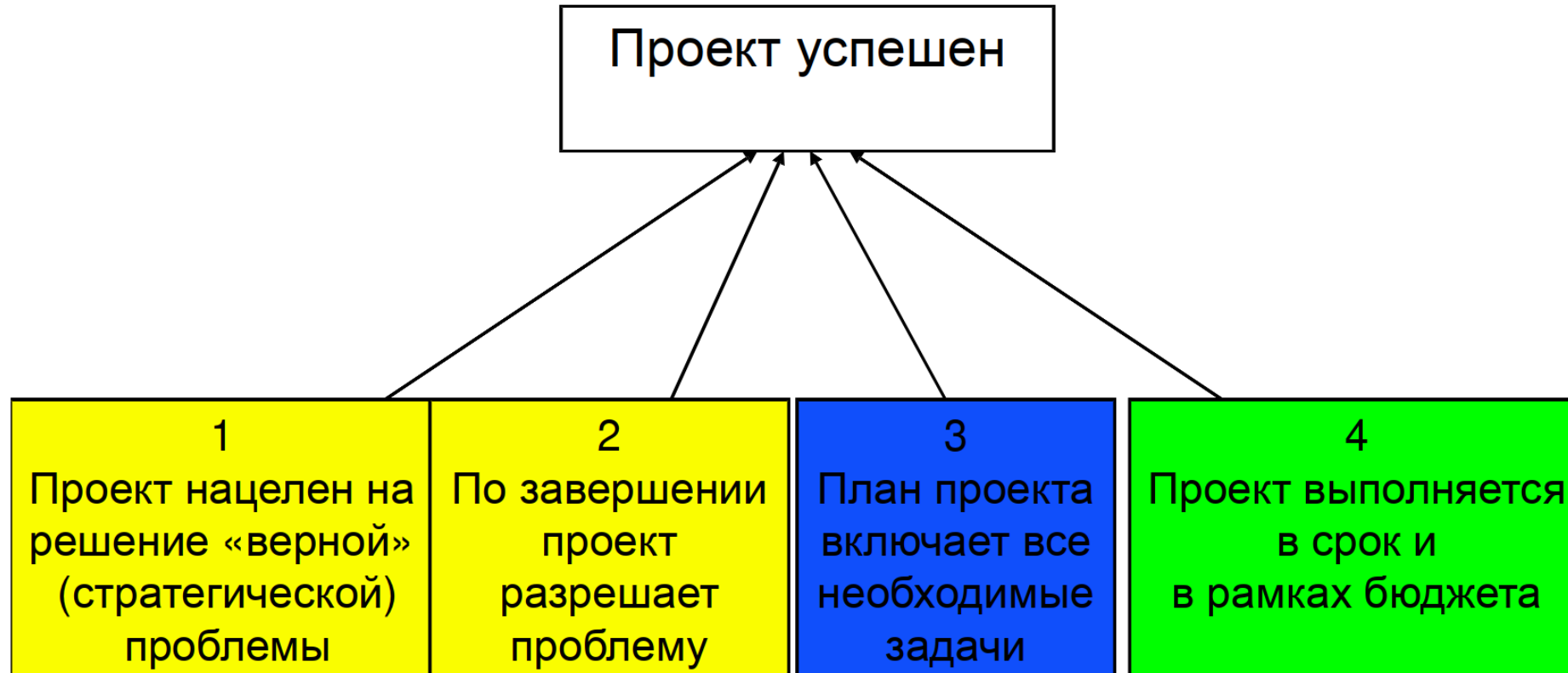


Условия долгосрочного роста





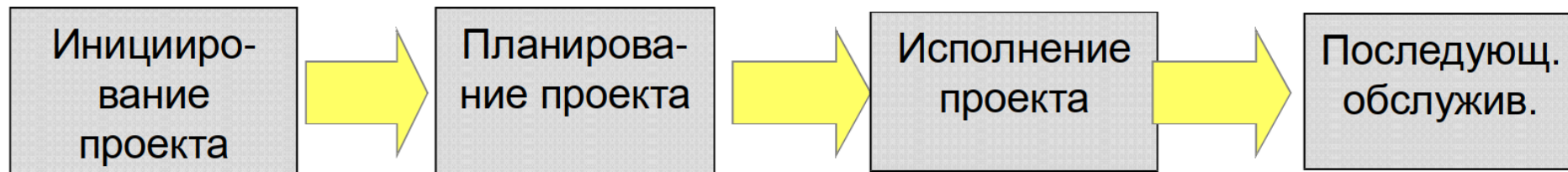
Успешный проект





Фазы проекта создать/монетизировать/поддерживать

- **Инициирование проекта – от идеи до окончательного решения о том, что компания делает проект**
- **Планирование проекта – от окончательного решения до момента запуска**
- **Исполнение проекта – от запуска до завершения**
- **Последующее обслуживание**



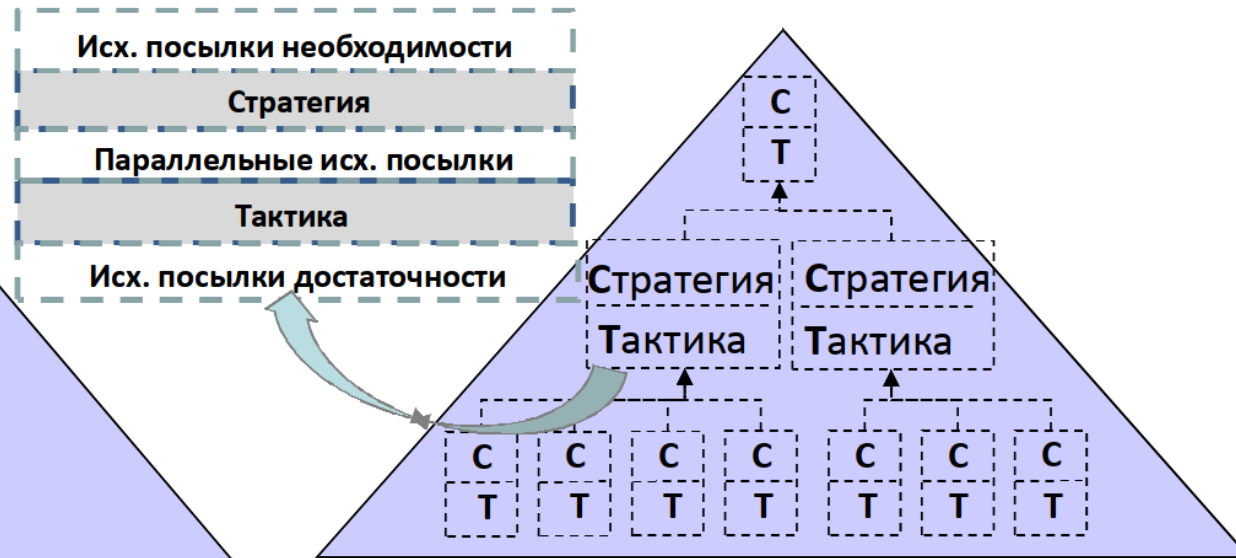


Стратегия и Тактика – Подход ТОС

Традиционный подход



Подход ТОС



- Традиционный подход дает очень немного с точки зрения логических инструментов, соединяющих Тактику и Стратегию
- Можем ли мы, в рамках подхода ТОС, использовать существующие инструменты Мыслительных Процессов для коммуникации Стратегии / Тактики и логических связей?
- Для коммуникации нам нужен новый инструмент Мыслительных процессов – структурированный инструмент

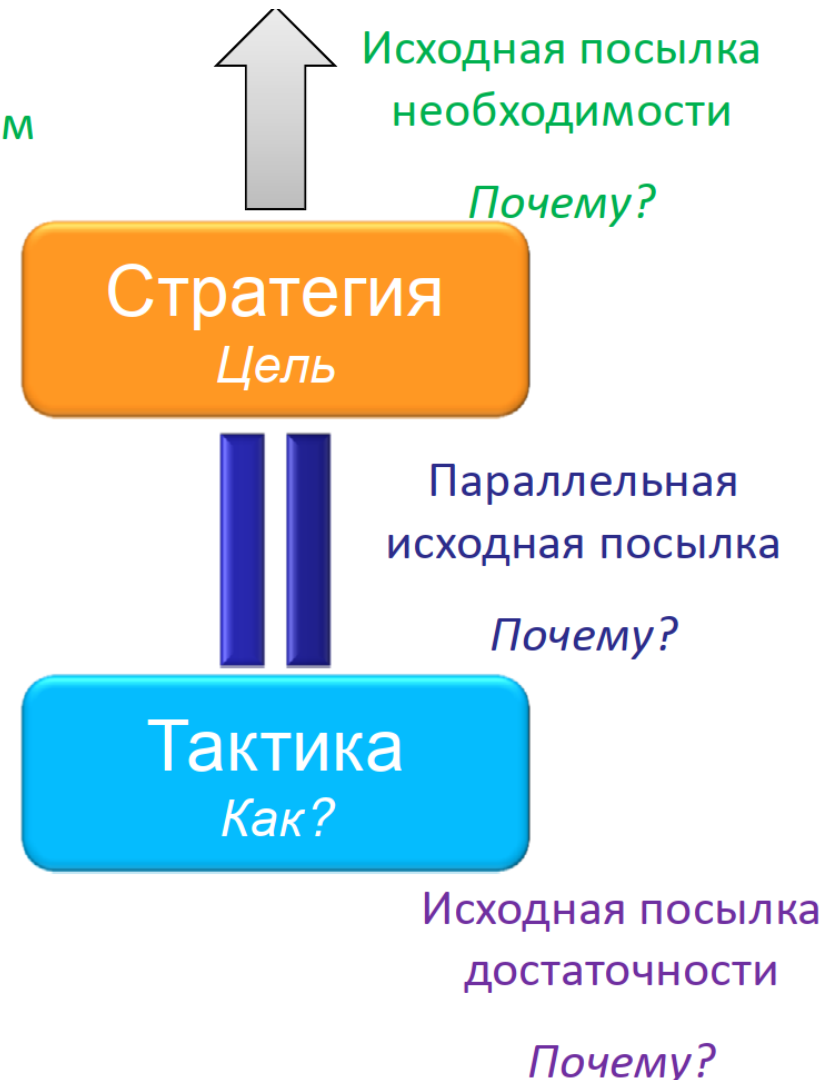


@MINDCLUBS



Дерево Стратегии и Тактики

- Почему для достижения стратегии нам необходим этот элемент?
- Что должно быть достигнуто?
- Почему тактика / действие / обеспечит достижение этого элемента стратегии?
- Каким образом мы достигнем этого элемента стратегии?
- Почему достижение этой стратегии/ тактики оказывается под угрозой без предоставления следующего уровня деталей?





0:0	Трансформационное ДСТ
Исходная посылка необходимости	Зачем должен быть выполнен этот шаг, или в чем состоит НеЖелательное Явление, которое мы хотим изменить?
Стратегия	Что должно быть достигнуто, или в чем состоит Желаемое Явления в результате изменения?
Параллельная исходная посылка	Каковы препятствия на пути достижения стратегии? Какие элементы действительности делают трудным ее достижение? Понимание чего или какие знания показывают, что ее достижение возможно ? Почему Тактика обеспечит достижение Стратегии?
Тактика	Что должно быть сделано для реализации Стратегии? Что делать или что НЕ делать
Исходная посылка достаточности	(Если Тактика недостаточно детализирована, то под этим шагом нам будет нужен еще один уровень) Почему без еще одного уровня детализации существует риск не достижения данного шага – с какими основными рисками, находящимися в деталях уровнем ниже, нам нужно работать, и которые мы можем легко упустить



Шаблон - Дерево Стратегии и Тактики для Надежного Быстрого Реагирования (Reliable Rapid Response)





1	Действенное видение
Стратегия	Компания является вечно процветающей; постоянно и значительно увеличивающей ценность* для заинтересованных сторон – сотрудников, клиентов и акционеров. <i>*увеличение ценности: стабильность зеленой кривой, уровень деятельности на красной кривой.</i>
Параллельные исходные посылки	Достижение Действенного Видения - скачкообразного роста доходности, с одновременным экспоненциальным увеличением продаж год от года превращает компанию в вечно процветающую. Для того, чтобы Компания достигла Действенного Видения, ее Проход (Throughput - T)* должен расти (и продолжать расти) значительно быстрее чем Операционные Затраты. Постоянно растущий в условиях конкурентного рынка Проход требует наличия «конкурентного преимущества» и возможности максимально его использовать. Истощение ресурсов компании и/или принятие слишком высоких рисков ставят под серьезную угрозу вероятность достижения Действенного Видения. <i>*Проход = (Объем продаж – Полностью переменные затраты) или скорость, с которой система генерирует деньги</i>
Тактика	Создать решающее конкурентное преимущество и способность капитализировать на нем на достаточно больших рынках без истощения ресурсов компании и без принятия серьезных рисков.
Исходные посылки достаточности	Поскольку действительным ограничением является внимание менеджмента, система должна функционировать в соответствии с эффективными, действенными и обладающими длительным действием процедурами (как часы).



@MINDCLUBS



2:1	Конкурентное преимущество надежности
Исходные посылки необходимости	Создание решающего конкурентного преимущества достигается путем удовлетворения существенной потребности клиента в такой степени, которой не может обеспечить ни один серьезный конкурент. Когда поставщики регулярно не выполняют заказы в срок и их опоздания с поставками имеют для клиента серьезные последствия, надежность поставки является значительной потребностью клиентов.
Стратегия	Решающее конкурентное преимущество создается за счет того, что рынку становится известно о том, что сроки выполнения заказов фирмой являются очень надежными; при этом все остальные параметры остаются неизменными.
Параллельные исходные посылки	Обещания ничего не стоят. Предложение денежных штрафов, подтверждающих обещания, (особенно, когда никто другой не осмеливается это делать) является убедительным аргументом.
Тактика	Компания имеет заметно высокий уровень выполнения дат поставки и предлагает выплачивать значительные денежные штрафы* за каждый период опоздания. <i>* Размер штрафов настолько значителен, что это удерживает конкурентов от того, чтобы предлагать такие штрафы (или чтобы уступить давлению их платить).</i>
Исходные посылки достаточности	Создать решающее конкурентное преимущество нелегко; создать возможности для того, чтобы капитализировать его, также непросто. Но поддерживать эти два элемента (сделать их устойчивыми) – это на самом деле трудная задача.



Система сбалансированных показателей





Бизнес-моделирование по Остервальдеру

Ключевые партнеры Кто наши ключевые партнеры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ресурсы мы от них получаем?	Ключевые виды деятельности Какие действия необходимы для придания ценности продукту? Ключевые ресурсы Какие ресурсы нужны для придания значимости продукту?	Ценностные предложения В чем ценность продукта для заказчика? Какие проблемы мы помогаем решить?	Взаимоотношения с клиентами Какие взаимоотношения с нами ожидает получить каждый пользователь?	Потребительские сегменты Для кого мы делаем продукт значимым? Кто наш главный потребитель?
			Каналы сбыта Через какие каналы будет происходить поставка в пользовательский сегмент?	
Структура издержек Каковы самые значительные затраты в нашей модели? Какие из ключевых ресурсов самые дорогие? Какие из ключевых активностей самые дорогие?			Денежные потоки За что именно в продукте платят потребители? Как они оплачивают товар? Сколько приносит каждый из источников в итоговый доход?	



5 сил Майкла Портера

Поставщики способны проявить рыночную власть над участниками отрасли угрозой повышения цен или снижения качества поставляемых товаров и услуг. Оценка необходима, чтобы избежать роста себестоимости готовой продукции и издержек производства.

•

Оценка действующих **конкурентов** необходима, чтобы понять, насколько опасна ситуация при таком же планомерном движении. Чем ожесточеннее борьба на рынке, тем выше ценовая конкуренция, выше затраты на маркетинг, выше требования потребителей.

Субституты способны ограничивать потенциальную прибыльность отрасли. Чем более привлекательна их ценовая характеристика, тем прочнее их позиции. Важно анализировать субституты, пытаться для них возвести барьеры или строить стратегию исходя из неизбежности их присутствия в качестве мощного фактора.



Крупные **покупатели** сталкивают продавцов друг с другом, провоцируют снижение цен, требуют от продуктов более высокого качества или предоставления большего количества услуг. Определение основных покупателей для продажи своей продукции – важнейшее стратегическое решение.

Новые **конкуренты**, входящие в отрасль, могут превосходить в производственных мощностях, отнимать долю рынка. Это может привести к изменению цены в отрасли, или повышению издержек, которые сокращают прибыль. Существуют барьеры, которые мешают войти в отрасль.



Шаблон ценностного предложения Остервальдера

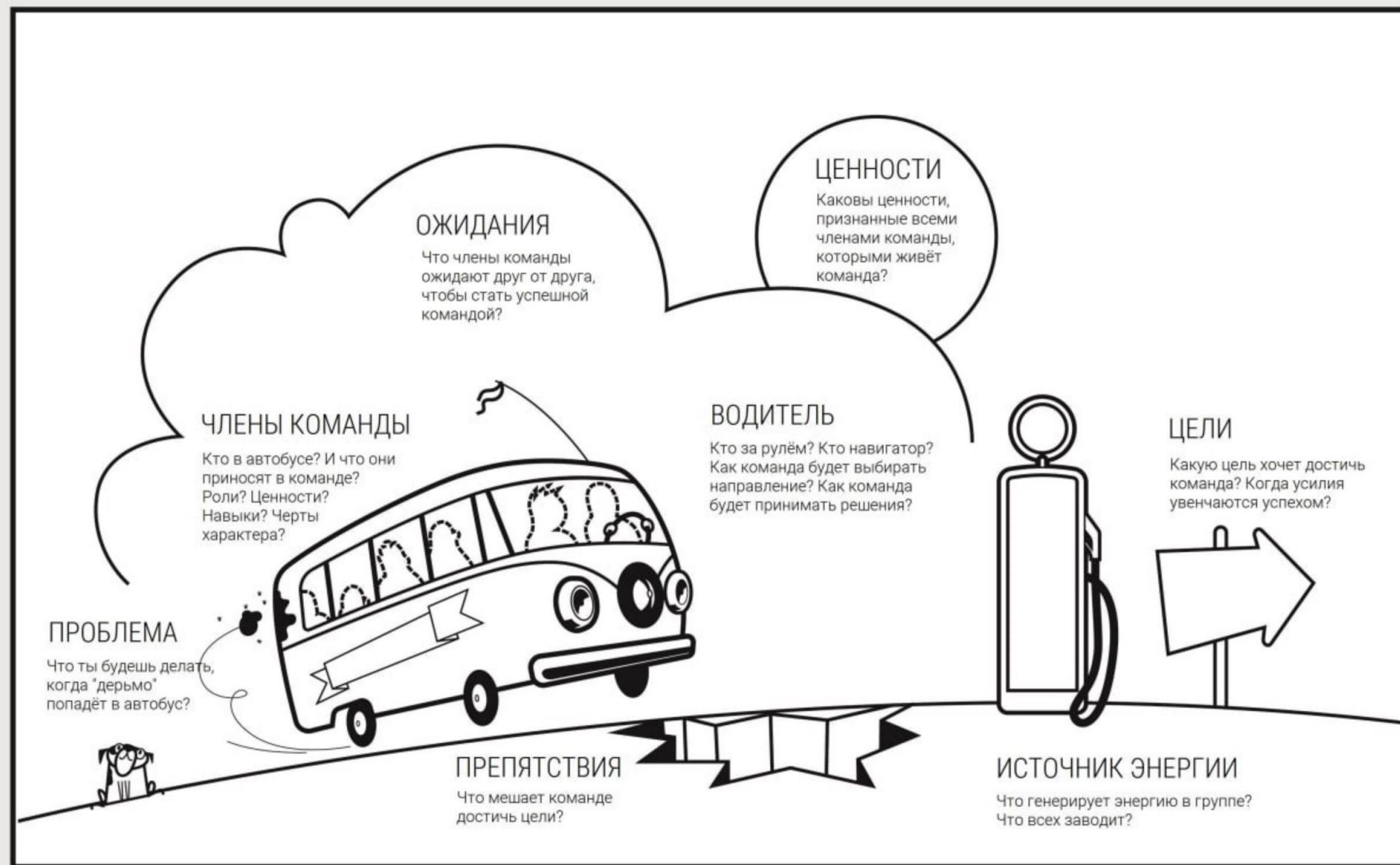




@MINDCLUBS



TEAM CHARTER CANVAS





Итог

- А Вам это чтобы что? Степень готовности?
- Видение будущего (форсайт, системный подход и т.д.)
- Фактическое настоящее
- Что «не так» и мешает получить будущее завтра (SWOT, PESTEL, 5 сил Портера, Остервальдер)
- Что изменить 3 месяца, год (BSC, Дерево стратегии и тактики, создать-монетизировать-поддерживать))
- Выгоды/негативные последствия/препятствия
- Дорожная карта
- План мероприятий
- Кто и почему
- Чем окружающий мир может помочь?

Вопросы???

-



@MINDCLUBS

