# Почему не работают стратегии?

- **Почему не работают стратегии?**
  Примеры неудач «бумажных» стратегий.
  Построение дерева причин в мини-группах
- **Как внедрить эффективную стратегию?**
  Как грамотно поставить амбициозные и измеряемые цели?
  Вызов для средних компаний «Как стать большими?»
  Обмен опытом и примеры из практики
- **Какова роль руководителя в формировании стратегии?**
  Роль в формировании стратегии владельца, собственника и инвестора
  Как сделать стратегию делом каждого: примеры из практики
  Как стать более эффективным руководителем?

# Марина Данилова

- соучредитель"Тренинг-Центра А. Савкина"  и  Института коучинга
- Работает в организационном консультировании с 1998 года
- www.coachinstitute.ru

# Александр Печерский

- Генеральный директор Исследовательско-консультационной фирмы «Альт»
- Работает в сфере стратегического консалтинга с 1992 года
- www.altrc.ru

# Александр Савкин

- директор и соучредитель" Тренинг-Центра А. Савкина"  и Института коучинга
- Работает в организационном консультировании с 1992 года
- www.coachsavkin.ru

# Правила групповой работы

- Говорит один человек в группе
- Формулировать высказывание заранее
- Не объяснять важность высказывания
- Обсуждается только выбранная тема
- Не оценивать высказывания
- Все имеют возможность высказаться
- Все, сказанное остается в этой комнате
- Никого не принуждают говорить
- Самый глупый вопрос – не заданный

# Круговой сбор идей

1. ведущий просит каждого участника подумать над проблемой
2. Каждый участник кратко записывает идеи, которые он хотел бы обсудить
3. Ведущий предлагает всем по очереди высказать по одной идее из своего списка, при этом следующие идеи не должны повторять предыдущие
4. Идеи записываются на плакате
5. Процесс не останавливается, пока все идеи не будут исчерпаны

# Мозговой штурм
# Этап1 –Генерация идей

- перед группой ставится четко сформулированная и понятная ей проблема
- группу просят выдвинуть как можно больше идей / решений. Безумные идеи поощряются
- любая оценка или критика на этой стадии запрещается
- поощряется совершенствование идей, предложенных другими членами группы
- все идеи фиксируются на флип-чартах
- затем участники обсуждают предложенные идеи

# Мозговой штурм
# Этап 2 –Оценка идей

- Похожие идеи группируются
- Неосуществимые идеи отбрасываются
- Идеи разбиваются на категории по степени их полезности
- Идеи оцениваются, при этом не стоит ориентироваться на отбор только тех решений проблемы, которые имеют очевидное и быстрое воплощение на практике

# Миссия компании

Зачем существует компания?

Конкурентные преимущества /отличительные компетенции

Предназначение

Стратегия

Ценности

Нормы поведения

Индивидуальные ценности работников

Политика и правила поведения, поддерживающие отличительные компетенции и систему ценностей

# Цитата

*Наши основные принципы остаются неизменными с того момента, как были разработаны основателями компании.*

*Мы различаем ключевые ценности и практические методы; последние могут меняться, но первые неизменны.*

*Мы также отчетливо сознаем, что прибыль – сколь бы важной она бы не была – не является тем, ради чего существует Hewlett-Packard; она существует в силу более фундаментальных причин.*

Джон Янг, бывший CEO Hewlett-Packard, 1992

# Предназначение отражает

- ценности и убеждения основных
- заинтересованных сторон,
- организационную культуру и
- политические аспекты
- взаимоотношений организации с
- заинтересованными сторонами

# Ценность

– это то, что значимо для человека, то, что ему дорого и важно, на что он ориентируется в своей деятельности

# Организационные ценности –

- все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены
- организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации

# От миссии к видению

- Стратегическое видение как правило рассчитано минимум на ближайшие пять лет;
- исключение составляют новые отрасли либо рынки с высокой изменчивостью и неопределенностью, не позволяющими с достаточной уверенностью составлять планы на столь долгий период.

(A.A. Thompson, Jr, A.J. Strickland III,2001)

# Параметры для оценки направления развития компании

- Изменения в сегменте рынка, и их влияние на развитие компании
- Изменение (и появление новых) потребностей покупателей, которые компании необходимо удовлетворять
- Изменение (и появление новых) потребительских сегментов, которые желательно освоить
- Новые географические или товарные рынки, на которые надо выйти
- Имидж компании через пять лет
- Будущее компании

(A.A. Thompson, Jr, A.J. Strickland III, 2001)

# Требования к *видению* организации

Ясность:

Условия достижения ясности:

- Простота – краткость и четкость формулировок с использованием понятного всем языка
- Актуальность – соединение широких задач с конкретной повесткой дня
- Подкрепление, – развитие и интерпретация ядра видения,– соотнесение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей и задач

(на основании C/A/ Basriett & S. Ghoshal, 1990)

# Требования к *видению* организации

- Преемственность – компании должны сохранять неизменным ядро стратегических целей и организационных ценностей
- Последовательность – получение подтверждения того, что общее видение разделяют все члены организации.

Формулирование видения не может быть успешным до тех пор, пока заявленные цели и задачи компании не поймет и не примет каждый сотрудник

(на основании C/A/ Basriett & S. Ghoshal, 1990)

# Четыре этапа формирования видения

- Оценка существующих ресурсов – прояснение текущей ситуации
- Проверка реальности – проведение границ видения
- Определение контекста видения – положения, которое будет занимать организация в будущей внешней среде
- Разработка альтернатив и выбор видения – четкое формулирование и оформление нового видения

(по Барту Нанусу)

# Институт Коучинга С.-Петербурга

Звоните нам

- +7 (812) 441-33-13
- +7 (812) 441-33-16

Пишите нам

- center@coachsavkin.ru

Петербург, ул. Ефимова, д.4а, оф.727

Коучинг – для тех, кто имеет смелость желать

www.coachinstitute.ruwww.coachinstitute.ru www.coachsavkin.ru