

Как построить адаптивную стратегию

Антон Савочка



Антон Савочка

- Ведущий стратегических сессий (10+ лет)
- Сертифицированный тренер международной категории
- Автор книг для руководителей «Управляй как лучшие», «Путь тимлида»
- Кандидат исторических наук



Сегодня мы поговорим о:

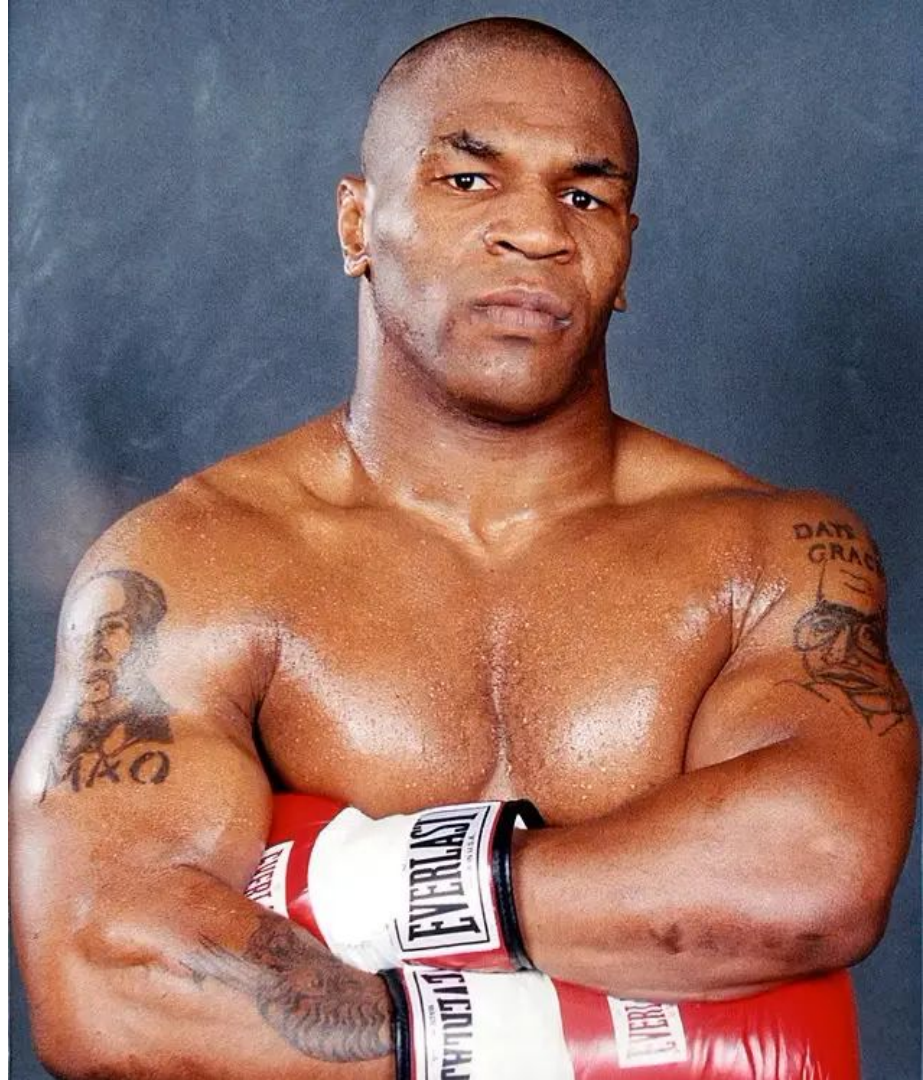
- том, как сделать вашу стратегию адаптивной
- что должны делать лидеры организаций, чтобы реализовать стратегию в условиях перемен
- какие инструменты использовать для построения адаптивной стратегии



Эпиграф

*«У каждого есть план,
пока тебе не дадут в
морду».*

Майк Тайсон,
великий философ



Стратегия – это изначально про адаптивность

«Вода не имеет постоянной формы... так и в войне нет постоянных условий».

Сунь-Цзы:
«Искусство Войны»



Адаптивность – один из центральных концептов стратегической мысли в XIX – XXI вв.



Наблюдения (мои и не только)

Не так много организаций развивает у своих топов стратегическое мышление.

Съездить один раз в год на страт сессию, это как сходить один раз в год спорт зал.

Как можно родить успешную стратегию занимаясь ею один раз в год?



Контрольно-корректирующая сессия

Топ-команда встречается раз в квартал для пересмотра целей / стратегии / планов

Это мероприятие проводится после стратегической сессии на ежеквартальной основе



Монитор для топ-команды: стратегические метрики

Определяем стратегические показатели
и трэкаем их с заданной
периодичностью +

Используем «светофор»

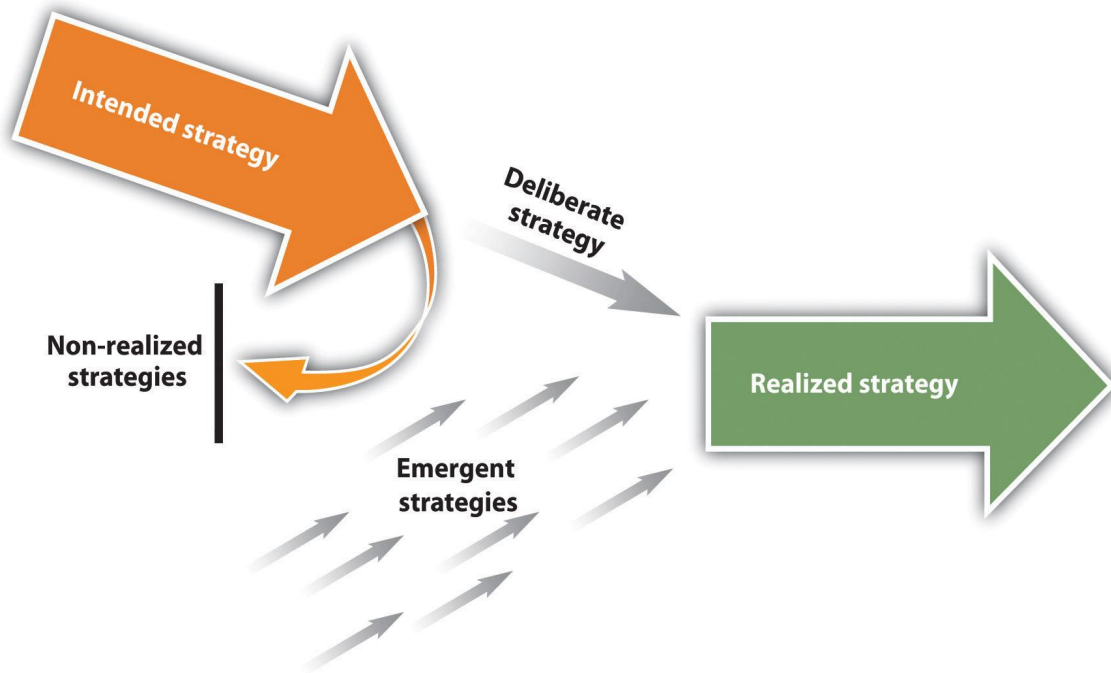
- Красный – ситуация требует немедленного вмешательства
- Оранжевый – помощи или внимания
- Зеленый – все идет по плану



Стратегические метрики

- Статус новых проектов
- Customer Lifetime Value (CLV)
- Time to Market / Time to Change
- Key Talent Retention
- NPS, (e)NPS





Бывало ли у
вас такое?

Сотрудники замечают какой-то важный /
успешный паттерн и на его основе возникает
или меняется стратегия?

Курс «СТО»

(Chief Technology Officer)

Тренинг-симулятор для текущих и
будущих технических директоров

средняя оценка
каждого модуля

9.0



91%

студентов доходят
до конца обучения

Задача топ-команды замечать «возникающую» стратегию

Emergent vs Deliberate strategy

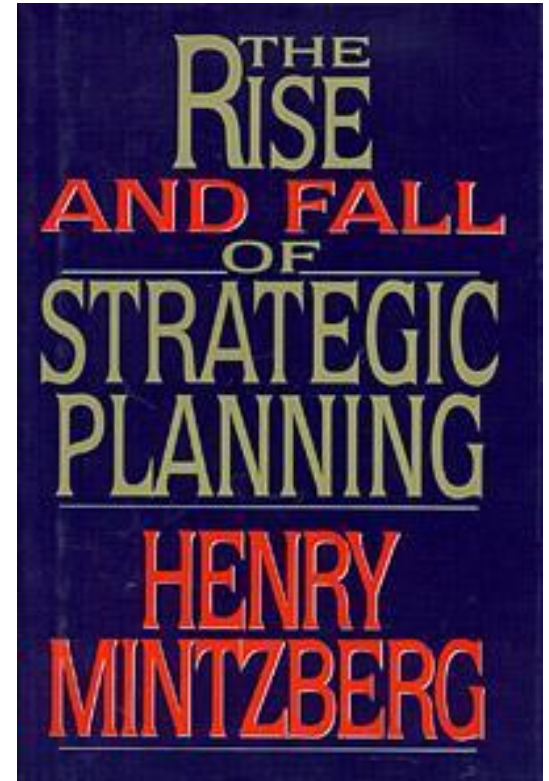
значимая часть стратегии «всплывает» из практики и обучения; адаптивность — это способность организации распознавать и усиливать удачные паттерны действий, а не только исполнять план.



Emergent strategy

это устойчивый паттерн действий, который складывается со временем из решений и поведения организации,

без заранее сформулированного единого плана или намерения, и становится её реальной стратегией «на практике».



Исследуем «смежное возможное» и совершаем эксперименты

Стюарт Кауфман – биолог-теоретик и исследователь сложных систем, который ввел в научный оборот понятие «смежного возможного» (The Adjacent Possible).



Исследуем «смежное возможное» и совершаем эксперименты

«Смежное возможное» — это **область ближайших, достижимых сдвигов**, “рядом” с текущей реальностью.

То есть это то, куда мы можем совершить следующий шаг, исходя из нашей ситуации.



Как это работает в бизнесе

Отказ от «Идеального будущего»: Вместо того чтобы ставить амбициозную визию на 5 лет вперед (которая в сложной системе недостижима из-за непредсказуемости), вы смотрите на то, где вы находитесь сейчас.

Вектор движения: «Где мы можем оказаться, сделав один шаг из текущей точки?».

Эволюционный подход: Вы совершаете микро-эксперименты (зонды/probes) в зоны смежного возможного. Если эксперимент удачен — вы закрепляете успех. Если нет — откатываетесь. Таким образом, сама система «подсказывает» вам путь.

Приземляем до внедрения

1. думаем про **следующий достижимый сдвиг**, а не про “идеальное состояние” системы;
2. вы **не создаете единого плана**, а запускаете **несколько проб / экспериментов (ищем emerging strategy)**;
3. вы работаете с ограничениями и реакцией среды, а не “объясняете людям, как правильно”;
4. вы постоянно смотрите на **обратную связь системы** и корректируете курс, который задала стратегия.

Загадка

Почему CEO проводил
тимбилдинги топ-команды на
парусных судах?

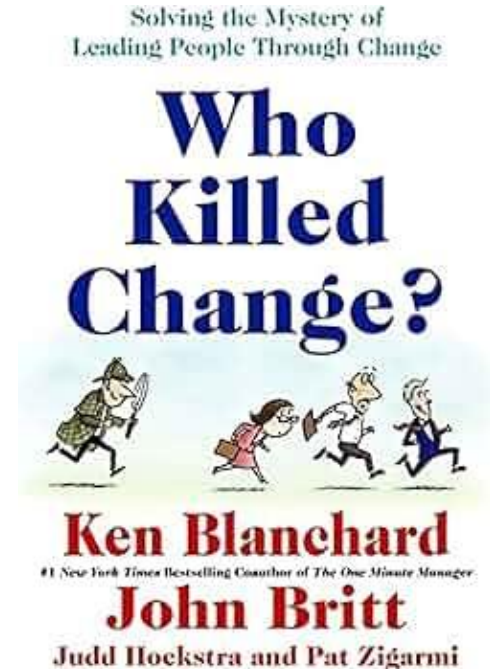


Наблюдения (мои и не только)

Создать стратегию и внедрить ее –
разные вещи...

Команда должна уметь управлять
изменениями.

Иначе топы не создают, а убивают перемены и
стратегию, которая их породила.



Ключевые задачи топ-команды для обеспечения адаптивности

1. Регулярный пересмотр целей, планов и самой стратегии на ККС
2. Регулярный анализ успешных практик на рынке и внутри организации (emerging strategy) и мониторинг ключевых метрик
3. Мыслить в рамках «Возможного будущего»
4. Развивать в топ-команде стратегическое мышление, умение управлять изменениями и работать со сложными системами.

Время вопросов и впечатлений

- Какие вопросы у вас есть?
- Поделитесь впечатлениями от этого моего выступления!

ВЗЛОМ СТРАТЕГИИ

Начните с главного
и получите результат



РИЧАРД
РУМЕЛЬТ

Автор бестселлера «Хорошая стратегия, плохая стратегия»

Richard Rumelt
THE CRUX: How Leaders
Become Strategists