

Кейс “Пролетели”

Цель

Научиться каскадировать стратегию по уровням управления компании на примере учебного кейса. Понять, как сделать так, чтобы стратегия выполнялась.

Задание

1. **Проанализировать** модель каскадирования стратегии
2. **Найти** ошибки
3. **Предложить** исправления

Формат

- Индивидуально – 10 минут
- В группах – 20 минут

Ситуация

К вам за независимой консультацией обратился CEO компании “FlyTooBuy”. Компания занимается производством и продажей воздушных шаров. В портфеле есть 3 основных вида шаров: маленький, средний и большой. Также порядка 30-35% проектов делается под заказ, под конкретные требования заказчика.

Структура компании включает коммерческий отдел, отдел производства, HR и бэкофис. У каждого отдела есть свой руководитель. Внутри коммерческого отдела есть команды продаж и маркетинга со своими лидами. Отдел производства включает команды логистики, управления проектами, проектирования и сборки, также со своими лидами. А отдел HR небольшой, в нем всего 4 специалиста + руководитель. Бэкофис – это стандартные юристы, финансисты и т.д. C-lvl нет, все руководители отделов подчиняются напрямую CEO.

Недавно стратегия компании переориентировалась на новые рынки и глобализацию. Основная цель и идея – максимальная диверсификация. В текущей локации компании есть сложности и риски с воздухоплаванием. Продуктовый портфель в виде единственного продукта (хоть и в 3 разных вариациях) тоже не добавляет стабильности и устойчивости. Продажи стали нестабильны, рисков много. CEO принял решение двигаться в диверсификацию.

В рамках этого направления очень быстро была выбрана новая локация, в которой особую популярность заслужили небольшие туристические дирижабли. Там туристический рынок растет, а поставщиков хороших воздушных кораблей,

практически, нет. Операторы и владельцы отелей готовы платить хорошие деньги, был бы товар.

СЕО вдохновился и определил стратегию так: “Новый продукт, новый рынок, новые доходы”. После стратегической сессии, появились цели на ближайший год, который можно условно считать стратегическими. Вот они:

- Коммерческий отдел → Доходы с нового продукта
 - Команда продаж → Создать новую воронку для дирижаблей, собрать команду, научиться продавать
 - Команда маркетинга → Провести анализ рынка дирижаблей, подготовить программу продвижения продукта, реализовать в рамках выделенного бюджета

- Отдел производства → Новый продукт для нового рынка
 - Команда логистики → Найти поставщиков и настроить цепочку поставок комплектующих для дирижаблей
 - Команда управления проектами → Научиться делать проекты с дирижаблями, подготовить команду и процессы
 - Команда проектирования → Спроектировать дирижабль определенных ТТХ и себестоимости
 - Команда сборки → Научиться собирать дирижабли, собрать команду необходимых компетенций

- Отдел HR → Новые люди с новыми компетенциями

- Бэкофис → Проработать хозяйственные и юридические вопросы выхода на новый рынок, подготовить инфраструктуру и бизнес-процессы

Прошло полгода интенсивной работы над новой стратегией компании. Результат идеально описал И. А. Крылов – “Воз и ныне там...”. Хотя периодические встречи рабочей группы происходят, обсуждения ведутся, но конкретных измеримых результатов нет. СЕО обратился к вам за помощью, просит разобраться, где он допустил ошибку, и как вовлечь команду в реализацию стратегии компании.