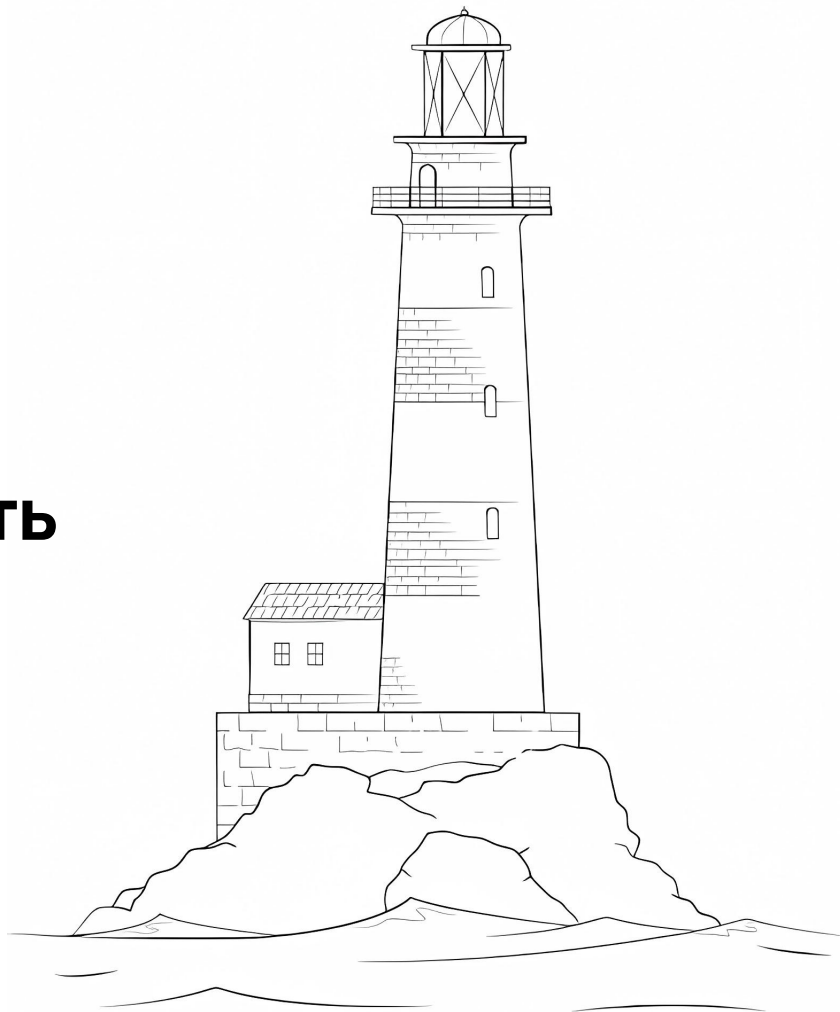


Воркшоп 3

Антон Корчинский

Стратегия на каждый день: как встроить стратегическую работу в ежедневные процессы

16 лет обеспечиваем наших клиентов
профессиональными навыками
для роста, развития и карьеры



Антон Корчинский

- Сертифицированный международный бизнес-тренер
- Работа в более чем 10 странах
- Свыше 15 лет практики в области управления людьми
- Свыше 10 лет успешной работы с ведущими мировыми IT-компаниями



Задача на сегодня

- Разобраться, как и почему стратегии не случаются на практике.
- Увидеть простые и небольшие шаги/методы позволяющие переводить стратегию из надежды в реальность
- Посмотреть на то как работает ваша текущая компания через призму изученных подходов и полученных идей и подходов



История

- Меня пригласили как тренера-консультанта, чтобы прокачать оупершип руководителей
- Компания продает образовательный продукт в нескольких странах мира
- У CEO видение, что надо выходить на рынок южноазиатских стран.
- Под прописана стратегия (что, как, в какие сроки), чтобы через два года иметь определенные объемы и процессы.
- В Южной Азии уже открыт локальный представительский офис. Подписаны контракты о сотрудничестве с несколькими местными маркетинговыми агентствами и организациями.
- CEO делегирует ответственность за реализацию стратегии двум ключевым директорам: по развитию и по продукту.

История

- **Директор по развитию** активно работает в Южной Азии:

перемещается по региону, настраивает партнёрства, изучает, как работает рынок на месте.

Его фокус — привлечение трафика целевой аудитории на продающие страницы компании и повышение конверсии с продающих страниц на страницу скачивания мобильного приложения.

- В это же время **директор по продукту**:

проводит множество продуктовых тестов с новым сегментом, создаёт элементы функциональности и дизайна под целевую аудиторию, работает над тем, чтобы пользователи удерживались дольше, чем один месяц пробной подписки.

Всего через четыре месяца итог:

- эксперимент признаётся неудачным, и CEO идёт за новой пачкой инвестиций от спонсоров для повторения/продолжения эксперимента,
- директор по развитию увольняется.
- директор по продукту внешне выглядит недовольным, но по разным сигналам кажется более удовлетворённым и оптимистичным.



Позиция участников в личных беседах

Директор по развитию

- Наша задача — двигаться быстрыми рывками, быстро получать результат и тестировать трафик из разных источников.
- А насколько директор по продукту сможет обеспечить удержание — это его личные проблемы.
- Я не собираюсь нести ответственность за работу директора по продукту.

Директор по продукту

- Стратегическая сессия была три месяца назад. Формально договорились, но дальше конкретики не было.
- Я не собираюсь ждать, пока SEO или директор по развитию предложит план действий на год с понятной коллаборацией.
- Я просто беру и тестирую свои гипотезы. Трафик уже льётся на продукт, и я использую его для тестов.

SEO

- Я нанял этих умных людей не для того, чтобы выполнять их работу. Либо они достаточно зрелые, либо мы с ними прощаемся и нанимаем зрелых.
- Если кому-то не хватает сотрудничества, ты приходишь и говоришь: «мне не хватает диалога, давай договариваться». Или я должен как нянька водить их за ручку друг к другу?

Позиция участников в личных беседах

Директор по развитию

- Наша задача — двигаться быстрыми рывками, быстро получать результаты, трафик, историю.
- А насколько директор по продукту сможет обеспечить удержание — это его личные проблемы.
- Я не собираюсь нести ответственность за работу директора по продукту.

Директор по продукту

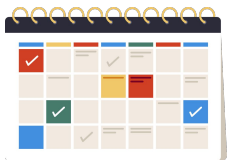
- Стратегическая сессия была три месяца назад.
- SEO или директор по развитию предложит план действий на год с понятной коллаборацией.
- Я просто беру и тестирую свои гипотезы. Трафик уже льётся на продукт, и я использую его для тестов.

СЕО

- Я нанял этих умных людей не для того, чтобы выполнять их работу.
- Если кому-то не хватает сотрудничества, ты приходишь и говоришь: «мне не хватает диалога, давай договариваться». Или я должен как нянька водить их за ручку друг к другу?

Ваша гипотеза - кто убийца? что на самом деле произошло?

Итоги за полгода:



- Все команды работали с повышенной нагрузкой
- CEO регулярно получал развернутые, логичные, убедительные отчёты от обеих веток бизнеса
- Создавалось ощущение, что делается много правильных и необходимых вещей

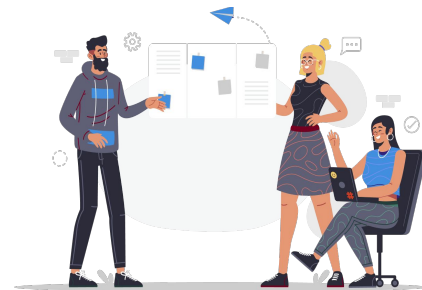
И это было правдой:

- партнёрства и трафик в Южной Азии были выстроены,
- продуктовые тесты были быстрыми, точными, грамотными,
- команда получила много инсайтов о клиентах южно-азиатского рынка.

Но общего результата не появилось.

Команда провалилась не потому, что плохо работала, а потому что стратегия не была переведена в управляемые показатели.

1. Не сработала общая ответственность за единый итоговый результат
2. Фактически организация жила в двух режимах одновременно: маркетинг — как будто в масштабировании, продукт — как будто в discovery.
3. Не было:
 - явного запрета на масштаб,
 - критериев «достаточно / недостаточно»,
 - общего понимания, что именно считается успехом эксперимента,
 - стоп-правил, при каких сигналах мы останавливаемся,
4. Не было человека с ролью координатора ответственного за стратегию



Завершение истории:

- CEO не смог привлечь дополнительные инвестиции в сложный для компании момент,
- проект выхода в Южную Азию был поставлен на стоп
- компания накопила объём знаний о том, что не работает в продукте на этом рынке,
- получила ограниченное количество гипотез о том, что могло бы сработать в будущем,
- познакомила большое количество потенциальных клиентов с продуктом, который большинство из них не посчитали для себя ценным.

Для компании:

- потерял директор по развитию,
- директор по продукту ощущает субъективную «победу» в конфликте,
- CEO ищет нового директора по развитию без особой срочности, так как рост в новые регионы пока не планируется.

Какие выводы мы можем сделать из этого кейса?

- **Конкуренция между департаментами** компании — сильный риск краха
- **Отсутствие общей ответственности за общий результат** в команде руководителей — риск краха
- **Наличие роли координатора**, который отслеживает все процессы реализации стратегии и координирует их между собой — критично
- **Регулярный диалог** (митинги, встречи), диалоги о том, как мы все сообща идем к результату, и что мы продолжаем и что прекращаем делать – критичен.
- **Честное обсуждение**, что может пойти не так, если мы продолжим делать все ровно так, как есть — критично.
- **Готовность честно говорить и слышать** «что может пойти не так» без страха показаться друг-другу «неприятными» руководителями — критично.



Сегодня мы рассмотрим:

- Balanced Scorecard как набор принципов
- Кроссфункциональные стратегические группы
- Ежемесячные Стратегические Коммитменты
- Стоп-лист

Ключевые тезисы в стратегии, которые должны быть зафиксированы

- **Тезис 1.** Что для нас означает “успешный выход на южно-азиатский рынок”
- **Тезис 2.** Приоритет стратегии: исследование vs масштабирование
- **Тезис 3.** Совместная ответственность Развития и Продукта
- **Тезис 4.** Ограничения и правила экспериментов
- **Тезис 5.** Ответственность за операционную синхронизацию



Стратегия выхода на южно-азиатский рынок (пример)

- **Ключевая гипотеза**
Для [X-сегмента] в Южной Азии ключевая ценность продукта — [конкретная боль], и её закрытие приведёт к устойчивому удержанию после пробного периода.
- **Фокус**
Мы выходим на южно-азиатский рынок не ради трафика, а ради подтверждения ценности продукта для конкретного сегмента пользователей.
- **Рычаг стратегии**
Ценность подтверждается через связку:
качественный целевой трафик → продуктовые изменения под выявленные боли → измеримое удержание.
- **Приоритет этапа**
Первый этап — обучение и валидация ценности.
Масштабирование возможно только после подтверждения удержания.
- **Ответственность**
Департаменты по развитию и продукту несут совместную ответственность за подтверждение гипотезы ценности, а не за свои локальные метрики.
- **Координация**
За синхронизацию стратегии и решений отвечает COO (или CEO в этой роли).



Что такое Balanced Scorecard

Это способ зафиксировать стратегию так, чтобы все функции двигались к одному глобальному результату и не могли «быть успешными по отдельности».

- Стратегия перестает быть декларацией, живущей только в презентациях.
- Позволяет задать общий результат.
- Связывает метрики причинно-следственно.
- Позволяет управлять фокусом, а не загрузкой.
- Отвечает на вопросы: работает ли наша стратегическая гипотеза? какие действия действительно приближают к цели?

Если стратегия конфликтная — BSC может ускорит провал.

- не исправляет плохую стратегию
- не заменяет управленческое мышление
- не работает без оунера

Проверка Balanced Scorecard



1. **Отражает стратегию**
2. **Зафиксирована ключевая стратегическая гипотеза**
По какому сигналу мы скажем: «стратегия не работает»
3. **Причинно-следственные связи явные, а не декларативные**
Если улучшится показатель X — что именно и почему должно измениться дальше?
4. **Не поощряет внутреннюю конкуренцию**
Может ли один руководитель быть успешным, если стратегия провалена?
5. **Режим стратегии однозначен: проверка гипотез или масштабирование**
Эти метрики больше наказывают за ошибки — или помогают их выявлять?
6. **Метрики — напрямую связаны с решениями, которые мы будем принимать**
Какие управленческие решения мы будем принимать по ходу и по каким индикаторам?
7. **Есть правила остановки и пересборки**
В процедуры зашит момент, когда мы должны остановиться?
8. **Ответственность за остановаить/продолжать однозначна**
Кто имеет право сказать: «мы делаем не то» — и его услышат?

Практическое задание

1. По кругу поделитесь, какие полезности для вас на сейчас прозвучали?
2. Проанализируйте предложенный BSC – что с ним не так? (там больше двух ошибок)
3. Предложите варианты что и как скорректировать.



Какие ошибки вы нашли?

Одновременное масштабирование и проверка гипотез в выборе режима стратегии.

BSC начинает поощрять противоречивые действия

- рост трафика без подтверждённой ценности
- обвинения между функциями
- иллюзия движения при отсутствии результата

Отсутствие причинно-следственной логики между перспективами

- улучшения в одном блоке не влияют на другие
- BSC становится витриной, а не инструментом управления

Подмена стратегических целей операционными метриками

Метрики выглядят «разумно» и «зрело», но:

- они не подтверждают стратегическую гипотезу,
- они не отвечают на вопрос «работает ли стратегия».

Функциональная, а не стратегическая ответственность

Ответственность совпадает с оргструктурой, а не со стратегией.

- нет совместной ответственности за результат
- «каждый сделал свою часть»
- конфликты неразрешимы внутри BSC

А как надо?



South Asia Strategy — Discovery Dashboard

🎯 Ключевая стратегическая гипотеза

Для сегмента X в Южной Азии наш продукт решает ключевую боль Y, и это подтверждается устойчивым удержанием после trial.

🔄 Режим стратегии

Discovery — проверка гипотез

! Масштабирование запрещено до подтверждения ценности

⊖ Осознанные отказы

- не оптимизируем САС
- не масштабируем трафик
- не считаем установки успехом без удержания

Traffic by Hypothesis

Вопрос: приходит ли правильная аудитория?

Метрики:

- доля трафика по согласованным гипотезам
- соответствие сегменту X

Статус: ● / ● / ●

Комментарий: что это для нас значит?

Activation (Key Scenario)

Вопрос: видят ли пользователи ценность?

Метрики:

- Activation rate ключевого сценария
- qualitative feedback

Статус: ● / ● / ●

Комментарий: усиливать ценность / менять сегмент

Retention after Trial

Вопрос: подтверждена ли ценность?

Метрики:

- Retention после trial по сегменту
- динамика по когортам

Статус: ● (ключевой!)

Комментарий: главный gate

Learning Economics

Вопрос: имеет ли гипотеза экономический смысл?

Метрики:

- Cost of Learning
- прогнозный LTV

Статус: ●

Комментарий: продолжаем / пересобираем / стоп

Решение текущего цикла

(выбирается одно)

✓ продолжаем проверку

↺ пересобираем гипотезу

⊖ останавливаем стратегию

● Stop-rules

Retention ниже порога N два цикла подряд
→ пауза стратегии

Гипотеза не подтверждается →
обязательная пересборка

👤 Ownership

Владелец BSC: COO / CEO

Полномочия: остановить трафик, продуктовые тесты и инициативы функций

Кроссфункциональные стратегические группы

Что это?

- группа ключевых руководителей, которые имеют полномочия и несут совместную ответственность за достижение одного стратегического результата (подтверждение или опровержение стратегической гипотезы).

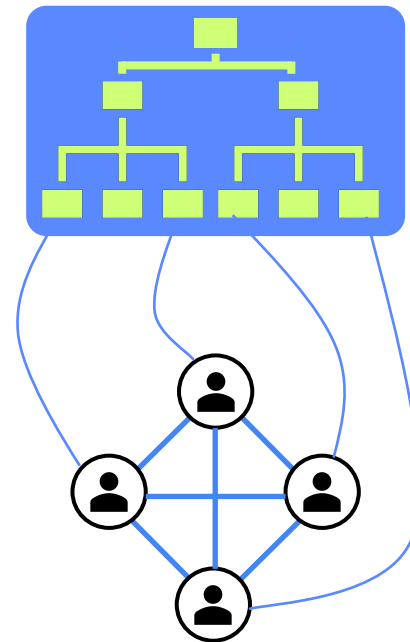
Что делают?

Регулярно обсуждают стратегические индикаторы и принимают решения:

- продолжать текущую гипотезу и набор экспериментов;
- пересобрать гипотезу, сегмент или фокус усилий;
- остановить стратегию и прекратить инициативы.

Ключевая задача группы

- Перевести стратегическое намерение в управляемый процесс принятия решений
- и раньше выявлять неработающие стратегии, до того как они станут дорогостоящим провалом.



Ежемесячные Стратегические Коммитменты

Что это?

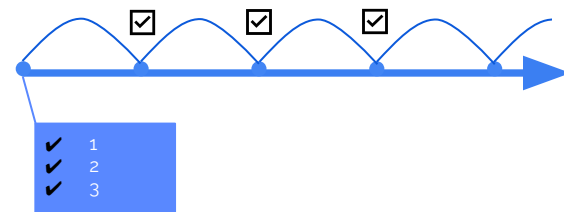
короткие, совместные обязательства стратегической группы,

которые фиксируют, что именно должно проясниться или измениться в стратегии за следующий цикл, а не список задач функций.

Что делают

Раз в две недели стратегическая группа:

- фиксирует 1–2 ключевых вопроса, на которые нужно получить ответ;
- договаривается, какие индикаторы должны сдвинуться;
- принимает решения по итогам цикла:
- подтверждаем гипотезу,
- корректируем фокус,
- останавливаем стратегию.



Коммитмент — это обещание принять решение, а не «хорошо поработать»



Стоп-лист



Что это?

- краткий список действий,
- которые запрещены в текущем стратегическом режиме, чтобы не подменять стратегию привычной операционкой.
- **«Что мы сознательно НЕ делаем сейчас?»**



Зачем нужен?

- удерживает фокус;
- снижает конфликт между функциями;
- делает стратегию исполнимой.
- сделал себе чтобы потом в слайды "набить"



Примеры (из кейса)

В режиме проверки гипотез:

- ✗ не масштабируем трафик;
- ✗ не оптимизируем САС;
- ✗ не считаем рост установок успехом без удержания;
- ✗ не нанимаем под масштаб до подтверждения ценности.

Какие вопросы у вас возникли?



Чему научились сегодня?

