

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ И СЦЕНАРИИ БУДУЩЕГО.

КАК СОВМЕСТИТЬ И ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВСЕ ПОШЛО НЕ ПО СЦЕНАРИЮ?

АЛЕКСАНДР ПАНЬКОВ

управляющий партнер КГ «Здесь и Сейчас»,
консультант по разработке стратегии и
трансформации бизнес-моделей
соавтор книги «Лабиринты стратегии 8К»

A photograph of two men, Dmitry Khoklov and Alexander Panykov, sitting in ornate, gold-framed chairs with blue and gold patterned upholstery. They are facing each other across a low, dark wooden table. On the table is a chessboard with various chess pieces, including white and black pawns, knights, and a king. There is also a small hourglass and a glass of water on the table. The background is a textured, grey wall. A green speech bubble with the word 'СТРАТЕГИЯ?' (Strategy?) is positioned above the chessboard. The floor is made of dark wooden planks.

СТРАТЕГИЯ?

Дмитрий Хохлов, Александр Паньков

A photograph of two men sitting in ornate, gold-framed chairs, playing chess on a small table between them. The man on the left, wearing a white shirt and a dark vest, is leaning forward and moving a red chess piece. The man on the right, wearing a brown jacket and blue jeans, is sitting back with his hand on his chin, looking thoughtful. The background is a textured, grey stone wall. A green speech bubble is positioned above the man on the right, and a white speech bubble is at the bottom right.

СТРАТЕГИЯ?

Это эффективный способ достижения поставленных целей, который отличает компанию в умах потребителя от ряда других компаний, удовлетворяющих те же потребности, и ведущий к безусловному выбору данной компании ее целевыми клиентами!

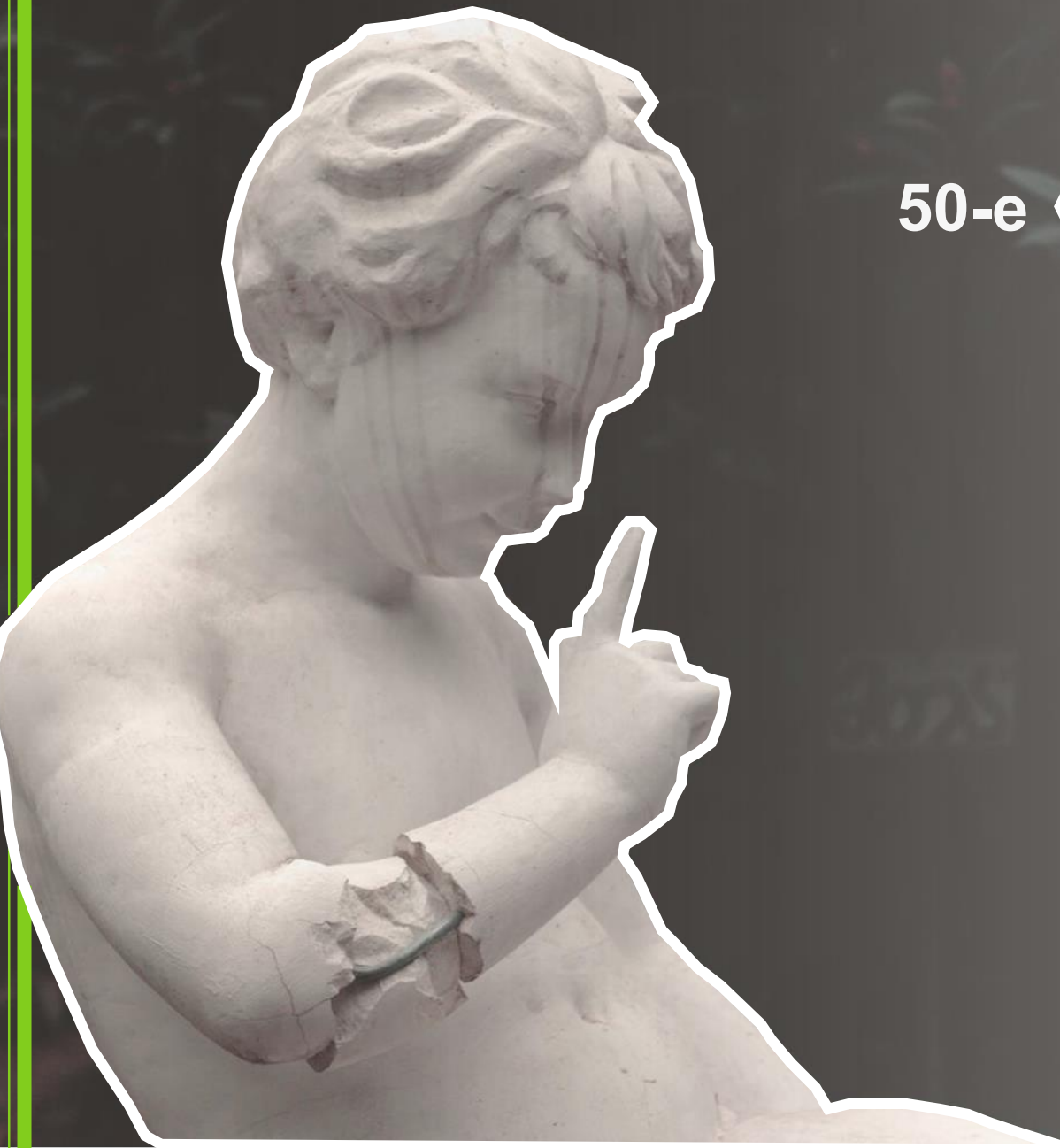
СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

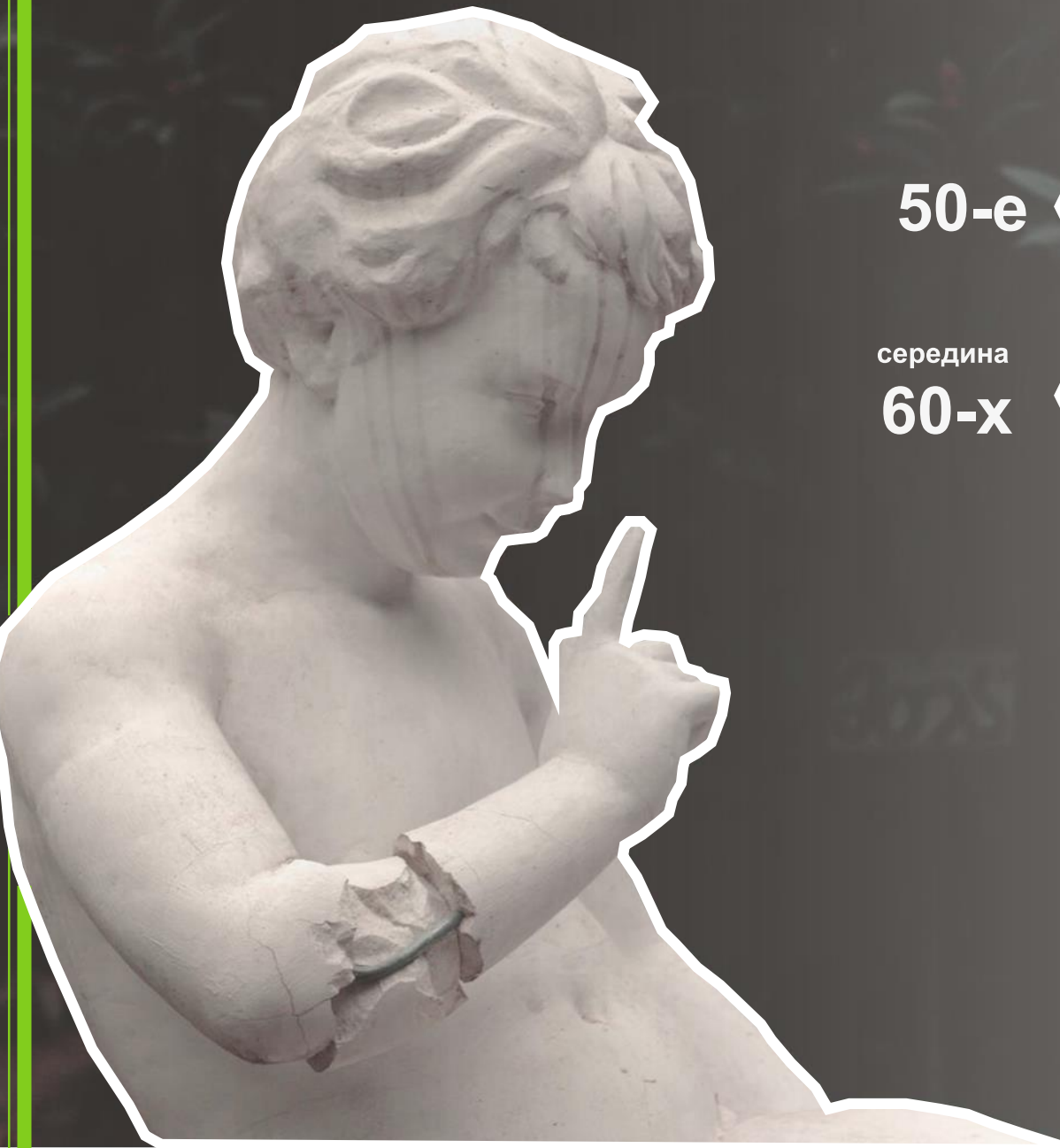
ИСТОРИЯ



50-е

Герман Кан + американский стратегический центр RAND Corporation.





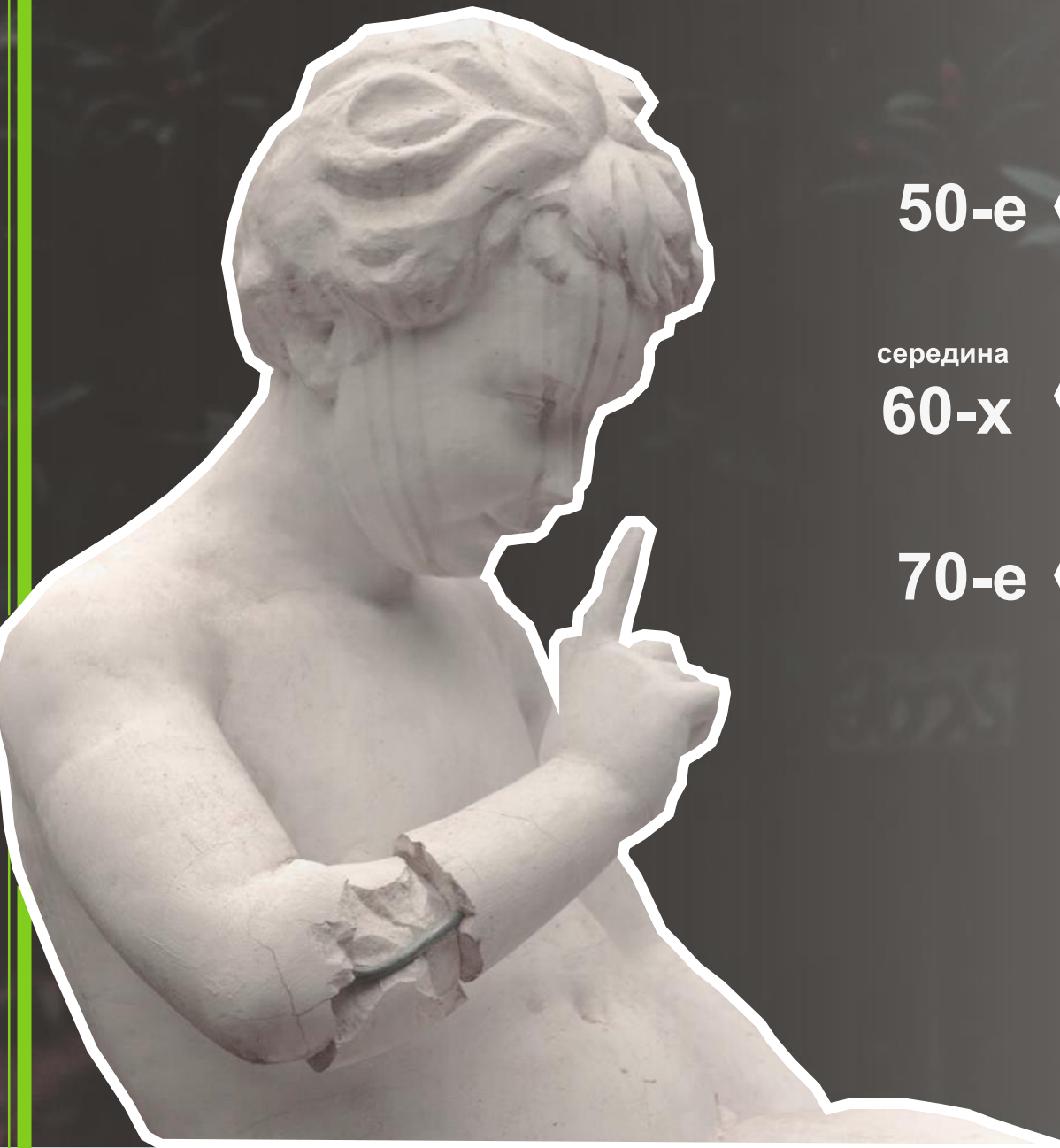
50-е

Герман Кан + американский стратегический центр RAND Corporation.

середина

60-х

Герман Кан основал Гудзонский институт.



50-е

Герман Кан + американский стратегический центр RAND Corporation.

середина

60-х

Герман Кан основал Гудзонский институт.

70-е

Начинают применять коммерческие организации – Shell.



50-е

Герман Кан + американский стратегический центр RAND Corporation.

середина

60-х

Герман Кан основал Гудзонский институт.

70-е

Начинают применять коммерческие организации – Shell.

1983

Исследования Диффенбаха – сценарный подход вошел в тройку наиболее популярных методов долгосрочного планирования.



50-е

Герман Кан + американский стратегический центр RAND Corporation.

середина

60-х

Герман Кан основал Гудзонский институт.

70-е

Начинают применять коммерческие организации – Shell.

1983

Исследования Диффенбаха – сценарный подход вошел в тройку наиболее популярных методов долгосрочного планирования.

80-е

Джек Уэлч – General Electric.

СТРАТЕГИЯ – ИГРА В БУДУЩЕЕ





СТРАТЕГИЯ – ИГРА В БУДУЩЕЕ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

МОНОПОДХОД

(базовый сценарий)



СТРАТЕГИЯ – ИГРА В БУДУЩЕЕ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

МОНОПОДХОД

(базовый сценарий)

СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД

СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД

НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЙ ВАРИАНТ
«ТРИ В ОДНОМ»



СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД

НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЙ ВАРИАНТ
«ТРИ В ОДНОМ»



ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ



СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД

НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЙ ВАРИАНТ
«ТРИ В ОДНОМ»



ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ



БАЗОВЫЙ



СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД

НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЙ ВАРИАНТ

«ТРИ В ОДНОМ»



ПЕССИМИСТИЧЕСКИЙ



БАЗОВЫЙ



ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ



ЭТАПЫ

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ



ЭТАПЫ

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

1

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛИЯЮЩИХ ФАКТОРОВ

Что оказывает влияние
именно на мой бизнес?

- Формирование четкого перечня влияющих факторов
- Ранжирование факторов по уровню влияния / значимости



ЭТАПЫ

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

1

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛИЯЮЩИХ ФАКТОРОВ

Что оказывает влияние
именно на мой бизнес?

- Формирование четкого перечня влияющих факторов
- Ранжирование факторов по уровню влияния / значимости

2

ФОРМИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЕВ

Как будет развиваться
ситуация?

- Оценка взаимозависимости факторов и трендов их развития
- Комбинирование факторов в несколько сценариев

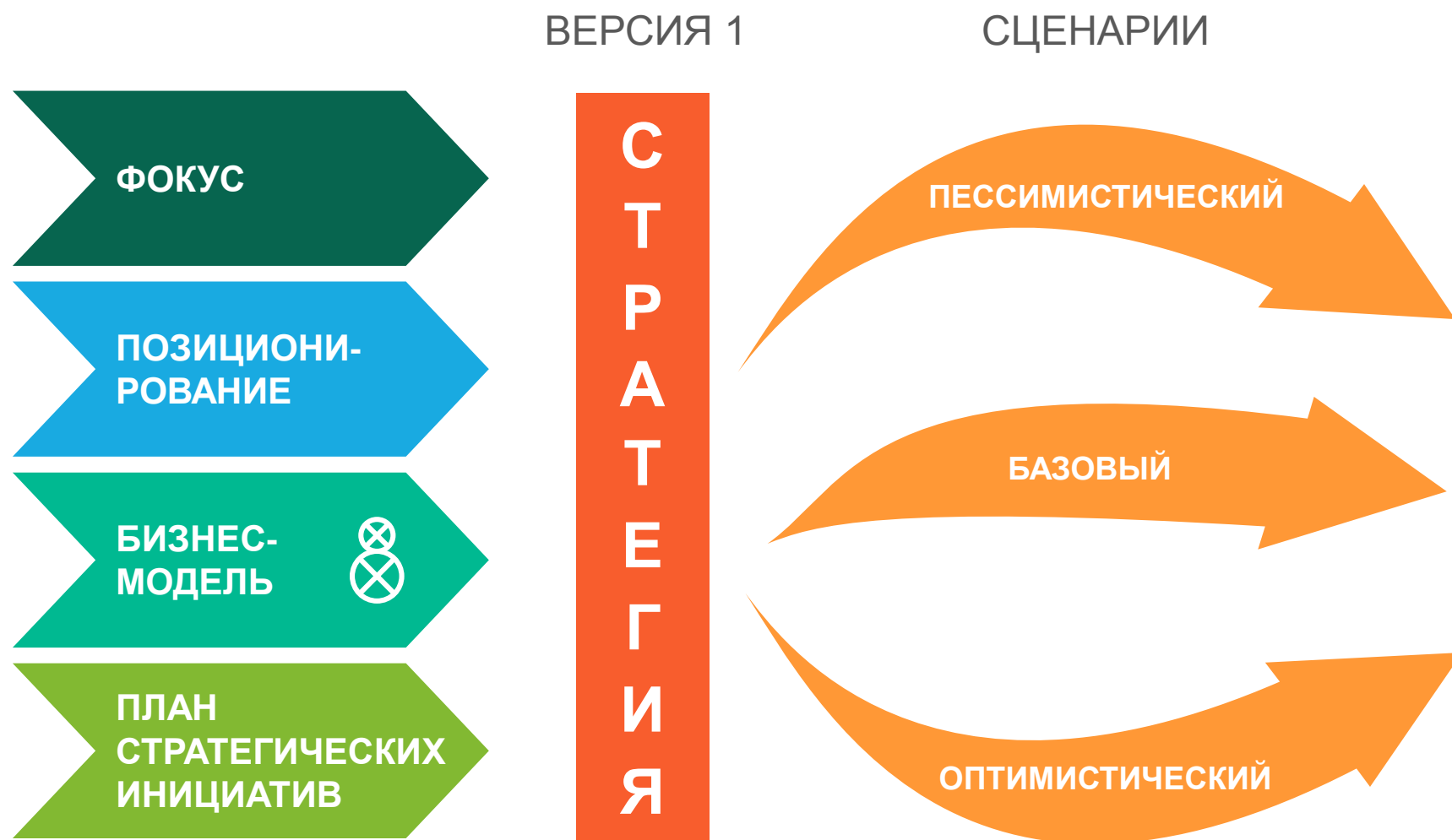
ЭТАПЫ	КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ	ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ
1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛИЯЮЩИХ ФАКТОРОВ	Что оказывает влияние именно на мой бизнес?	▪ Формирование четкого перечня влияющих факторов ▪ Ранжирование факторов по уровню влияния / значимости
2 ФОРМИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЕВ	Как будет развиваться ситуация?	▪ Оценка взаимозависимости факторов и трендов их развития ▪ Комбинирование факторов в несколько сценариев
3 ОЦЕНКА РЕАЛИСТИЧНОСТИ СЦЕНАРИЕВ	Насколько в зависимости от стечения обстоятельств будут различаться мои действия?	▪ Оценка вероятности сценариев ▪ Выявление безальтернативных элементов сценария

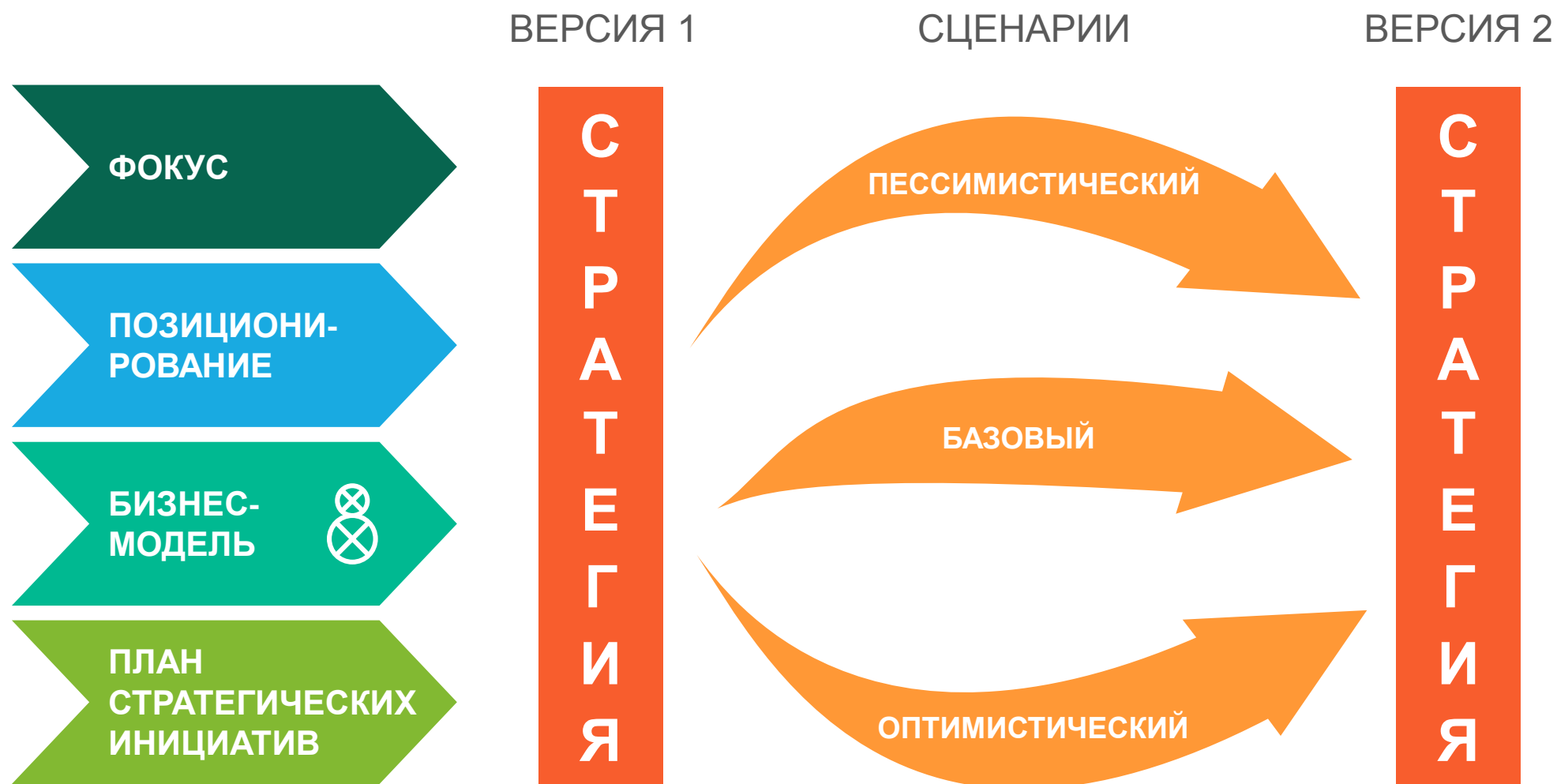
ЭТАПЫ	КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ	ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ
1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛИЯЮЩИХ ФАКТОРОВ	Что оказывает влияние именно на мой бизнес?	▪ Формирование четкого перечня влияющих факторов ▪ Ранжирование факторов по уровню влияния / значимости
2 ФОРМИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЕВ	Как будет развиваться ситуация?	▪ Оценка взаимозависимости факторов и трендов их развития ▪ Комбинирование факторов в несколько сценариев
3 ОЦЕНКА РЕАЛИСТИЧНОСТИ СЦЕНАРИЕВ	Насколько в зависимости от стечения обстоятельств будут различаться мои действия?	▪ Оценка вероятности сценариев ▪ Выявление безальтернативных элементов сценария
4 РАЗРАБОТКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ	Что мне нужно делать?	▪ План безальтернативных действий (для всех сценариев) ▪ Варианты реализации на разные сценарии развития ситуации ▪ Маркеры для мониторинга ситуации и оценки сценариев

ЭТАПЫ	КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ	ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ
1 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЛИЯЮЩИХ ФАКТОРОВ	Что оказывает влияние именно на мой бизнес?	▪ Формирование четкого перечня влияющих факторов ▪ Ранжирование факторов по уровню влияния / значимости
2 ФОРМИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЕВ	Как будет развиваться ситуация?	▪ Оценка взаимозависимости факторов и трендов их развития ▪ Комбинирование факторов в несколько сценариев
3 ОЦЕНКА РЕАЛИСТИЧНОСТИ СЦЕНАРИЕВ	Насколько в зависимости от стечения обстоятельств будут различаться мои действия?	▪ Оценка вероятности сценариев ▪ Выявление безальтернативных элементов сценария
4 РАЗРАБОТКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ	Что мне нужно делать?	▪ План безальтернативных действий (для всех сценариев) ▪ Варианты реализации на разные сценарии развития ситуации ▪ Маркеры для мониторинга ситуации и оценки сценариев

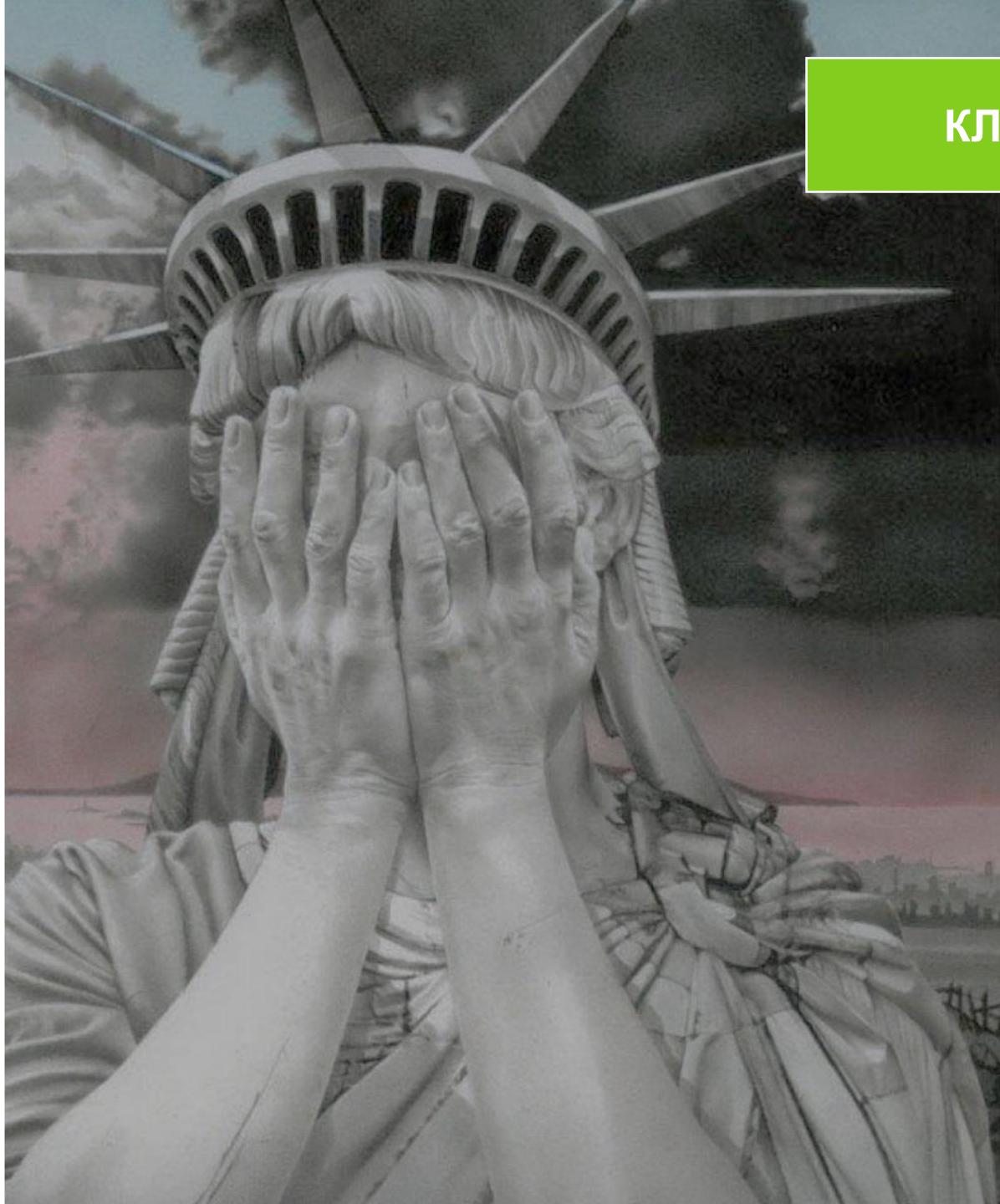
ВЕРСИЯ 1

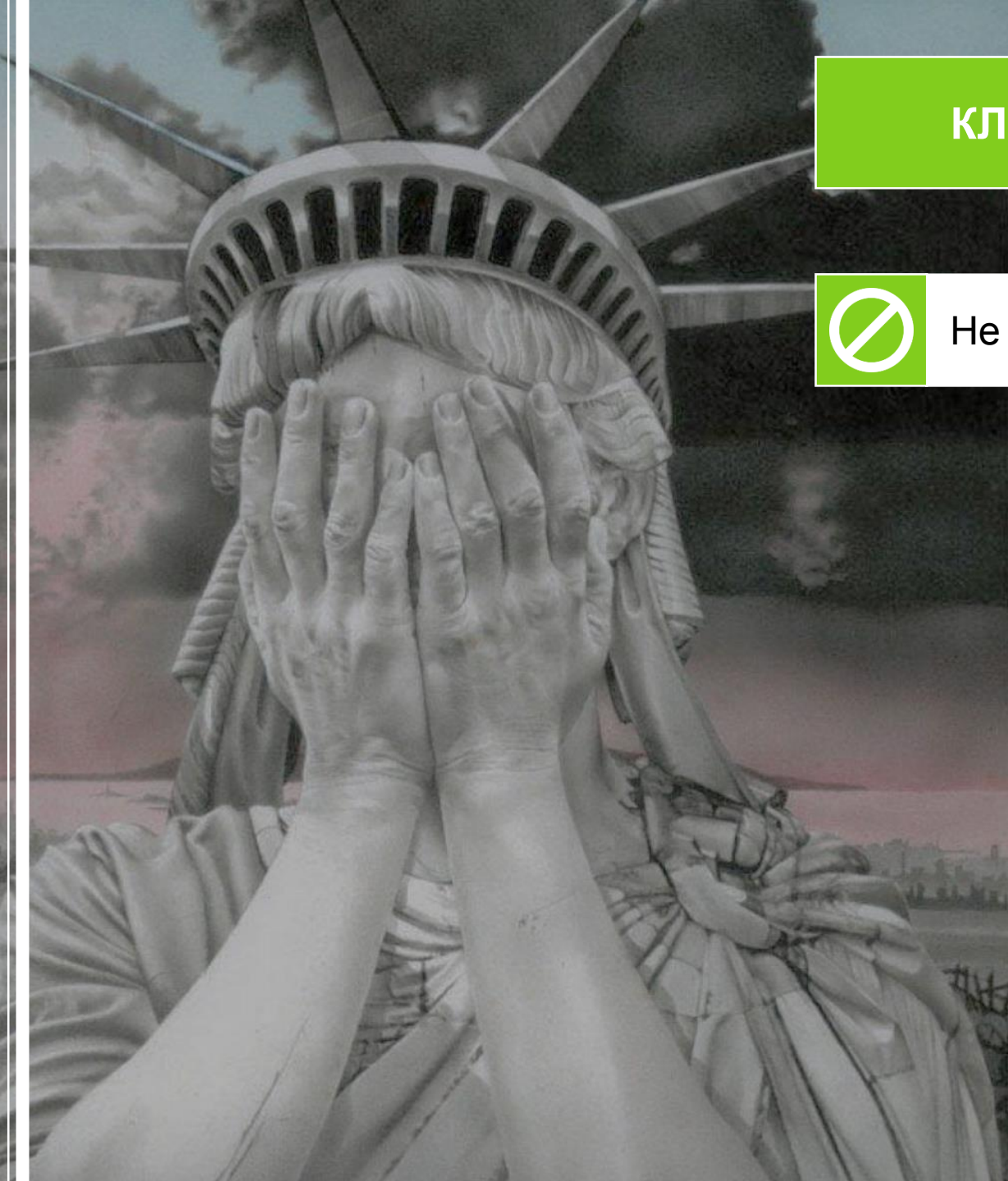






КЛЮЧЕВЫЕ ОШИБКИ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА

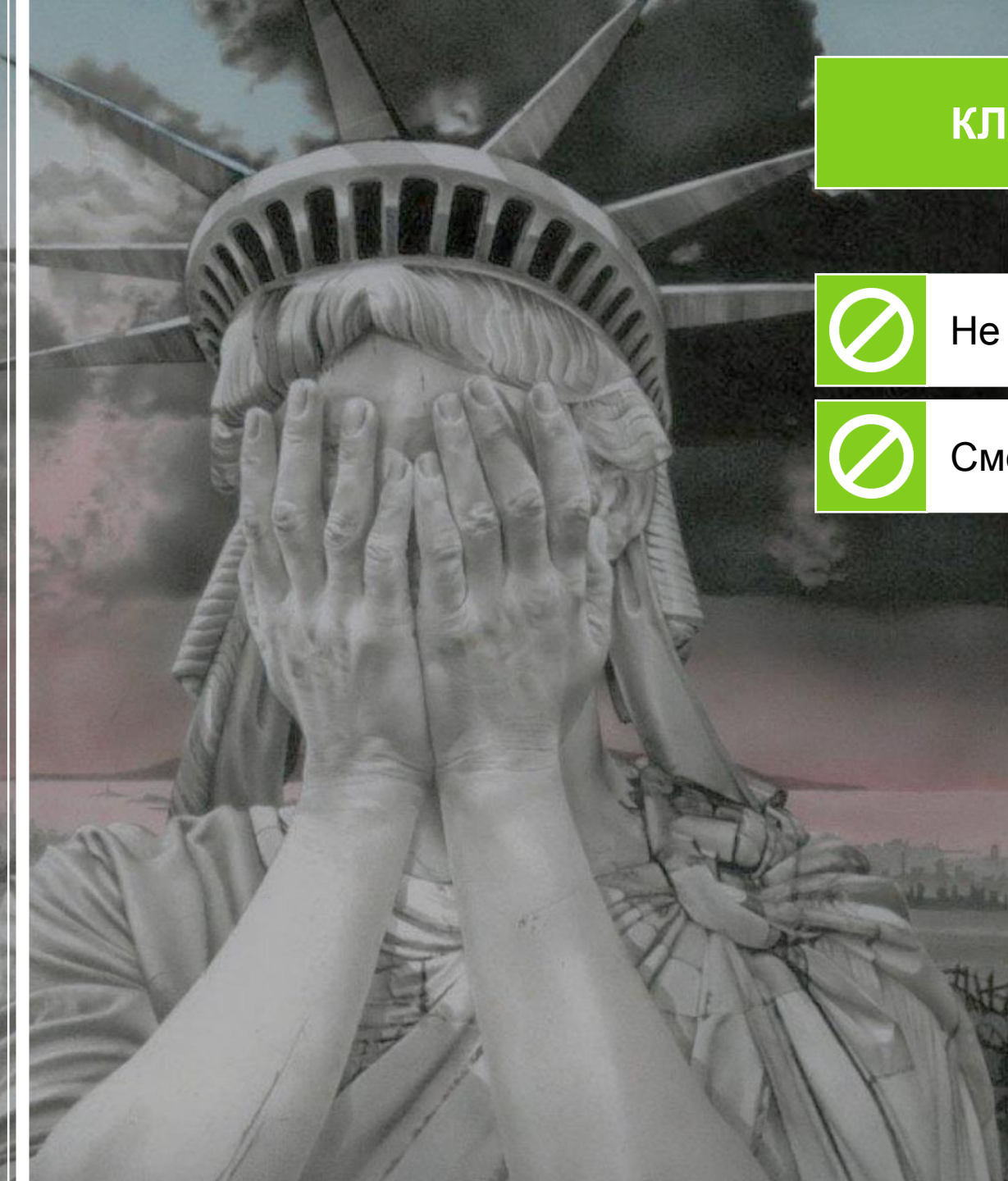


A grayscale image of the Statue of Liberty's head and crown. The statue's hands are raised to its face, covering its eyes. The background shows a cityscape and a cloudy sky.

КЛЮЧЕВЫЕ ОШИБКИ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА



Не реалистичные сценарии

A grayscale image of the Statue of Liberty's head and crown. Two hands are placed over the face, symbolizing a lack of vision or a failure to see the bigger picture. The background shows a cityscape and a cloudy sky.

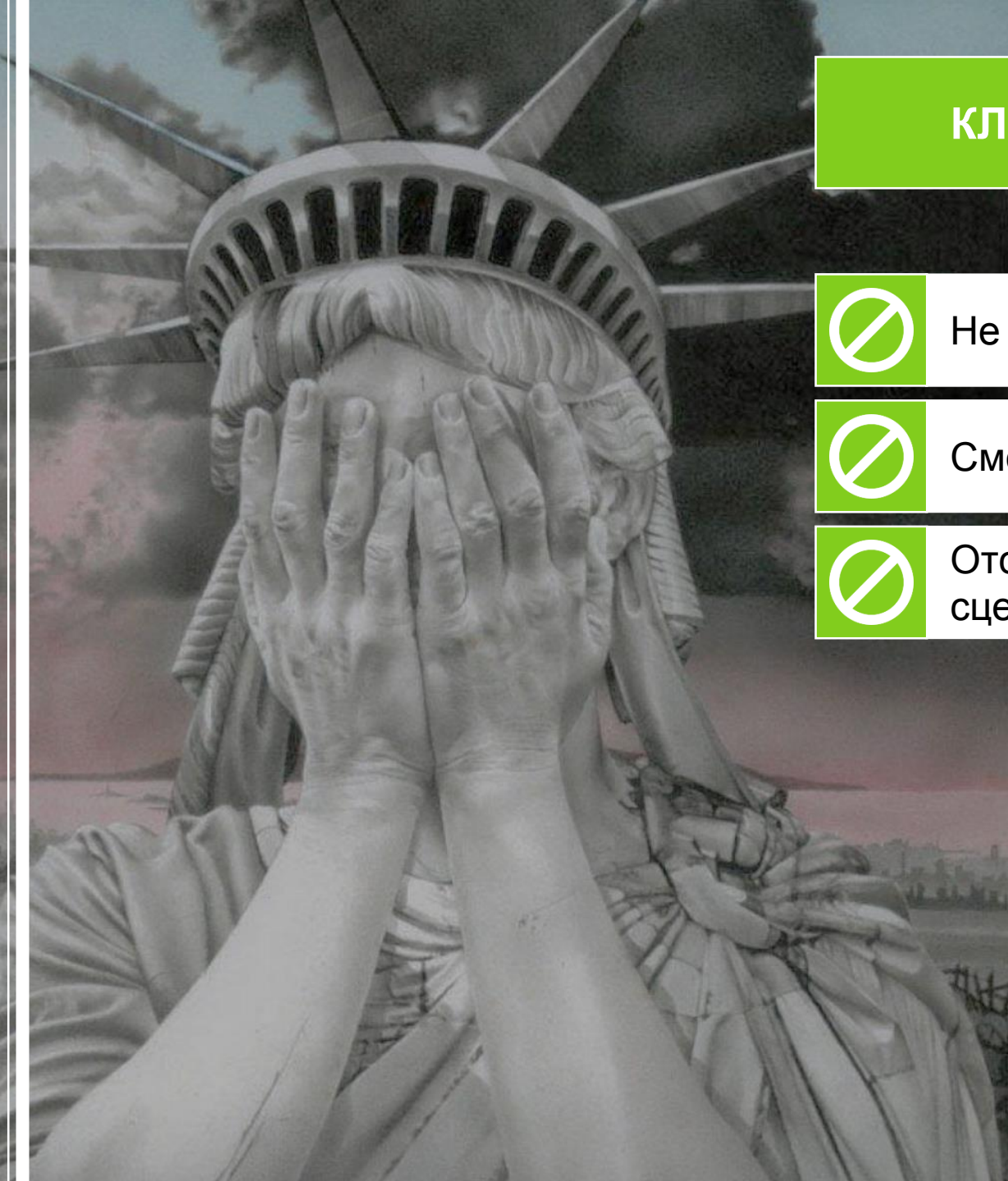
КЛЮЧЕВЫЕ ОШИБКИ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА



Не реалистичные сценарии



Смотрим цифры, не видим трендов

A grayscale image of the Statue of Liberty's head and crown. Two hands are placed over the face, symbolizing a lack of vision or oversight. The background shows a cityscape and a cloudy sky.

КЛЮЧЕВЫЕ ОШИБКИ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА



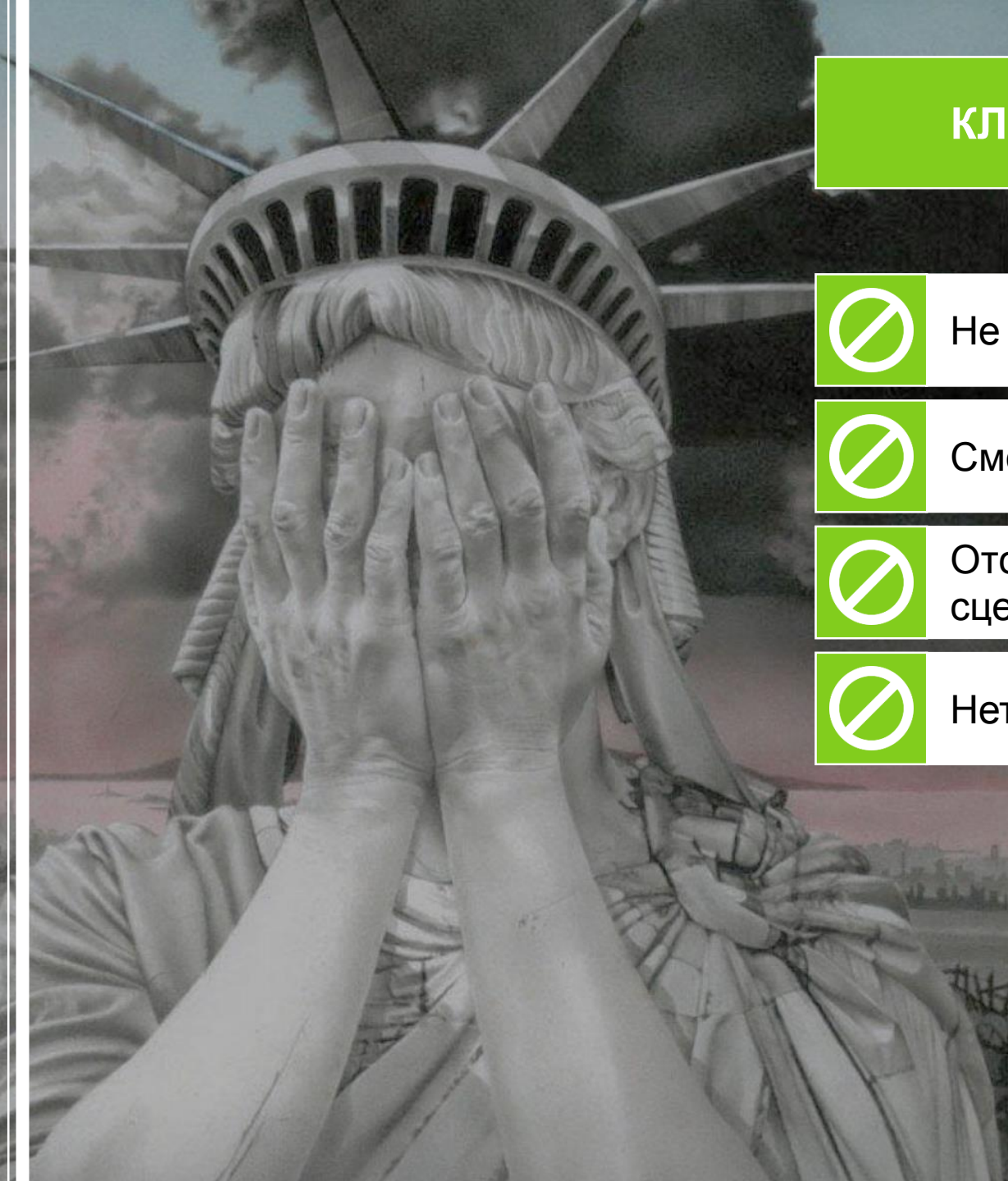
Не реалистичные сценарии



Смотрим цифры, не видим трендов



Отсутствуют маркеры для мониторинга ситуации и оценки сценариев, перехода от одного сценария к другому

A grayscale image of the Statue of Liberty's head and crown. Her hands are raised to her face, covering her eyes. The background shows a cloudy sky and a hint of the city skyline.

КЛЮЧЕВЫЕ ОШИБКИ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА



Не реалистичные сценарии



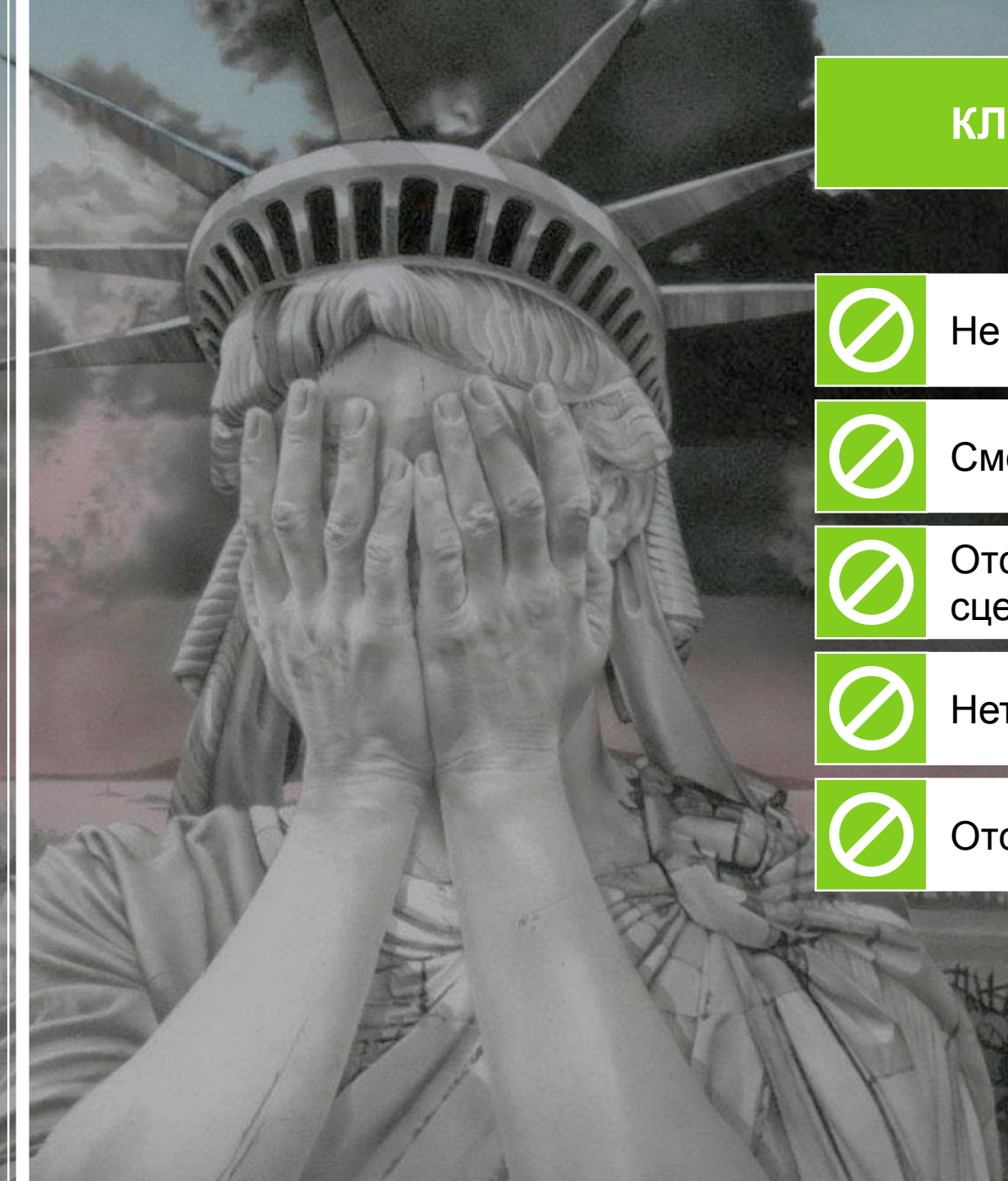
Смотрим цифры, не видим трендов



Отсутствуют маркеры для мониторинга ситуации и оценки сценариев, перехода от одного сценария к другому



Нет процедуры оценки реализации стратегии

A grayscale image of the Statue of Liberty's head and crown. Her hands are raised to her face, covering her eyes. The background shows a cloudy sky and the top of the crown.

КЛЮЧЕВЫЕ ОШИБКИ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА



Не реалистичные сценарии



Смотрим цифры, не видим трендов



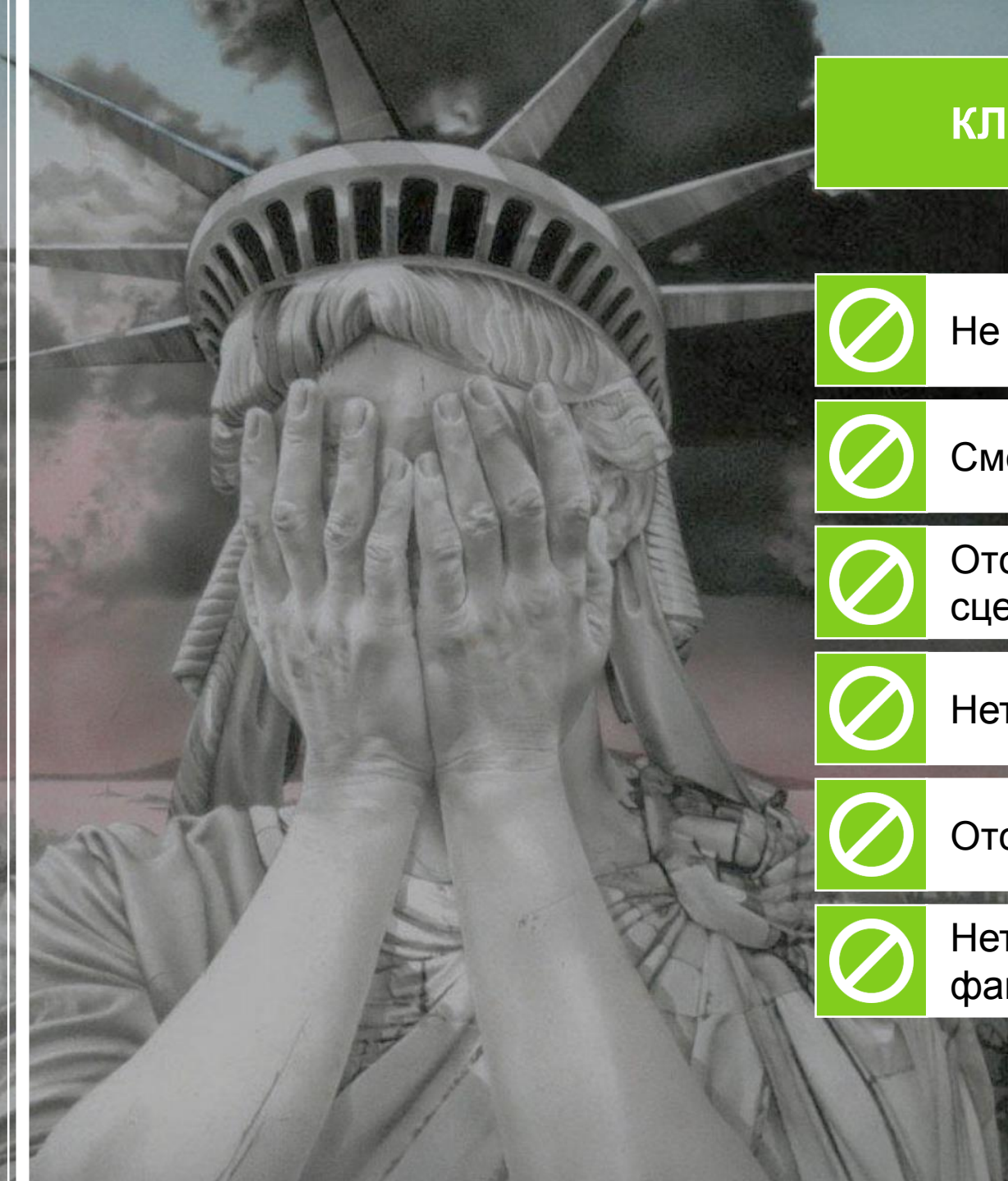
Отсутствуют маркеры для мониторинга ситуации и оценки сценариев, перехода от одного сценария к другому



Нет процедуры оценки реализации стратегии



Отсутствует аналитика

A grayscale image of the Statue of Liberty's head and crown. Two hands are placed over the face, symbolizing blindness or ignorance. The background shows the statue's rays and a cloudy sky.

КЛЮЧЕВЫЕ ОШИБКИ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА



Не реалистичные сценарии



Смотрим цифры, не видим трендов



Отсутствуют маркеры для мониторинга ситуации и оценки сценариев, перехода от одного сценария к другому



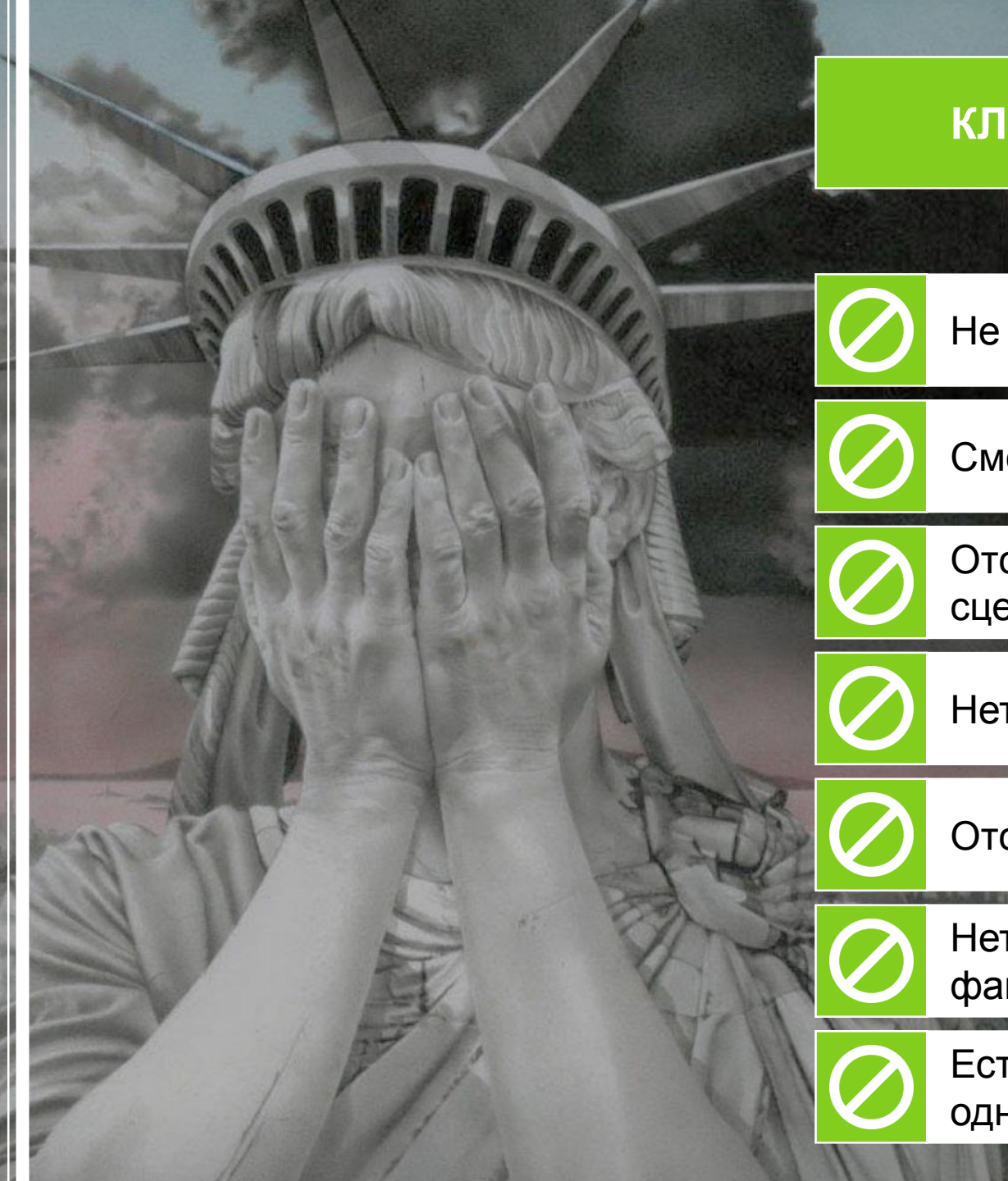
Нет процедуры оценки реализации стратегии



Отсутствует аналитика



Нет компетенций по определению влияющих факторов на сценарии развития

A grayscale image of the Statue of Liberty's head and crown. Two hands are placed over the face, symbolizing blindness or ignorance. The background shows a cloudy sky.

КЛЮЧЕВЫЕ ОШИБКИ СЦЕНАРНОГО ПОДХОДА



Не реалистичные сценарии



Смотрим цифры, не видим трендов



Отсутствуют маркеры для мониторинга ситуации и оценки сценариев, перехода от одного сценария к другому



Нет процедуры оценки реализации стратегии



Отсутствует аналитика



Нет компетенций по определению влияющих факторов на сценарии развития



Есть сценарии, но нет планов перехода из одного сценария в другой

УСПЕХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

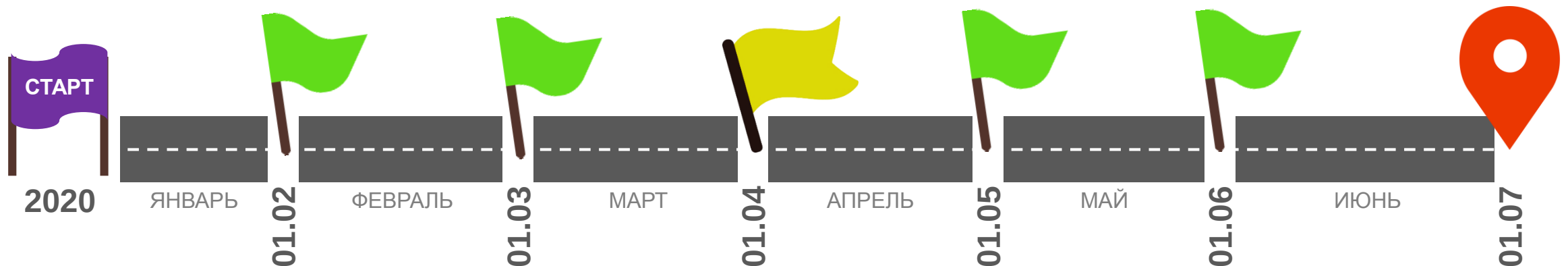




УСПЕХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

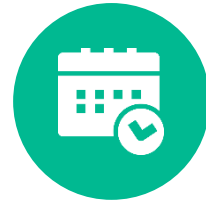


МЕХАНИЗМЫ ОБНАРУЖЕНИЯ ОТКЛОНЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И СМЕНЫ СЦЕНАРИЯ



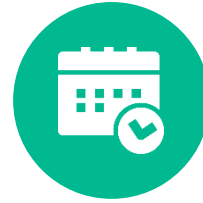
МЕХАНИЗМЫ ОБНАРУЖЕНИЯ ОТКЛОНЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И СМЕНЫ СЦЕНАРИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ



МЕХАНИЗМЫ ОБНАРУЖЕНИЯ ОТКЛОНЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И СМЕНЫ СЦЕНАРИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ

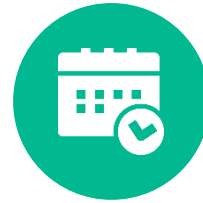


МАТРИЦА РИСКОВ /
ФАКТОРОВ



МЕХАНИЗМЫ ОБНАРУЖЕНИЯ ОТКЛОНЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И СМЕНЫ СЦЕНАРИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ



МАТРИЦА РИСКОВ /
ФАКТОРОВ



НАБОР МАРКЕРОВ ДЛЯ
МОНИТОРИНГА СИТУАЦИИ



МЕХАНИЗМЫ ОБНАРУЖЕНИЯ ОТКЛОНЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И СМЕНЫ СЦЕНАРИЯ



МЕХАНИЗМЫ ОБНАРУЖЕНИЯ ОТКЛОНЕНИЯ В РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И СМЕНЫ СЦЕНАРИЯ





ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ЧТО-ТО ПОШЛО НЕ ТАК?



ПРОГОН ИЗМЕНЕНИЙ ЧЕРЕЗ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



КОРРЕКТИРОВКА

СМЕНА СТРАТЕГИИ



ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ЧТО-ТО ПОШЛО НЕ ТАК?



ПРОГОН ИЗМЕНЕНИЙ ЧЕРЕЗ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



КОРРЕКТИРОВКА

СМЕНА СТРАТЕГИИ



ПЕРЕСМОТР СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

«ВСКРЫВАЕМ КОНВЕРТ»



ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ЧТО-ТО ПОШЛО НЕ ТАК?



ПРОГОН ИЗМЕНЕНИЙ ЧЕРЕЗ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



КОРРЕКТИРОВКА

СМЕНА СТРАТЕГИИ



ПЕРЕСМОТР СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

«ВСКРЫВАЕМ КОНВЕРТ»



ПЕРЕНАСТРАИВАЕМ МАРКЕРЫ И МЕТРИКИ АНАЛИТИКИ

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ЧТО-ТО ПОШЛО НЕ ТАК?



ПРОГОН ИЗМЕНЕНИЙ ЧЕРЕЗ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



КОРРЕКТИРОВКА

СМЕНА СТРАТЕГИИ



ПЕРЕСМОТР СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

«ВСКРЫВАЕМ КОНВЕРТ»



ПЕРЕНАСТРАИВАЕМ МАРКЕРЫ И МЕТРИКИ АНАЛИТИКИ



УМЕНЬШАЕМ ПЕРИОД КОНТРОЛЯ



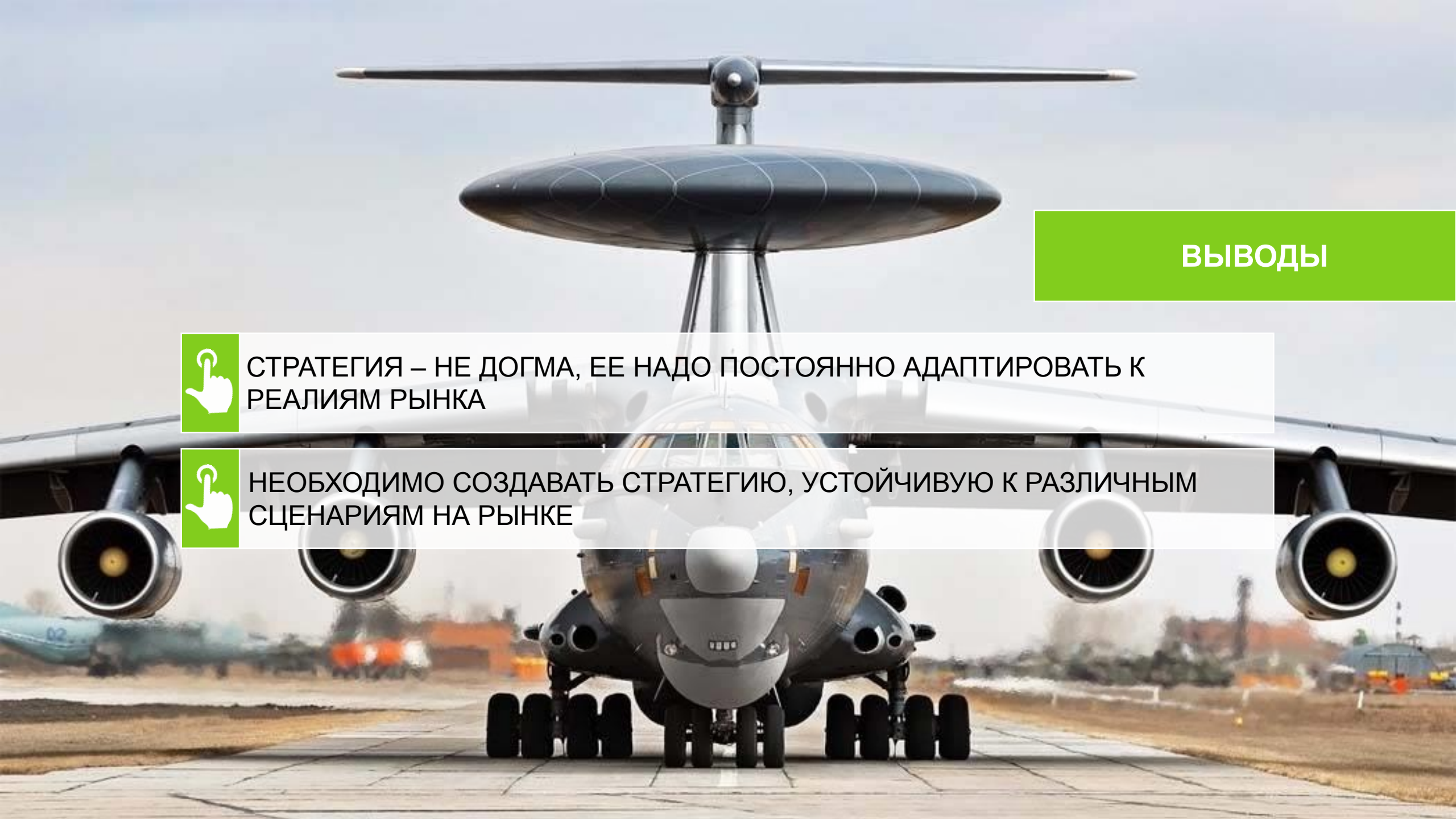
ВЫВОДЫ



ВЫВОДЫ



СТРАТЕГИЯ – НЕ ДОГМА, ЕЕ НАДО ПОСТОЯННО АДАПТИРОВАТЬ К РЕАЛИЯМ РЫНКА



ВЫВОДЫ



СТРАТЕГИЯ – НЕ ДОГМА, ЕЕ НАДО ПОСТОЯННО АДАПТИРОВАТЬ К РЕАЛИЯМ РЫНКА



НЕОБХОДИМО СОЗДАВАТЬ СТРАТЕГИЮ, УСТОЙЧИВУЮ К РАЗЛИЧНЫМ СЦЕНАРИЯМ НА РЫНКЕ



ВЫВОДЫ



СТРАТЕГИЯ – НЕ ДОГМА, ЕЕ НАДО ПОСТОЯННО АДАПТИРОВАТЬ К РЕАЛИЯМ РЫНКА



НЕОБХОДИМО СОЗДАВАТЬ СТРАТЕГИЮ, УСТОЙЧИВУЮ К РАЗЛИЧНЫМ СЦЕНАРИЯМ НА РЫНКЕ



НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ СИСТЕМУ РАННЕГО ОБНАРУЖЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ

ВЫВОДЫ



СТРАТЕГИЯ – НЕ ДОГМА, ЕЕ НАДО ПОСТОЯННО АДАПТИРОВАТЬ К РЕАЛИЯМ РЫНКА



НЕОБХОДИМО СОЗДАВАТЬ СТРАТЕГИЮ, УСТОЙЧИВУЮ К РАЗЛИЧНЫМ СЦЕНАРИЯМ НА РЫНКЕ



НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ СИСТЕМУ РАННЕГО ОБНАРУЖЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ



ЕСЛИ ИЗМЕНЕНИЯ МЕНЯЮТ КАРДИНАЛЬНО ВАШУ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ – СМЕЛО МЕНЯЕМ СТРАТЕГИЮ

ВОПРОСЫ?

АЛЕКСАНДР ПАНЬКОВ

управляющий партнер КГ «Здесь и Сейчас»,
консультант по разработке стратегии
и трансформации бизнес-моделей
соавтор книги «Лабиринты стратегии 8К»

моб.тел.: (+375 29) 620-25-05

e-mail: pankov@zis.by

блог: 8kstrategy.com

