

лучше[®]

Инструменты разработки и этапы внедрения стратегии

Программа



Стратегия на разных этапах развития

Для начинающих агентств

- Ситуационный анализ SWOT
- Видение компании и ее образ
- Жизненный цикл по Адизесу
- Финансовое планирование

Для устойчивых компаний

- Текущее видение компании
- Текущие коммерческие показатели и ресурсы
- Миссия компании и ценности
- Жизненный цикл по Адизесу
- Позиционирование
- Стратегический анализ рынка (6P, PEST и т.п.)
- Стратегическое целеполагание
- Финплан на изменения или юнит
- Стратегический план
- Стратегическое управление

Этапы создания стратегии

Для небольшого агентства (5-20 человек)

1. Проведите ситуационный анализ с командой (SWOT)
2. Оформите видение компании на 1-2 года
3. Сверяйтесь с жизненным циклом по Ицхаку Адизесу
4. Составьте финансовую модель по жизненному циклу

Оцените ситуацию используя SWOT

01

Принцип проведения в контексте
формирования стратегического видения

Как проводить SWOT

↑ Настоящее в фокусе ↓ Будущее в фокусе	Силы <ul style="list-style-type: none">• Активы• Достижения• Наличие ресурсов• Что делаю для роста	Слабости <ul style="list-style-type: none">• Пассивы• Нехватка данных• Нехватка ресурсов• Что из важного не делаю
	Возможности <ul style="list-style-type: none">• Получение данных• Идеи по целям• Инвестиции• Оптимизация• Усиление сил• Устранение слабостей	Угрозы <ul style="list-style-type: none">• Угрозы• Риски• Кадры• Финансы• Конкуренты• Форс-мажоры• Усиление слабостей

Как сделать выводы из SWOT

Как вы можете использовать **Силы**, чтобы принять **Возможности** и устранить **Угрозы**



Как сделать выводы из SWOT

Пропишите в таблице какие Возможности есть, чтобы перекрыть Слабости и устранить Угрозы

На что и как я влияю	Связь	Степень готовности, %	Сложность выполнения, 1-10	Критичность задачи, 1-10	Стоимость задачи
Уволить некомпетентного менеджера, но сначала найти замену	СлВ	0%	10	8	120 000 ₽/мес., 20 часов HR
Провести (купить, найти) исследования новых целевых для меня рынков	ВУ	0%	6	10	50 000 ₽
Вступить в партнерские программы агентств: 1, 2, 3	СлВ	33%	3	8	20 часов отдела РОПа
Повысить качество наших отчетов для клиентов, добавить блок с рекомендациями вне основной услуги	ВУ	0	7	10	4-6 часов на 1 отчет, аналитик 120 000 ₽/мес.
Заказать или сделать своими силами интересный дизайнерский вариант КП	ВУ	25%	3	9	48 часов/ 150 000 ₽

Сформируйте стратегическое видение

02

На 1-2 года, опираясь на выводы и инсайты,
выявленные на SWOT

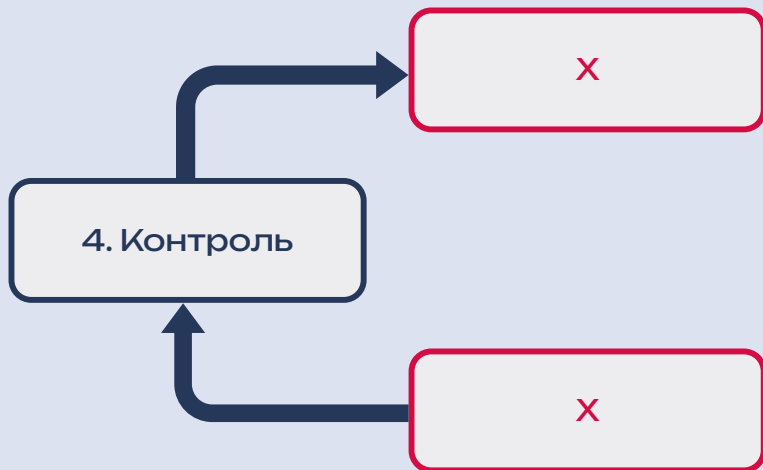
Видение компании

Отсутствие видения разрушает базовый принцип менеджмента, описанный Анри Файолем в 1916 г.



Видение компании

В результате, рушатся организация, мотивация
и остается только контроль, но без существенной пользы



Как оформить видение компании

1. Выделить время, 2-3 часа (и не отвлекаться)
2. Настроиться на эту задачу
3. Провести SWOT-анализ, привлечь ключевых сотрудников
4. Ответить на вопросы по видению (в идеале – с интервьюером)
5. Зафиксировать «выжимку» по этим вопросам (возможно, на диктофон + отдать GPT)
6. Составить виш-лист по стратегическому видению
7. Приоритизировать задачи из виш-листа по таблице задач
8. Оценить каждую задачу в трудозатратах и часах, раздать в работу под KPI

Как оформить видение компании

1. Выделить время, 2-3 часа (и не отвлекаться)
2. Настроиться на эту задачу

Пожить жизнью, которую сейчас не можешь себе позволить, помечтать

Дать публичное обещание в рабочей группе или бизнес-сообществе

Свести экономику и оценить свой потенциал (и ради чего он)

Нанять трекера / ментора, который будет требовать от вас результатов

Вопросы для формирования видения

#1

ЧТО для вас является критерием роста вашей компании?
Прямо сейчас

- **Как.** Какие ключевые критерии для роста вашей компании вы готовы выделить, кроме финансовых?
- **Сколько.** К каким показателям вы хотите прийти финансово? За 1 год, 3 года и 5 лет.
- **Зачем.** На что конкретно вы планируете использовать полученный дополнительный доход?

Вопросы для формирования видения

#2

Опишите в двух-трех предложениях образ клиента,
с которым вам интересно работать

- Что это за компания?
- Компания должна способствовать достижению цели, прописанной в п.1.

Вопросы для формирования видения

#3

Опишите в двух-трех предложениях образ задачу,
с которой вам перспективно и интересно работать

- Что это за задача / проект?
- Целевой проект должен способствовать достижению цели, прописанной в п.1.

Вопросы для формирования видения

#4

По каким метрикам / критериям вы сможете определить, что ваша цель по п.1 (общие критерии роста), п.2 (клиент мечты) и п.3 (задача мечты) достигнута?

- Как вы будете отслеживать процесс достижения своих целей и видения?

Вопросы для формирования видения

#5

Как вы сейчас отслеживаете эффективность системы продаж, по каким числовым критериям вы ее оцениваете?

- Что это за клиент (ценовой сегмент, объем и тип задач), и в чем проблема работы с ним?
- Как это влияет на вас и на команду?

Вопросы для формирования видения

#6

С какими сложностями вы сталкиваетесь работая с нынешней клиентской базой и привлекая нынешнего клиента?

Вопросы для формирования видения

#7

Какие ресурсы и возможности есть у вас, чтобы заинтересовать клиента, описанного выше в п.2. и получить описанную в п.3. задачу?

Каких ресурсов (в т.ч. человеческих, медийных, экспертных) вам недостает, чтобы это сделать?

Чек-лист критериев ясного видения

1. Долгосрочность (5+ лет), по сути это будущее компании
2. Четкость и ясность, простой язык изложения
3. Амбициозность (не зацикливайтесь на нынешней ситуации)
4. Описывает верхнеуровневые коммерческие цели компании
5. Комплексность (касается всего облика вашей компании)
6. Конструктивность и позитивный настрой
7. Принципиальная реалистичность (без фантазий)
8. Отсутствие оглядки на внешние факторы среды*

* из своего стратегического планирования внешние факторы ни в коем случае нельзя исключать. Важно просто чтобы они вас не тормозили в ходе формулировки видения.

Пример сформированного видения агентства

Мы работаем с крупными клиентами, которые ценят качество и не сравнивают нас с фрилансом или компаниями низкого ценового сегмента. Нас интересуют партнеры, готовые расти и развиваться вместе с нами. Мы осознанно (пусть и постепенно) отказываемся от тех, кто не разделяет этот подход.

Наш приоритет — сотрудничество с производственными компаниями из сферы высокоточного оборудования, входящими в топ-100 России.

Пример сформированного видения агентства

Мы развиваем два ключевых направления:

1. Создание продающих сайтов, которые служат мощным инструментом привлечения и обеспечивают наших клиентов стабильными заказами.
2. Комплексный маркетинг с применением технологий искусственного интеллекта для роста продаж и укрепления бренда наших клиентов.

Наши услуги объективно доступны компаниям с годовым оборотом от 2 млрд рублей, при этом наибольший интерес для нас представляют партнёры с оборотом от 10 млрд рублей или из числа крупнейших предприятий страны.

Пример сформированного видения агентства

К 20XX году мы сформируем команду более чем из 50 экспертов — специалистов, которые ценят себя и свой профессионализм, постоянно развиваются, способны аргументированно отстаивать решения перед клиентом.

Мы обеспечим высокий уровень заработной платы, комфортный офис, системное обучение и командные мероприятия, формируя коллектив, объединенный общей идеей и увлеченный сложными, креативными задачами.

Мы направим усилия маркетинга и PR на то, чтобы потенциальные клиенты обращались к нам уже с пониманием того, кто мы и чем можем быть полезны (то есть на узнаваемость бренда в сообществе).

Пример сформированного видения агентства

Для этого мы сделаем ставку на личный бренд собственника и набор готовых (упакованных в кейсы) решений для ключевых задач наших клиентов. Предложим им экосистему сервисов и знаний (обучение).

На основе видения составьте «виш-лист» задач

Составьте виш-лист

Что я хочу изменить первоначально

Объем виш-листа

3-5 основных пунктов

Матрица приоритетов для вашего виш-листа

Далее декомпозируйте описанные приоритеты на задачи (под их будущее достижение) и оцените их по **Матрице приоритетов**, используя фильтры:

Задача для достижения видения	Степень готовности, сейчас, %	Сложность выполнения, 1-10	Критичность задачи, 1-10
Организовать процессы в производстве в ключе рентабельности, возможно, нанять исполнительного	25%	10	7
Начать замеры CSI и NPS ото всех клиентов, увеличить число отзывов о компании	0%	5	9
Избавиться от клиентов, которые жгут ресурсы и не платят достаточно, не растут (заместить их сначала новыми, не расширяя штат)	10%	9	10
Сделать редизайн нашего сайта, чтобы он отражал нашу миссию и позиционирование на рынке	0	8	7
...	66%	3	9

Домашнее задание

1. Проведите свой персональный SWOT, сделайте выводы используя методику выше
2. Выделите 2-3 часа времени и ответьте на вопросы видения (желательно со «въедливым» помощником)
3. Проведите SWOT – но уже вместе с командой, опираясь на видение и ваши стратегические цели

**Желаю вам принятия
верных управленческих
решений и достижения
всех ваших целей.**



**Для этого – будьте
информированы
и делитесь со своей
ими командой.**



Форма для оценки занятия и для ваших вопросов

Поделитесь, пожалуйста, оценкой прошедшего занятия.
Это поможет повысить качество контента для вас.



Код на форму оценки
качества доклада
и для ваших вопросов



Время заполнения
1,5 - 2 минуты

Ответы на вопросы предоставляются
в течении 2-х недель с даты публикации занятия