

Стратегируй или проиграешь!

Что такое стратегирование¹, почему эта идея (или формат, или практика), время которой пришло? Какие эффекты стратегирование создает в организации?

В этой статье вы найдете:

- **обзор внешних мировых трендов, которые подталкивают компании к необходимости стратегирования;**
- **перечень эффектов, которые создает эта практика в компаниях.**

Коротко о том, почему мы, команда Института Коучинга, взялись за эту статью. Последние 15 лет мы сопровождаем процессы изменений в организациях. Это длительные проекты, где появляется новая стратегия, новая структура, происходит выход на новые рынки, слияния, поглощения и вместе с ними идут комплексные культурные изменения. В таких проектах нами наработан уникальный опыт и сформирован ряд выводов о том, что сейчас происходит принципиальная смена подходов в работе со стратегией в компаниях.

В статье использованы материалы интервью с Филиппом Гузенюком и Юлией Тertyшной.

В работе со стратегией происходит смещение акцента от документа к процессу.

Наш тезис в двух словах в следующем: в работе со стратегией происходит смещение акцента от документа к процессу. От ответа на вопрос, к процессу задавания вопросов и совместного поиска решений. Многие компании сейчас ищут путь к взаимодействию, в котором ключевые менеджеры и сотрудники вовлечены в соавторство создания стратегии. Только соавторство приводит к качественным решениям, к повышению уровня доверия и к созданию такого поля, где, действительно, всем ясно, куда идет компания и где место каждого в этом векторе.

Есть такая максима от классика стратегии, Дэвида Мейстера: «Стратегия – это диета». То есть, прежде всего, это способность компании дисциплинировано, ориентируясь на текущие изменения, гибко и адаптивно определять свой вектор движения.

¹ **Стратегирование** – это комплекс мер и мероприятий, которые позволяют компании выбирать оптимальный путь реализации своего Видения в каждый момент времени. В состоянии стратегирования компания способна быстро реагировать и на входящие вызовы, и на открывающиеся возможности. При этом важно, что сбалансированы краткосрочная и долгосрочная результативность. Это постоянное развитие, открытие «новых земель», новых горизонтов и – одновременно – «укоренение» в настоящем.

В нашей статье мы хотим уделить особое внимание внешнему контексту, посмотреть, какие тренды, какие силы, формирующие будущее, приводят к необходимости изменения подходов к стратегии.

«Скорость, скорость, скорость»,- Герман Греф.

Для начала слова Германа Грефа: **«Скорость, скорость, скорость»**. Time to market² – сегодня это слова, которые звучат буквально на каждой стратегической сессии.

Если срок жизни бизнес-модели в 2000 году был 10-15 лет, то сегодня – это 3 года. Григорий Павлоцкий, управляющий партнер Делойт СНГ, приводит такие примеры:

- чтобы добраться до аудитории 50 млн пользователей у радио ушло - 38 лет, у ТВ - 14, у интернета - 4, у Фейсбука - 3,5, у Твиттера - 9 месяцев, у Инстаграмма - 6 месяцев, у Энгри Бердс - 35 дней, у Покемон Гоу – неделя.
- С 2011 по 2014 год - появилось 20 компаний-единорогов (стартап, получивший рыночную оценку стоимости в размере свыше 1 миллиарда долларов США), с 2014 по 2017 – 120.

А вот подкаст с собственницей американской радиостанции:

- Чего вы боитесь больше всего?
- Больше всего я боюсь того, что появятся беспилотные автомобили.

(и тогда, что будет с огромной аудиторией слушателей – водителей?)

Скорость сокращения time to market сегодня требует от компаний постоянных изменений и способности быстро адаптироваться не просто в мелочах, а порой в самом сердечнике бизнес-модели.

Стратегия, как документ, созданный на 5-10 лет вперед, может стать риском для бизнеса.

Следствием этой ситуации является исчезновение стратегии – как документа, созданного на 3-5 лет вперед. Если раньше компании готовы были тратить много времени, сил и средств на изготовление многотомной стратегии, где все было выверено, просчитано по бенчмарку, декомпозировано и «спущено» в KPI, то сейчас события, происходящие на рынках, вносят такие коррективы в микро и макро коэффициенты, что все эти так тщательно выверенные элементы стратегии, нужно заново осмысливать и пересчитывать.

О примере такой потери времени, денег и взаимной неудовлетворенности рассказала авиакомпания «Победа», подав в суд на Boston Consulting Group. Последняя занималась

² Время вывода на рынок (англ. *Time-To-Market*) — временной интервал от старта проекта до появления его на рынке. Минимизировать TTM – ключевая задача для компаний в условиях конкурентного глобального рынка.

разработкой пятилетней бизнес-стратегии компании. Претензии авиакомпании заключаются в том, что работа консультантов «не несет никакой ценности», что вместо трех месяцев работа длилась полгода, и так и не была доведена до конца (см. Коммерсант, 13.11.2018)

Мы часто слышим от клиентов о необходимости пересчитывать KPI буквально раз в полгода, о том, что ближе к середине года уже начинается управление в операционном цикле: «Нам не до стратегии, нам бы план выполнить!». И стратегические решения принимаются по наитию. А в какой-то момент наступает раскоординация, так как каждый в своем подразделении выживает, как умеет. Поэтому, по сути, мы видим все больше примеров тому, что срок жизни стратегии существенно уменьшается.

Классическим кейсом того, как компания до последнего «держалась» за свою давно разработанную стратегию, стала история продавца одежды American Apparel. Компания продолжала открывать новые магазины, хотя последние пять лет терпела убытки. В 2009 году American Apparel взяла в долг \$80 млн у Lion Capital и с удвоенной силой последовала своей старой бизнес-модели, но уже в 2015 году компания подала иск о банкротстве. К этому времени было открыто 227 магазинов, в American Apparel работало около 9000 сотрудников.

Ошибкой топ-менеджеров была потеря чутья своего времени, все вокруг изменилось, а компания продолжала отрабатывать стратегию, которая уже не отражала текущие реалии: сменилось поколение покупателей, их ценности, их способы коммуникации с продавцами одежды.

Можно также привести кейс авиакомпании Трансаэро, которая, чтобы выпутаться из кредитов, сделала ставку на снижение цен для привлечения новых клиентов, при этом продолжая расширять парк. Но девальвация рубля внесла трагические коррективы в этот план, под который авиакомпания уже не смогла перестроиться.

У многих примеров стратегических ошибок одна и та же черта – потеря связи с уже существующей реальностью или неспособность быстро перестроиться в связи с наступлением новой реальности. То есть, мы видим много свидетельств тому, что попытка каким-то образом зафиксировать стратегию, превратить ее в набор постулатов – несет в себе огромный риск для бизнеса.

Разрывные инновации – либо убьют ваш бизнес, либо обеспечат максимальный толчок. Важно успеть их заметить, так как скорее всего они придут не из вашей отрасли!

Есть еще несколько трендов, которые прямо говорят нам об очень серьезном увеличении сложности, комплексности бизнес-окружения. Один из них – это disruptive innovations. Разрывные инновации, то есть инновации, которые существенно повлияли на развитие рынка или отрасли, но при этом пришли из другой сферы. Примером такой мощной разрывной инновации является интернет, который кардинально изменил способ ведения бизнеса компаниями и уничтожил компании, которые не желали его замечать.

Те факторы, которые являются жизненно-важными для вашей компании сегодня, то есть, то, что ее либо убьет, либо даст возможность прорыва, находятся, возможно, не в вашей отрасли. Ключевые изменения на рынке такси пришли из IT. Таксисты в Нью-Йорке ничего не знали про IT-компанию Uber. Но стоимость лицензии на такси после появления Uber упала с 1,3 млн долларов в 2013 году, до 241 тысячи в 2017 году, что навсегда

изменило бизнес такси.

Поэтому сегодня, работая со стратегией, недостаточно смотреть только в свою отрасль, нужно брать во внимание еще как минимум 10 смежных областей.

Так, работая в конце 2018 года со стратегией в компании «Эконика», мы, помимо таких сегментов как «мода», «материалы» и непосредственно «производство обуви», смотрели также в будущее образования, здравоохранения, транспорта ... И именно на пересечении нескольких областей родилась новая бизнес-стратегия, в которой акценты сместились в сторону индивидуализации в работе с клиентами и максимального внимания к digital исполнению.

Сегодня мы живем в глокальном мире, в воплощенном парадоксе между трендами на локализацию с одной стороны и глобализацию – с другой.

Следующий важный тренд – это глокализация. Приходится признать: сегодня мы проснулись в глокальном мире, где с одной стороны есть тренд на локализацию: локальное ценится, важно, чтобы продукты производились в своем регионе, было понятно, кем и как он производится, но в то же время, каждый магазин у дома конкурирует сегодня со всем миром. Наверно и вы не раз сталкивались с такой цепочкой, о которой рассказывает партнер Института Коучинга, Филипп Гузенюк: «Моя мама покупает чай, который ей продает человек, живущий в Канаде, через свой онлайн-магазин. А чай выращивается в Японии на маленькой частной чайной плантации».

Согласно исследованиям специалистов из Оксфорда, количество компаний небольших, несырьевых, которые будут вести операции в более чем 6-ти странах мира за 5 лет увеличится на 129%. «Мы наблюдаем глобализацию малого и среднего бизнеса. Никто не защищён от того, что если ты ведёшь локальные операции на локальном рынке, то завтра к тебе не придёт мощный международный игрок. Вопрос на сегодня стоит так: «Ты глобально конкурентоспособен?», - говорит Елена Бондаренко, директор программ малого и среднего бизнеса «Сколково».

Сегодня микробизнесы, малые бизнесы, средние бизнесы получили выход в глобальное конкурентное поле³. Очень подробно это описывает в своей книге "Конец работы по найму с 9 до 17: деньги, смысл и свобода" (The End of Jobs: Money, Meaning and Freedom Without the 9-to-5) Тейлор Пирсон. В течение трех лет он проводил интервью с сотнями предпринимателей и собирал информацию по макроэкономике, демографии, занятости населения по всему миру от Вьетнама и Нью-Йорка до Бразилии. Сегодня каждый бизнес на своей территории конкурирует с производителями из всех стран мира через глобальные

Вывод был однозначным и не зависел от индустрии, страны, возраста и расы опрашиваемых: начать свой бизнес становится все легче, он все менее рискован и приносит все больше прибыли. В то же время стабильная работа по найму с 9 до 17 становится все более рискованным жизненным выбором и грозит финансовым крахом.

Средний класс работает все больше и зарабатывает все меньше. Рост зарплат, не прекращающийся почти целый век, в итоге остановился в нулевых годах. Согласно докладу Kleiner Perkins Caufield & Byers от 2015 года, в период с 1948 года по 2000 год рынок вакансий рос в 1,7 быстрее, чем росло население США, но с 2000 года все поменялось - теперь население страны растет в 2,4 раза быстрее, чем рынок труда.

интернет-платформы.⁴

Евгений Дёмин, основатель и генеральный директор компании «Сплат» на нашем форуме «Дело года» рассказывал, что «мы в компании ничего в принципе не делаем, ориентируясь только на российский рынок. Мы очень уважаем свою страну, но Россия – это 2% мирового рынка, а нам важно создавать продукты, ориентированные на весь мир. Это помогает нам мыслить глобально». И Сплат – редкий пример российской компании, вышедшей в более чем 60 стран мира.

Тучным временам настал конец. Теперь каждый процент роста дается компаниям ценой огромных усилий.

Что мы еще видим? Что каждый процент роста российским компаниям дается огромным трудом. Если еще в 2000-е годы клиенты нам рассказывали, что у нас в этом году 30-40% роста, и это было с пометкой «могло быть и больше», то сейчас ситуация другая. Чтобы вырасти, нужно у кого-то забрать этот рынок. Все сложнее найти новую нишу. И в то же самое время есть примеры компаний, которые в 2, а то и в 3 раза в год прирастают. И это кейсы очень сфокусированного, креативного попадания в текущие тренды.

Пример нашего клиента, компании «Манн, Иванов и Фербер» – издательство, у них открытые данные (мы выступали с этим кейсом на Форуме «Рефорум»). На падающем рынке в 2017 году рост 52%, от 700 миллионов рублей оборота в год до 1,1 миллиарда через стратегирование и настройки топовой команды на определенный фокус работы в бизнесе.

Глобальный кризис лидерства или «задача в личность не помещается».

Еще один важнейший фактор, который при разговоре о стратегии сегодня важно учитывать, это глобальный кризис лидерства. Согласно данным нашего партнера, компании Harthill, лишь 37% топовых лидеров способны сегодня решать стоящие перед ними сложные, комплексные задачи.

То есть, уровень задач существенно превышает «уровень» (компетенции, способности) людей, которые занимают лидерские позиции. Один человек не может в себя вместить весь масштаб и комплексность происходящего. Вот честное признание одного из наших клиентов, руководителя крупного банка: «Если кто-то в этой стране должен понимать, куда всё идет и как всё будет, - то это я. Но я не понимаю!». И другая цитата нашего клиента: «Такое впечатление, что большинство моих задач в мою личность не помещаются!» Уровень неопределенности очень высокий. И тем важнее понимать, что любые наши планы – это вещь очень зыбкая, но в то же время важно взвешивать и внимательно думать о будущем, вместе смотреть «вдолгую», постоянно обновлять и пересматривать ситуацию с учетом всех новых вводных.

Выравнивание топ-команды. Формирование единого поля доверия

Что еще очень важно? Кроме факторов, лежащих в области внешних бизнес-вызовов, все больше нарастает влияние внутренних вызовов. Культура продолжает есть стратегию на завтрак. Всё больше и больше важны «soft skills». Самый горячий сейчас запрос от клиентов – на выравнивание, сонстройку топовой команды. Это следующий тренд в нашей копилке аргументов «за» стратегирование. Как сделать так, чтобы в команде возникло поле доверия, поле контакта, благодаря которому она может принимать любые новые вводные, и разворачивать компанию слаженно в нужном направлении. Ведь по-прежнему ключевая проблема в бизнесе в том, что звонит лебедь щуке и говорит: «Бери рака, пойдем, раскорячимся», то есть топ-менеджеры в разные стороны ведут свои подразделения. И это разрывает компанию.

Или другой не менее частый пример отсутствия сонстройки в топовой команде, когда двое руководителей ключевых подразделений всерьез «прыгнули», то есть, пошли на риск, максимально вложились, а третий только «присел» и сделал вид, что «прыгнул», а на самом деле берег ресурсы, ждал более верных вводных, потерял время, и весь проект в итоге не был реализован.

Кризис доверия.

Поэтому сегодня очень востребованы технологии, в которых мы не просто написали стратегию, но мы создали поле взаимного доверия вокруг этого процесса. И слово «доверие» - следующий важный момент, потому что наряду с кризисом лидерства, есть кризис доверия. Экономисты, которые занимаются темой доверия как макроэкономическим фактором (опрос людей на улице на тему «насколько вы доверяете или не доверяете незнакомцам»), рассчитали, что, если бы в России уровень доверия соответствовал бы уровню доверия в Швеции, то ВВП на душу населения вырос бы на 69%. Взаимное недоверие – это большие транзакционные издержки.

Пример еще одного нашего клиента – компании, у которой несколько заводов по всей стране, и важно, чтобы они с одной стороны работали эффективно, как отдельные единицы, при этом были скоординированы вместе. После нескольких сессий стратегирования интервьюируем людей, спрашиваем: «Что у вас в компании изменилось?». Они говорят: «Очень маленькая вещь – изменилась скорость доверия». «Как это? В чем это выражается?» - «Ну как, раньше я по сложному вопросу этому человеку писал такой меморандум, длинный e-mail, и даже не ему отправлял, а его начальнику, чтобы рикошетом сработать, то сейчас я просто поднимаю трубку и звоню. Там, где уходило 4 месяца, сейчас это разговор одного дня, одного звонка. Мы быстрее договариваемся». Договороспособность – крайне востребованная вещь сегодня. И особенно ценна, договороспособность на высоком уровне, потому что, когда ключевые вектора интересов и понимания ситуации топ-менеджеров едины, они создают прозрачную выстроенную систему вниз. Если они не выстроены, то идет разбалансировка и хаос по всей системе. Он умножается многократно.

Следующий тренд: важность бизнеса со смыслом, бизнеса, который несет в себе значимый вклад в развитие рынка, отрасли, всего мира. Согласно исследованию Deloitte Global Human Capital Trends 86% миллениалов считают, что успех в бизнесе следует оценивать не только по финансовым показателям. Лучшие специалисты отказываются работать только за деньги, люди «инвестируют» в бизнес слишком много себя: своего времени, своих идей, талантов и способностей, эмоций. Им все более важно, какие ценности будут в компании, которую они выберут.

По итогам опроса в 2017 г. проводимых по всему миру, в компаниях Америки, Африки, Европы, Азии и на Ближнем Востоке, 76% респондентов -- представителей поколения Y -- считают, что бизнес должен выступать проводником положительных социальных перемен.

Поэтому сегодня общество требует от компаний способность «сшивать» ценности, миссию, стратегию и видение в одном ясном послании для мира. Те, кто действительно вкладываются в эту работу, выигрывают войну за таланты.

Лучшие люди сегодня идут в компании, где есть ясная, светлая, мощная идея, приземленная в конкретику бизнеса, а не просто машина по зарабатыванию денег. Соединять финансовые задачи со смыслами, с ответом на вопрос «зачем, ради чего мы это делаем, что мы тем самым несем в мир» - также задача стратегирования.

Здесь мы завершим перечень внешних предпосылок и перейдем к непосредственным эффектам, которые создает стратегирование в бизнесе. Конечно, мы упомянули далеко не все внешние факторы, но, полагаем, что этого списка уже достаточно, чтобы задуматься о выборе такого подхода к стратегии в бизнесе, который позволил бы учесть эти серьезные внешние вызовы.

Что получит компания, реализующая стратегирование?

Первый, самый важный результат, который получает команда при практике стратегирования – это адаптивность стратегии, способность быстро менять стратегические фокусы внимания. Мы наблюдаем множество кейсов в течение года с компаниями, с которыми мы встречаемся на стратегическую работу раз в квартал. Один из последних примеров, когда небольшой проект, рожденный в мозговом штурме и получивший статус «а давайте попробуем», уже ко второму кварталу вырастает в очень важный результат для бизнеса. И по факту маленький тестовый стартап в онлайн-канале указывает команде на необходимость смены бизнес-модели, и на возможность удвоить бизнес уже в следующем году.

Адаптивность стратегии, способность быстро перестраиваться.

В этом смысле продукт стратегирования – это регулярно дополняемая, уточняемая,

поддерживаемая в живом состоянии, актуальная стратегия компании, когда всем понятно, куда мы идем, на что мы делаем ставку, за счет чего мы реализуем свои глобальные дальние цели, с учетом текущего контекста, в который все верят. Стратегия, в которую люди верят, которую они разделяют, которая у них сшивается с их текущими проектами.

Второй очень важный эффект – это сильная, сплоченная, сонастроенная топовая команда, сформированное поле доверия. Регулярность встреч по стратегии (раз в квартал) дает возможность тщательно разобраться, что не работает, что работает, какие страт.-проекты идут, какие нет. Неизбежно происходит столкновение с различием в интересах, с конфликтными ситуациями. Важно создать условия для команды, чтобы эти вопросы глубоко прорабатывать и разбирать, в результате возникает ситуация, когда у топовой команды нет ничего «под ковром», всё открыто.

Сонастройка команды. Доверие и чистота «под ковром».

В итоге возникает ясность и созвучие, сонстройка команды по ключевым вопросам. Людям становится гораздо комфортнее, проще и быстрее договариваться на высшем уровне управления, что дальше, естественно, транслируется в компанию.

Следующий эффект наиважнейший – это культурный сдвиг. Когда мы работаем с темой стратегирования, мы обязательно включаем в контур обсуждения вопросы, связанные с миссией и ценностями. Речь идет о ДНК организации, где миссия, ценности, видение и стратегия выступают как костяк, как несущая конструкция. Миссия – ответ на вопрос «зачем мы делаем то, что мы делаем?». Видение – понимание «что мы делаем или куда мы идем, какую компанию мы хотим построить через 5, 7, 10, 15 лет», образ будущего, в который мы верим. Ценности – это то «как мы туда идем», что такое хорошо, что такое плохо для нас. И стратегия – это ответ на вопрос «за счет чего?», какой механизм достижения видения мы выбираем.

Культура – как поддерживающая среда для реализации видения.

Работая в сессиях, мы обсуждаем это комплексно. Наша цель сформировать культуру и стратегию, которые взаимоподдерживают друг друга. Если в работу топовой команды не берется какой-то элемент из этого контура, то всё начинает разваливаться. Но часто команды натсупают на эти «грабли», потому что «важно говорить прежде всего про цифры, про рынки, про клиентов, про результаты», а миссия, ценности – это про «софт», это «не первоочередное», или «давайте отдадим это в HR-отдел, они все там напишут, плакаты на стенки повесят, в журналах корпоративных опубликуют». Часто мы видим, как такая история приводит к противоположному эффекту - к потере фокуса.

И другой пример, когда мы договорились с генеральным директором о важности целостности ДНК. Совсем недавно работали с крупным телеком-оператором, было 2 дня сессии, мы целый первый день работы потратили на то, чтобы принять миссию и ценности. И именно эти части ДНК, когда команда их утвердила, стали критерием для выбора – инвестировать в огромный новый проект или нет. Это тот пример, когда культура и стратегия равно важны. И в этом случае одно не ест другое на завтрак. Поэтому, по сути, занимаясь стратегированием, вы постоянно вкладываетесь в развитие культуры компании,

это не то же самое, что плакаты на стенах.

Гибкая корпоративная структура – переход от иерархии к принципу мобильных команд.

Четвертый эффект, четвертый результат – это гибкая, адаптивная структура компании. Очень часто мы видим, что в компании какие-то инициативы блокируются тем, что нет структурных подразделений, ресурсов в управлении, которые могли бы поддержать то или иное начинание. Но, когда команда регулярно, раз в 3 месяца обсуждает в комплексе стратегию, культуру и структуру, появляется возможность перегруппировываться так, чтобы были ресурсы, была организация, способная решать стратегические задачи.

И последний, пятый эффект, ключевой – это зрелое лидерство. Простраивая процесс стратегирования в компании, мы вовлекаем руководителей, в идеале со всех уровней компании, но вот в практике чаще всего это n-1, -2, -3, в активное совместное «думание» о главном, о важном. То есть, люди действительно начинают чувствовать, куда всё идет, что сегодня самое важное, и почему это так. Начинают видеть свою роль, свое место в большом целом компании.

Зрелое лидерство. Принятие руководителем своей стратегической роли.

Это очень важный эффект, потому что в 100% сессий, которые мы проводим, в первый день в момент сбора задач перед началом работы звучит: «Определить, куда вообще мы все идем, и где мое место (место моего подразделения) в этом». Людям важен этот ответ: «Как я влияю на целое, какой вклад я могу внести?». Регулярное обращение к этому вопросу изменяет уровень мышления руководителей. И ни за партой, ни на МВА, это приходит, а в постоянной сонстройке с внешними и внутренними факторами, в совместном с коллегами обсуждении. Потому что скорость изменения сегодня такая, что то, что переработано в обучающий курс – это уже вчерашний день. Есть метафора о том, почему японские лучники смеются над западными. Потому что японцы умеют стрелять по движущимся мишеням. Им смешно, когда лучник в стендовой стрельбе стреляет туда, откуда мишень уже убежала. Сегодня ключевая особенность работы с такой мишенью как «развитие руководителей», в том, чтобы развивать предпринимательский способ развития, через практику, через решение текущих задач, в динамике. И стратегирование как раз дает возможность широкой группе людей приложить свои силы, способности, таланты, опыт, который уже в наличии здесь и сейчас, чтобы решать значимые задачи, где-то экспериментировать, наблюдать за ходом тестовых проектов, сверять все это с ДНК компании. И, конечно, у человека повышается вовлеченность, потому что, когда я понимаю, что я, правда, с уровня n-3 влияю на ситуацию, это очень включает, очень синтезирует. Я здесь не просто «пассажир», я действительно участник определения стратегии компании. Когда кто-то из молодых руководителей небольшого отдела приносит идею проекта, которая сдвигает всю бизнес-модель, насколько это мотивирует людей дальше искать ценное, искать такие идеи. Это работает лучше любых слов или финансовых вознаграждений.

Снижение уровня стресса, выведение страха из системы

В дополнение перечня эффектов стратегирования важно обратить внимание на важный эмоциональный момент. Эмоциональных эффектов много – это может быть в целом повышение уровня счастья сотрудников, но пока мы это не измеряли, а вот об эффекте, который хотим выделить, у нас есть конкретные данные. Речь идет о снижении уровня страха, тревоги. Когда у людей есть постоянно поддерживаемое, раз в квартал, актуализированное понимание, куда мы идем, это, конечно, выводит стресс из системы, вымывает тревогу. Когда у людей есть ощущение фокуса и сонатроенности, формируется хороший рабочий настрой, о котором мечтают все компании мира.

Здесь можно привести в пример компанию «Тегра», они находятся в Литве. В Тегре обсуждение ключевых, стратегических вопросов происходит ежемесячно. И в их системе нет страха. Люди открытые, спокойные, и действительно работают очень слаженно.

В завершении можно сказать, что стратегирование – это последовательность маленьких шагов, подобных шагам Индианы Джонса, и чуткий контакт с внешним миром, внимание к возникающим внешним сигналам и трендам. При стратегировании маленький проект может привести к изменению курса. Движение прорастает из шагов, наблюдений, осмыслений и постоянного развития.