

Многие российские компании неожиданно столкнулись с трудностями объективной оценки текущего положения дел. Со всех сторон поступают противоречивые сообщения: продажи падают, банки денег не дают, инфляция растет, а аналитики только и делают, что рассуждают, «наступило уже дно или нет!» Слухи, мнения и эмоции уводят руководство в сторону от непредвзятого анализа ситуации. Решить эту проблему могут помочь стратегические сессии.

На них руководители смогут вырваться из текучки, взять в руки факты, поиграть со сценариями и спокойно, в кругу наиболее компетентных сотрудников решить, что делать дальше.

Чтобы избежать неконструктивных дискуссий, необходимо создать единое информационное поле. В самом начале сессии стоит сделать краткий обзор ситуации в отрасли и в экономике в целом, затем рассмотреть несколько примеров антикризисных стратегий других компаний. Чужой опыт станет хорошей затравкой для обсуждения.

Следующий шаг — разработка сценариев. Оказывается, мы все очень любим порассуждать о курсе рубля, ценах на нефть, ставке ЦБ и гособлигациях США, но проанализировать, как поведет себя потребитель, что произойдет с конкурентами или как поменяется структура себестоимости, можем с большим трудом.

Методика проведения конструктивной сессии выглядит просто: надо выделить ключевые факторы, влияющие на рынок, определить возможные варианты их развития и оценить воздействие на компанию. Следующая важная методическая задача — сфокусировать участников сессии на том, что они могут реально изменить.

Важные результаты сессии — единое видение ситуации, несколько сценариев развития рынка и создание согласованного укрупненного плана действий на год. Наличие такого плана позволит сфокусировать и скоординировать действия сотрудников и подразделений.

Самые распространенные проблемы, с которыми мы встречались при проведении стратегических сессий, — «невключаемость» и «зависание». «Невключаемость» демонстрировали менеджеры компаний, которые привыкли к росту и всячески отторгали от себя мысль, что кризис — это и про их компанию тоже. Например, при проведении сессии с командой сырьевой компании мы долго топтались на месте. Только когда один из сценариев оказался весьма пугающим, менеджеры начали вырабатывать антикризисные меры.

«Зависание» — это другая крайность, когда негативное влияние кризиса переоценивается, ввергая топ-менеджеров в пессимизм. Например, сессия для компании потребительского рынка, работающей в экономсегменте, началась с жалоб на падение спроса и прогнозов дальнейшего ухудшения ситуации. Однако при детальном анализе выяснилось, что падение спроса — временное явление, вызванное распродажей конкурентами остатков. Скорректированные прогнозы оказались намного более оптимистичными. При ориентации на них были выявлены конкретные способы увеличения продаж.