



# Построение и анализ Ландшафта пути к цели компании®

Описание прорывного решения для бизнеса



Чтобы [сотрудники] внедряли рекомендации, они должны быть к ним причастны, считать себя их «владельцами»...

В цепочке создания ценностей необходимо опираться на выявленные ключевые факторы... Все внимание – только главным вещам..!

## Марвин Бауэр

**Основатель отрасли управленческого консультирования**

Лидер, идеолог и вдохновитель фирмы **МакКинзи** – с 1937 по 1992 год

Президент ассоциации выпускников Гарвардской школы бизнеса



**Джефф Безос**

Основатель **Amazon**

Мы всегда должны вписываться в будущее. Когда мир меняется вокруг тебя, и когда он поворачивается против тебя, тебе следует воспользоваться этим и понять, что делать.

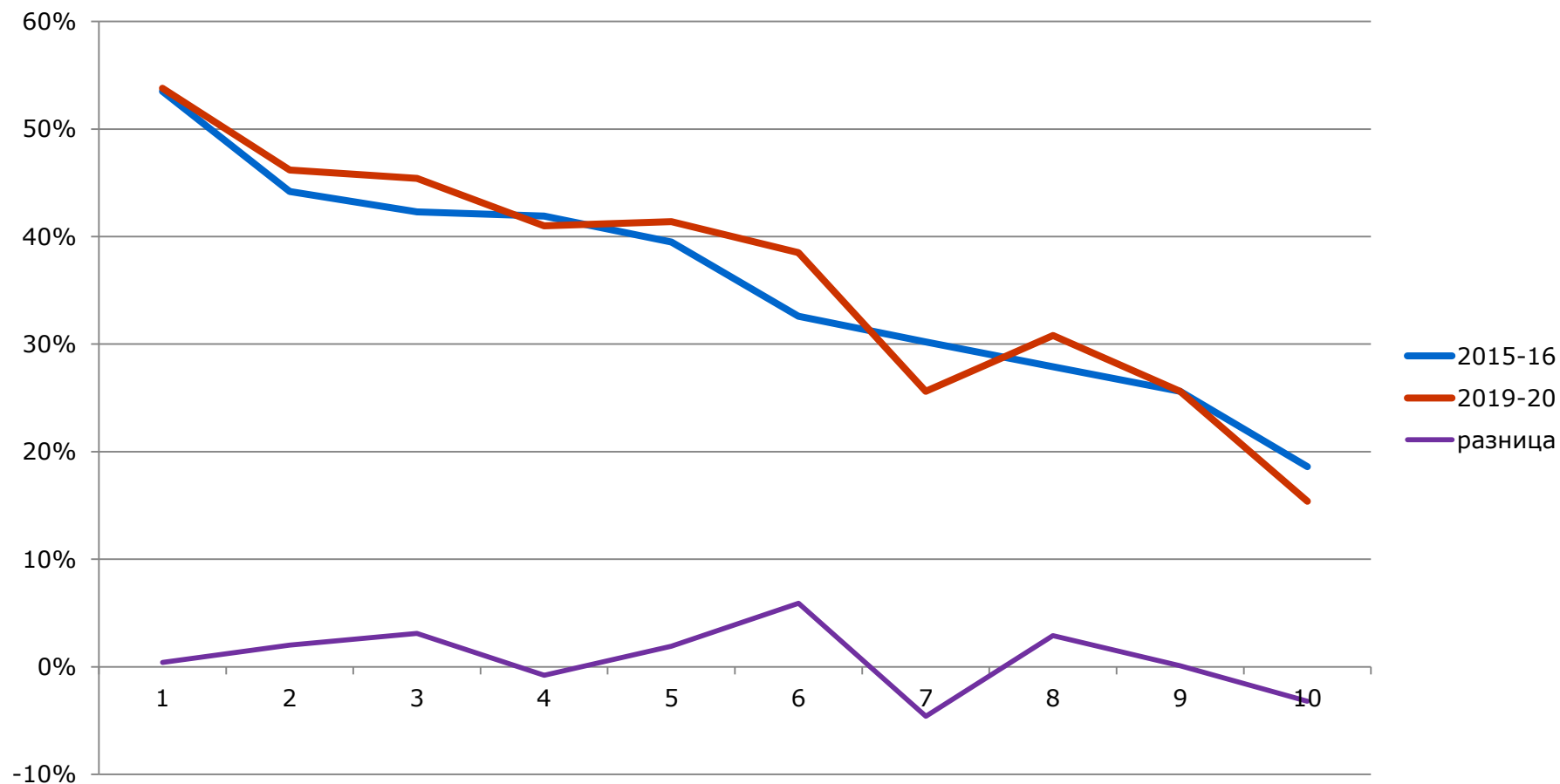
Потому что жалобы — это не стратегия...

- ✓ Как мы узнаём – какая проблема является главной на пути развития компании?
- ✓ Как мы убеждаемся – что она такова на самом деле?
- ✓ Что мы хотим сделать – чтобы проблему превратить в решение, импульс для роста!?

Наши исследования в 2015-2020 годах причин сопротивления переменам в компаниях показали:

№	Причины сопротивлений	2015-16 гг.	2019 –20 гг.	разница
1	Руководство и работники по-разному представляют причины проблем, диктующих перемены	53,5%	53,8%	0,4%
2	Сотрудники не признают проблем, которые диктуют необходимость изменений	44,2%	46,2%	2,0%
3	Работники и руководство видят пути изменений по разному	42,3%	45,4%	3,1%
4	Сотрудники опасаются, что изменения резко увеличат объем их работы	41,9%	41,0%	-0,8%
5	Новые формы и методы работы спущены «сверху вниз» без обсуждения	39,5%	41,4%	1,9%
6	Сотрудники опасаются, что их доходы снизятся	32,6%	38,5%	5,9%
7	Инициатор изменений не пользуется уважением и доверием коллектива	30,2%	25,6%	-4,6%
8	Не приняты во внимание традиции и привычный стиль работы коллектива	27,9%	30,8%	2,9%
9	Сотрудники опасаются потерять власть и рычаги влияния	25,6%	25,6%	0,1%
10	Перемены воспринимаются избыточно революционными	18,6%	15,4%	-3,2%

## Причины сопротивления – для любителей графиков:



## ЗАЧЕМ НУЖЕН ИНСТРУМЕНТ

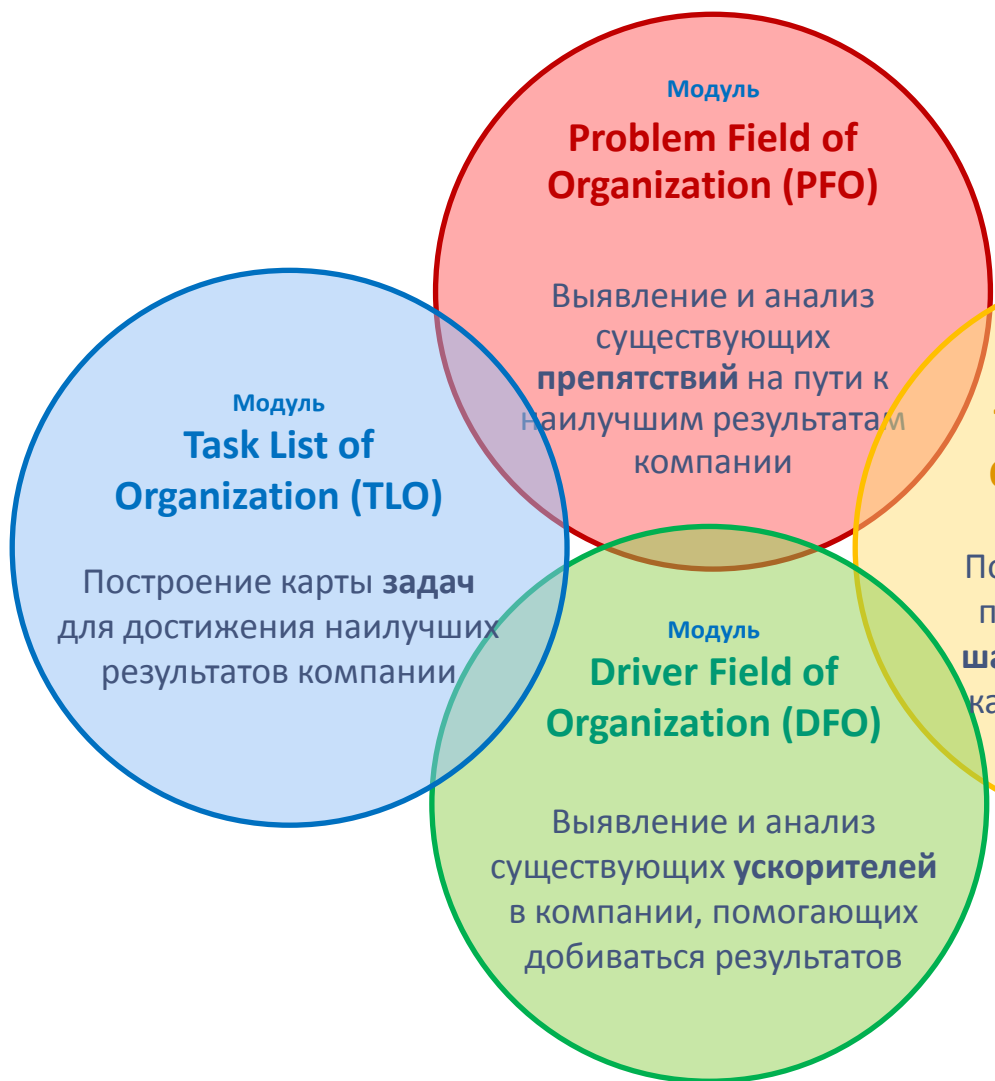
Быстро понять реальный «рельеф местности» на пути к целям организации и определить оптимальные способы их достижения с учетом имеющихся ресурсов.

Мы назвали наш инструмент:

**Ландшафта пути к целям организации**  
(**Business Landscape Path – finder** или **BLP-finder**)

**BLP-finder** – инструмент для первых лиц компаний и директоров по развитию:

- Прорабатывает глубинные причинно-следственные связи для поиска источников Проблем / Драйверов
- Вовлекает всю бизнес-команду для проработки путей достижения целей
- Строит пути к целям сразу из Поля проблем / Поля драйверов, создавая вехи-задачи



- Метод создан на основе обобщения консультантского опыта с **1993 по 1996 г.**
- Первое рабочее использование – **1996 г.**
- Технологическая отработка и совершенствование математической модели проходила с **1997 по 2008 г.**
- Метод прошел научное обоснование и апробацию в Институте психологии РАН
- В **2009** году создана первая версия программы – локальная; с **2012 года** ведется работа над on-line версией (формат SaaS)
- В **2013** году получен патент №130425
- В **2017** году получено Свидетельство на программу для ЭВМ №2018610438



Сами того не подозревая, в предтечи попали и видные методологи от менеджмента, и представители точных наук, прежде всего – математики, и даже психологи

## Эли Голдратт

### Теория ограничений (*Theory of Constraints*)

с идеей выявления и последующей фокусировки на узких местах в процессах, событиях



## Каору Исикава

### Диаграмма «рыбий скелет» (*«fish bone»*)

с идеей поиска логических связей и группировки схожих явлений в однотипные группы

## Леонард Эйлер

### Теория графов

с идеей поиска оптимальных путей-связей между точками



## Курт Левин

### Теория поля

с идеей о «валентности» полей социальных сил – «позитивных» и «негативных», с соответствующим влиянием на индивидуумов

## Боли бизнеса

Дела запутаны в клубок проблем

Когда вас осаждают проблемы, которые наматываются клубком, а эксперты говорят разное...

Понимание проблем не даёт видения решений

Даже выявленная ключевая проблема часто вызывает вопрос – Как же её решать!?

Сотрудники пассивны и игнорируют изменения

А если сотрудники ничего не хотят? Нет никакой инициативы, а только жалобы и стенания?



Команда прибывает в унынии, сомнениях

Говоря о проблемах, люди часто теряются и утрачивают веру в себя и в окружающих...

Не видна точка начала изменений

Вам очевидно, что надо что-то менять – но что!? С чего начать? Какова правильная логика шагов?

Что делать со своей бизнес-моделью

Пересматривать бизнес-модель своего дела – это уже не прихоть, а жесткое веление времени!

## Полезьа для бизнеса

### Распутать клубок проблем

Вы проясните картину и учтете мнения всех экспертов, даже если они не согласуются друг с другом!

### От проблем перейти к задачам

Вы получаете свой эксклюзивный путь к цели – который нельзя скопировать или украсть!

### Вовлечь сотрудников в изменения

Не нужно ничего продавать сотрудникам – они по ходу работы становятся соавторами пути!



### Придать уверенность команде

Команда увидит области силы компании, и будет твёрдо опираться на них на пути к успеху!

### Найти точку удобного старта

Вас перестанут мучить сомнения в правильности выбора решения – вы дадите начало изменениям!

### Интегрироваться с бизнес-моделью

Вы наглядно увидите свой путь к цели на канве бизнес-модели, сочетая и проблемы, и силы!



Данный подход можно с успехом применять для самых различных задач и стоящих целей.

В фокусе может быть:

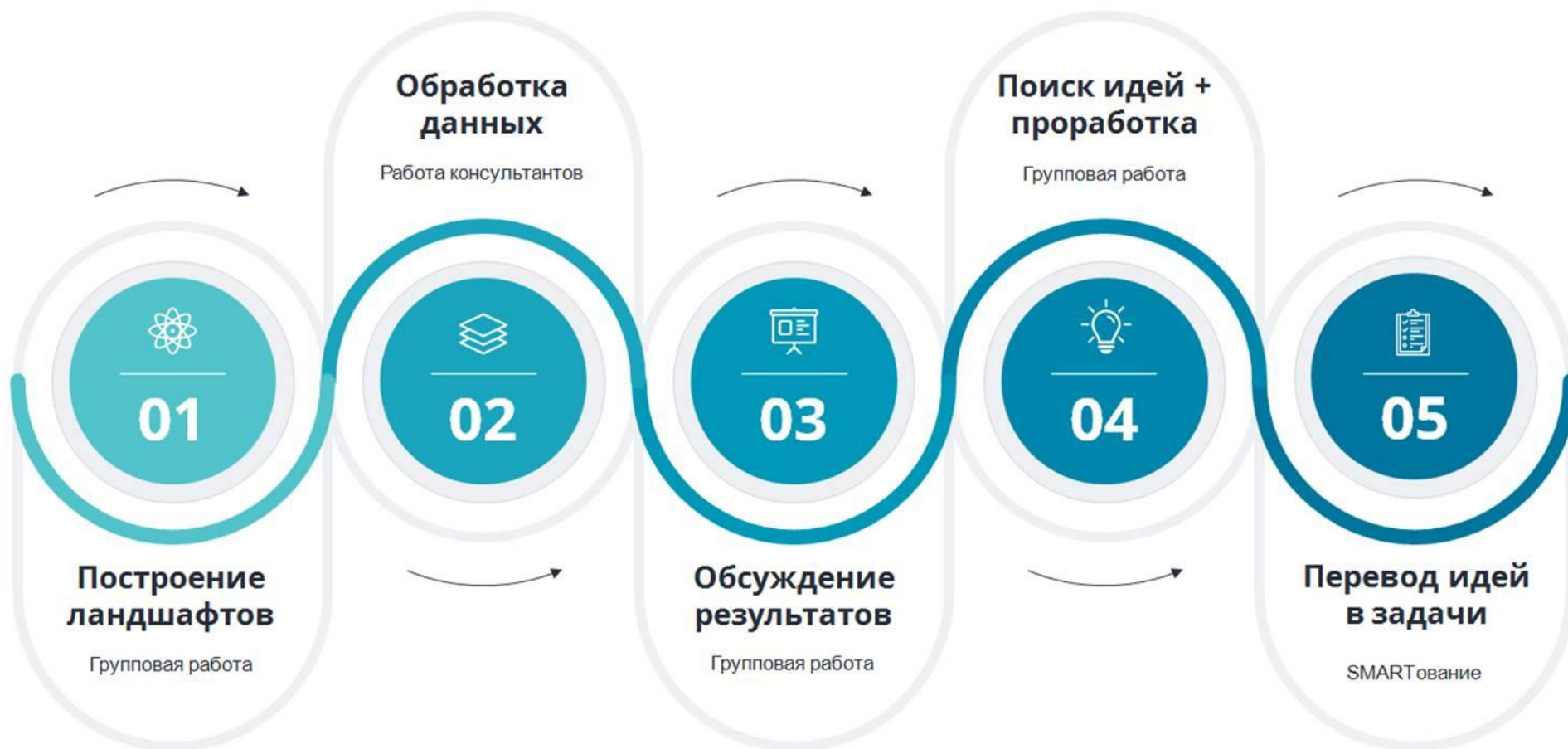
- компания *или*
- группа компаний
- любое подразделение
- проектная группа / проект
- и даже отдельная персона

# BLP-finder

ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ

## Общий алгоритм

Наиболее востребованный сценарий (более 70% случаев): построение **Поля проблем** и трансформация его в **Лист задач** (т.е. 2 модуля: PFO + TLO)



# Шаг 1. Модерация и фасилитация

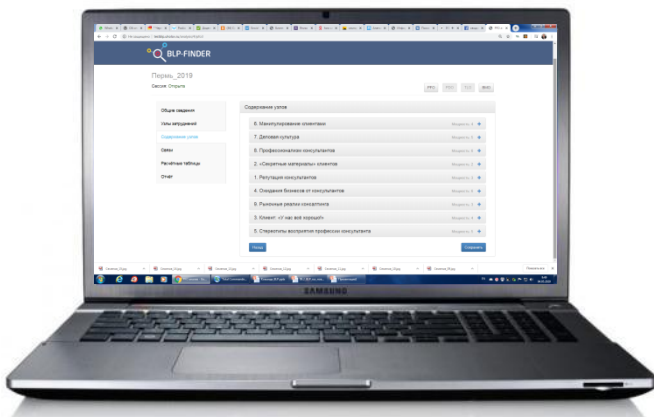


## Групповая работа экспертов

- ✓ Участники формулируют и записывают Затруднения / Драйверы на стикерах
- ✓ Группировка стикеров в узлы
- ✓ Построение связей между узлами (группами стикеров)

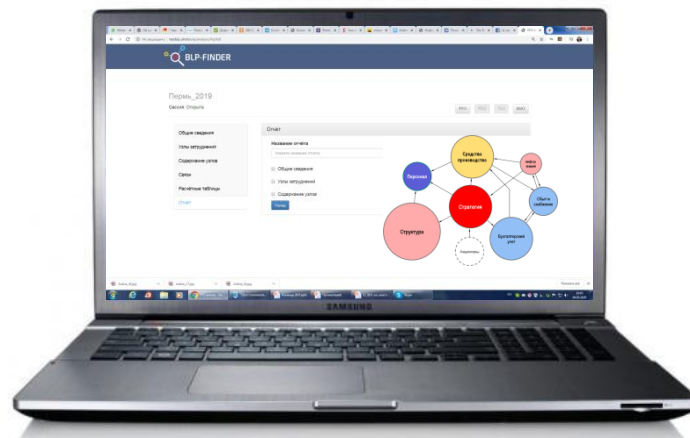


## Шаг 2. Ввод и обработка данных



Данные обрабатываются в цифровой платформе **BLP-finder**

- ✓ Ввод и проверка данных
- ✓ Математический анализ и расчет «полей»
- ✓ Создание и получение отчетов



## Шаг 3. Обсуждение и рекомендации



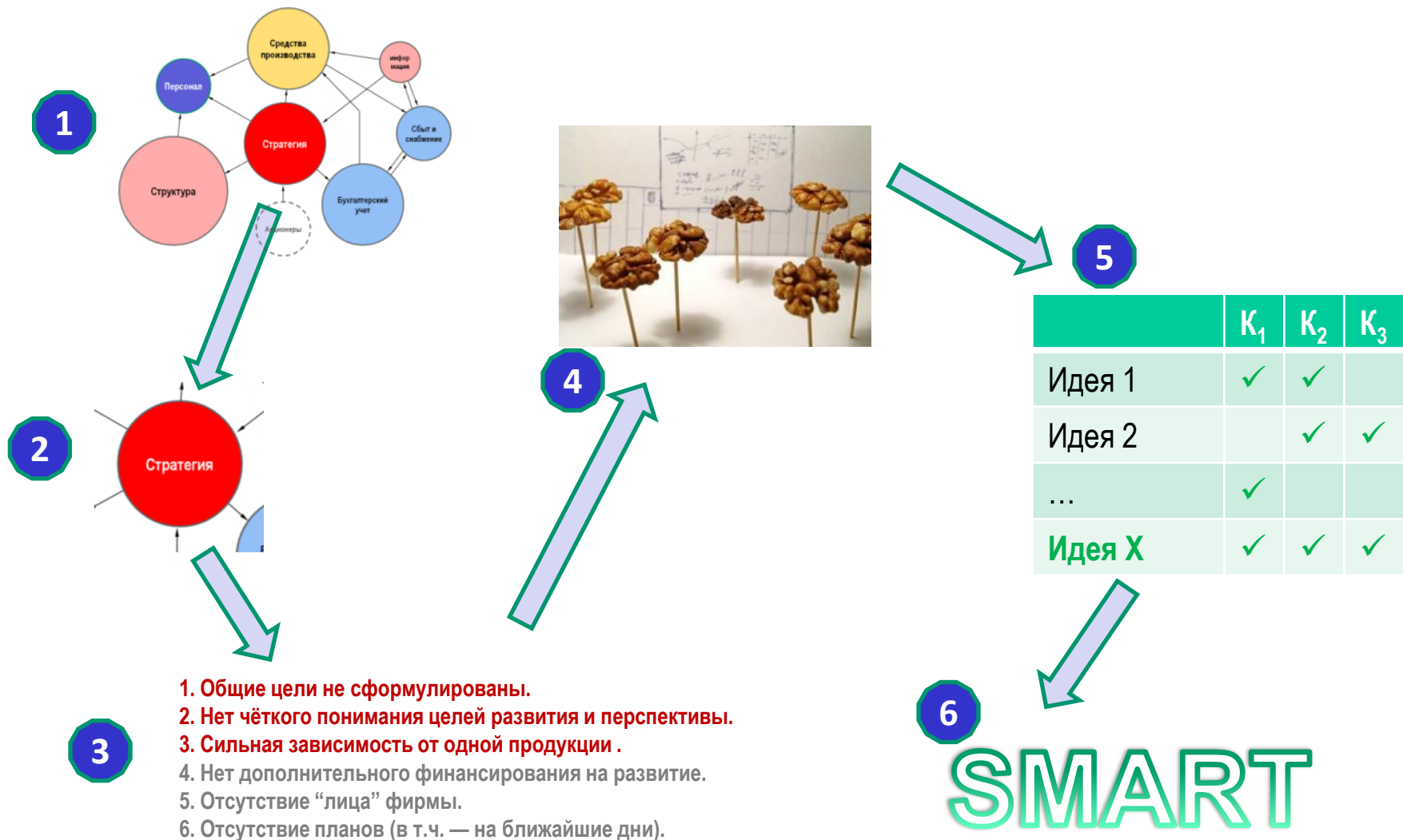
Поиск путей улучшения через  
обсуждения отчета

- ✓ Интерпретация результатов из отчета консультантами
- ✓ Обсуждение результатов в группе и/или индивидуально с клиентом
- ✓ Разработка рекомендаций для развития и усиления успеха

**Прим:** К сожалению на эту часть нам ни разу не удалось провести фотографа - все очень конфиденциально



# Шаги 4-5 – Создание Листа задач



За 25 лет использования данного подхода для различных ситуаций и компаний мы установили, что:

- Существенно экономится время руководителей на разработку путей достижения целей (стратегических / тактических) – более 50%
- Экономятся ресурсы компании, расходуемые на неоправданные бизнес-эксперименты – более 35%
- Повышается вовлеченность (более чем на 70%) и снижается сопротивление изменениям (более, чем на 60%) менеджеров и исполнителей

## Мы считаем безусловными достоинствами **BLP-finder**:

- Применимость в любой компании или подразделении, где есть коллектив от 3 человек и более (верхней границы нет)
- Нет навязанных извне рецептов – все решения, рождаемые в ходе работы уникальны, их бесполезно красть, копировать
- Получаемые результаты не нужно продавать исполнителям, т.к. они сами исходно вовлечены в создание решений
- Получаемые решения не взяты из воздуха, а полностью опираются на возможности и ограничения самой компании
- Результаты – списки задач, приоритеты и т.д. – можно сразу включать в управленческий процесс

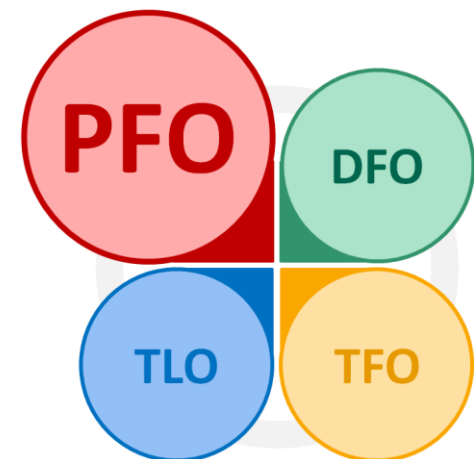
# BLP-finder

МОДУЛЬНАЯ СТРУКТУРА

## Поле проблем [PFO]

Когда вас осаждают проблемы, например – падение продаж, рост издержек или замедление работы над проектом – воспользуйтесь модулем **PFO** (**Problem Field of Organization**). Проработайте Поле проблем, чтобы найти самые главные из них – Источники (или первопричины).

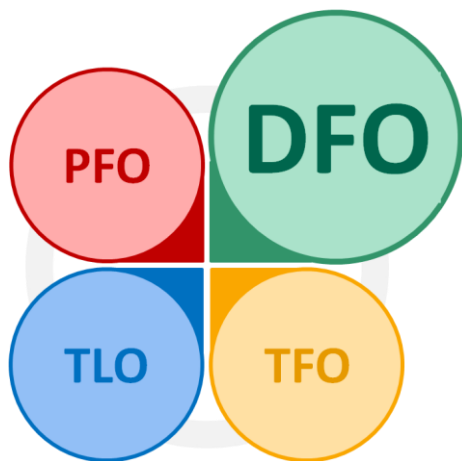
За короткое время вы разберётесь в вашем проблемном месиве и найдёте отправные точки реальных улучшений!



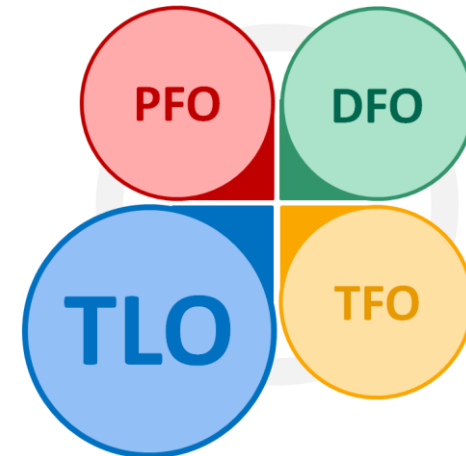
## Поле драйверов [DFO]

Когда сотрудники утрачивают веру в себя и окружающих – бизнес замедляется, останавливается и даже откатывается назад. Воспользуйтесь модулем **DFO (Driver Field of Organization)**, чтобы вместе с командой увидеть драйверы роста компании и активно включить их в работу.

Команда увидит силы вашего бизнес – и это будет объективная картина, на которую гораздо надёжнее опираться на пути успеху!

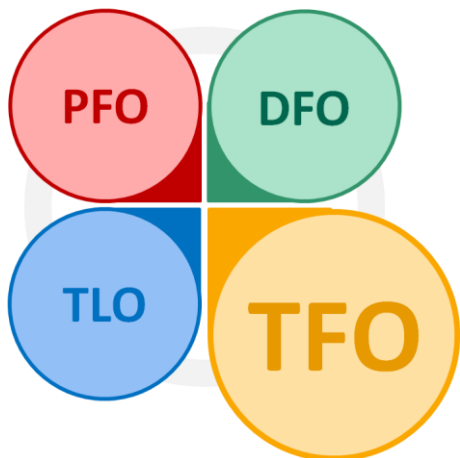


## Лист задач [TLO]



Выявленная ключевая проблема иногда вызывает вопрос – Как же её решать!? Воспользуйтесь модулем **TLO** (Task List of Organization), который из списка актуальных проблем выделит самые важные; поможет найти для них прорывные идеи и легко превратит их в SMART-задачи.

Вы получите свою уникальную траекторию к цели из вешек-задач, которую невозможно скопировать чужим и одновременно легко реализовать самим.



## Шаблоны полей [TFO]

Когда вы захотите построить Ландшафт пути к цели на особом шаблоне – воспользуйтесь модулем **TFO** (**Templates Field of Organization**). Шаблон можно взять из библиотеки BLP-finder или разработать под себя – для продаж, производства, закупок и т.д.

Сейчас в качестве шаблона доступен холст Бизнес-модели Остервальдера. Его можно привязать в один клик – и к Полю проблем, и к Полю драйверов.

# BLP-finder

КЛИЕНТЫ И КЕЙСЫ

За годы работы мы провели с использованием этой методики более 200 сессий в самых разных компаниях – и небольших российских, и больших, и глобальных. Среди них:



### КЕЙС 1: Строительный холдинг (рос.), 1.600 человек

**Запрос:** потеря операционной рентабельности и наращивание кредитной массы

**Фокус:** Что мешает компании быть операционно прибыльной

**Приоритет смещен** с поиска дешевых денег и реструктуризации своего долга на

- 1) Оптимизацию управленческой структуры компании
- 2) Перестройку учетной политики и фокусировку процессов на ЦФО
- 3) Реструктурирование портфеля проектов

**Результат:** снижение операционных расходов на 170 млн.руб., переход в «+» рентабельность

### КЕЙС 2: Производство упаковки (рос.дивизион), 260 человек

**Запрос:** удержание рентабельности (ЕВITDA) дивизиона не ниже XX%

**Фокус:** Что мешает компании наращивать ЕВITDA

**Приоритет смещен** с усиления производственного блока и контроля за процессом на:

- 1) Развитие коммуникаций и доверия в топ-команде
- 2) Развитие менеджерских компетенций в балансе «hard / soft»
- 3) Повышение эффективности совместной деятельности руководителей

**Результат:** рост ЕВITDA выше нормативной планки (+5,5 %)

# New paths of your business...

**+7 916 780 12 10**

**+7 495 790 83 67**

[www.blpfinder.stinpart.com](http://www.blpfinder.stinpart.com)

[coordinator@blp-finder.com](mailto:coordinator@blp-finder.com)

