**6 Steps to Make Your Strategic Plan Really Strategic**

**Summary.**

Many strategic plans aren’t strategic, or even plans. To fix that, try a six step process: first, identify key stakeholders. Second, identify a specific, very important key stakeholder: your target customer. Third, figure out what these stakeholders want from you. Fourth, figure out what you want from them. Fifth, design your strategy around these requirements. Sixth, focus on continuously improving this plan.close

Why is it that when a group of managers gets together for a strategic planning session they often emerge with a document that’s [devoid of “strategy”, and often not even a plan](https://hbr.org/2018/04/your-strategic-plans-probably-arent-strategic-or-even-plans)?

I have one such document in front of me as I write this. It starts with a “vision” statement, moves on to “strategic themes” (six in all) and culminates in 28 “strategic goals.” The latter is a list of actions interspersed with a sprinkling of desired results, all utterly useless in terms of strategy. It’s more like a dog chasing its tail. As the managing partner of a client law firm recently explained to me: “Before we adopted your approach we lacked the keys to effective strategic planning. It was seat-of-the-pants stuff. I would spontaneously go about saying how about we do this/how about we do that. I was buried in the enterprise.”

This problem is the lack of an effective “method” — a systematic or established procedure to undertake something, step by step. But methods can be learned. I’ll let you in on the six-step technique I have developed over many years, working with clients and in teaching my public seminars on [strategic planning](http://kms.com.au/).

Step one is to **recognize your dependencies**, i.e. your [key stakeholders](https://hbr.org/2014/03/five-questions-to-identify-key-stakeholders). You may think that this will be easy. And in a small business, like a convenience store, it initially is: customers, employees, suppliers, and owners. But then you become aware that some of the employees are also owners, and the complexity grows.

The trick is to identify stakeholder roles. The same group of stakeholders can occupy more than one role. Take the example of a dairy cooperative I worked with recently. It was a national distributor of milk and other dairy products and in it, farmers occupied two roles. We described these as: farmers-as-shareholders and farmers-as-suppliers. Its other key stakeholders were distributors; customers-retail; customers-industrial/food service; consumers; and employees. Once you get the knotty key-stakeholder problem sorted out you can move on — but not too fast.

An essential second step, and one that I’ve been guilty of not stressing enough with clients, comes with the word “target.” It’s vitally important to **identify your “target customer”** before moving forward. Take, for example, the international accounting firm KPMG. Its target customers aren’t mums and dads lodging their annual tax returns, or small businesses that need help with their accounts. That work falls on the shoulders of the suburban accountant. Nor is KPMG’s target mid-size firms with limited budgets. That’s for so called “second-tier” accounting firms. No, KPMG targets large corporates and big government.

Isolating the target customer has massive implications, including in other stakeholder groups. For example, KPMG only hires staff who are qualified to offer services for large corporate and big government customers. Your strategic plan can’t be all things to all customers. So, take your time here to clearly define your target customer.

The third step requires you to work out **what your organization wants *from*each key stakeholder group** for your organization to prosper. For some managers, this seems initially like putting the cart before the horse. The reason? They’re so used to thinking operationally rather than strategically that putting “self” first seems like heresy. Nowhere is this more apparent than with the stakeholder “employees.”

Take the case of a recent client of mine, an architectural firm. The HR team and senior management would bend over backwards to identify what would satisfy staff. But they placed little attention on, and certainly failed to measure, the return volley. That is, what the organization wanted *from* employees. Once it adopted the six-step method, these outcomes were identified as “reducing employee turnover and increasing productivity and innovation.” Metrics were developed to monitor these, and targets were set before moving on.

The fourth step is to identify **what these stakeholder groups want *from* *you***. These are the key decision-making criteria that stakeholders use when interacting with your business. For example, these might include the [factors](https://hbr.org/2014/05/dialing-up-the-volume-on-strategic-innovation) influencing the decision to purchase from you (customers), work for you (employees), supply to you (suppliers) or invest in you (shareholders).

It’s essential that you know how each stakeholder group thinks about these — that you focus on*their*point of view, not your own. This can come from a variety of sources including: in-depth interviews of stakeholders, listening to stakeholder stories about their experience with you and the competition, feedback via your complaint and suggestion systems, focus groups and even casual conversations with stakeholders. It can even involve immersing yourself in the stakeholder experience by going through it, e.g. the senior executives of an airline might travel at the back of the plane  to get a feel for what economy passengers experience.

For example, at a manufacturer of specialized air conditioners for computer rooms, “customer service,” as you’d expect, meant “handling enquiries and dealing with complaints.” But research showed that “customer service” had additional dimensions in the minds of their customers, namely “technical support pre- and post-sale.” Getting to grips with the full extent of the customers’ expectations led to insight which drove the company’s strategy.

**Strategy design**, your fifth step, involves deciding what your organization’s positions will be on the identified [strategic factors](https://hbr.org/2014/05/dialing-up-the-volume-on-strategic-innovation) for each key stakeholder group. This is shaped by the objectives you’ve set for your organization*and*the knowledge you’ve gleaned about your stakeholders’ current and future needs on strategic factors. This is where “focus” again delivers in spades. I’ve assisted a rural bank which decided that its target customer was “commercial family farms.” This ruled out large corporate farms and hobby farms. It then built strategy based on these customers’ opinions. It went further to co-create with farmers its positions on product range, customer service, and price to drive revenue and profitability. [Stakeholders can be great strategists.](https://hbr.org/2014/09/customers-are-better-strategists-than-managers) Tap them in designing strategy.

The sixth step is **continuous improvement**. Recognize that no matter what you decide, there is no certainty in the result once you embark on implementation via an action plan and [scorecard](http://www.strategicfactors.com/resources/Ditching%20the%20Balanced%20Scorecard%20-%20Focused%20Scorecard%20-%20Graham%20Kenny.pdf). You can’t be sure, for instance, in the case of the manufacturer of specialized air conditioners, that ramping up technical support pre- and post-sale will drive more revenue. [Be prepared to adjust](https://hbr.org/2016/06/strategic-plans-are-less-important-than-strategic-planning). View your strategic as being locked in an intimate tango with your key stakeholders. This dynamic perspective encourages openness, innovation and a preparedness to change.

Organizations which practice this system-design approach to strategic planning turn out to be gob-smackingly great. Toyota and McDonald’s are two that I deal with that fall into that category. They’re stakeholder-focused, no-stone-unturned companies that defy expectations in their ability to pull together a diverse population of employees to produce amazing results. You can too — if you become systematic in your approach.

**6 pasos para hacer que su plan estratégico sea realmente estratégico**

**Resumen.**Muchos planes estratégicos no son estratégicos, ni siquiera planes. Para solucionarlo, pruebe un proceso de seis pasos: primero, identifique a las partes interesadas clave. En segundo lugar, identifique una stakeholder clave específica y muy importante: su cliente objetivo. En tercer lugar, averigüe qué quieren de usted estas partes interesadas. En cuarto lugar, averigüe qué es lo que quiere de ellos. En quinto lugar, diseñe su estrategia en torno a estos requisitos. En sexto lugar, céntrese en mejorar continuamente este plan.

¿Por qué cuando un grupo de directores se reúne para una sesión de planificación estratégica, a menudo surgen con un documento que [desprovisto de «estrategia» y, a menudo, ni siquiera un plan](https://hbr.org/2018/04/your-strategic-plans-probably-arent-strategic-or-even-plans)?

Tengo uno de esos documentos frente a mí mientras escribo esto. Comienza con una declaración de «visión», pasa a «temas estratégicos» (seis en total) y culmina con 28 «objetivos estratégicos». Esta última es una lista de acciones intercaladas con una pizca de los resultados deseados, todos absolutamente inútiles en términos de estrategia. Es más como un perro persiguiendo su cola. Como me explicó hace poco el socio director de un bufete de abogados de clientes: «Antes de adoptar su enfoque, carecíamos de las claves para una planificación estratégica eficaz. Era cosa del asiento del pantalón. Yo espontáneamente diría qué tal si hacemos esto/qué tal si hacemos eso. Me enterraron en la empresa».

Este problema es la falta de un «método» eficaz, un procedimiento sistemático o establecido para emprender algo, paso a paso. Pero los métodos se pueden aprender. Le explicaré la técnica de los seis pasos que he desarrollado durante muchos años, trabajando con clientes y enseñando en mis seminarios públicos sobre[planificación estratégica](http://kms.com.au/).

El primer paso es**reconocer sus dependencias**, es decir, su [partes interesadas clave](https://hbr.org/2014/03/five-questions-to-identify-key-stakeholders). Puede pensar que esto va a ser fácil. Y en una pequeña empresa, como una tienda de conveniencia, inicialmente lo son: clientes, empleados, proveedores y propietarios. Pero entonces se da cuenta de que algunos de los empleados también son propietarios y la complejidad aumenta.

El truco está en identificar las funciones de las partes interesadas. El mismo grupo de partes interesadas puede ocupar más de un puesto. Tomemos el ejemplo de una cooperativa de productos lácteos con la que trabajé recientemente. Era un distribuidor nacional de leche y otros productos lácteos y en él los agricultores desempeñaban dos funciones. Los describimos como: agricultores como accionistas y agricultores como proveedores. Sus otras partes interesadas clave eran los distribuidores, los clientes minoristas, los clientes industriales y de servicios alimentarios, los consumidores y los empleados. Una vez que resuelva el complicado problema de las partes interesadas clave, podrá seguir adelante, pero no demasiado rápido.

Un segundo paso esencial, y del que he sido culpable de no estresar lo suficiente con los clientes, viene con la palabra «objetivo». Es de vital importancia**identifique su «cliente objetivo»** antes de seguir adelante. Tomemos, por ejemplo, la firma de contabilidad internacional KPMG. Sus clientes objetivo no son padres que presentan sus declaraciones de impuestos anuales o pequeñas empresas que necesitan ayuda con sus cuentas. Ese trabajo recae en los hombros del contador suburbano. Tampoco lo son las empresas medianas objetivo de KPMG con presupuestos limitados. Eso es para las llamadas firmas de contabilidad de «segundo nivel». No, KPMG se dirige a las grandes empresas y a los grandes gobiernos.

Aislar al cliente objetivo tiene enormes implicaciones, incluso en otros grupos de stakeholder. Por ejemplo, KPMG solo contrata personal cualificado para ofrecer servicios a grandes empresas y grandes clientes del gobierno. Su plan estratégico no puede ser todo para todos los clientes. Así que, tómese su tiempo aquí para definir claramente a su cliente objetivo.

El tercer paso requiere que haga ejercicio**lo que quiere su organización*de* cada grupo de stakeholder clave** para que su organización prospere. Para algunos gerentes, esto parece inicialmente como poner el carro antes que el caballo. ¿El motivo? Están tan acostumbrados a pensar de manera operativa más que estratégica que poner «yo» primero parece una herejía. En ninguna parte es esto más evidente que con los «empleados» de stakeholder.

Tomemos el caso de un cliente reciente mío, un estudio de arquitectura. El equipo de RRHH y la alta dirección harían todo lo posible para identificar lo que satisfaría al personal. Pero pusieron poca atención en la volea de vuelta, y desde luego no lograron medir. Eso es, lo que la organización quería*de* empleados. Una vez que adoptó el método de los seis pasos, estos resultados se identificaron como «reducir la rotación de empleados y aumentar la productividad y la innovación». Se desarrollaron métricas para monitorizarlas y se establecieron objetivos antes de seguir adelante.

El cuarto paso es identificar**lo que quieren estos grupos stakeholder*de* *usted***. Estos son los criterios clave de toma de decisiones que las partes interesadas utilizan al interactuar con su empresa. Por ejemplo, estos podrían incluir el [factores](https://hbr.org/2014/05/dialing-up-the-volume-on-strategic-innovation) influir en la decisión de comprarle (clientes), trabajar para usted (empleados), suministrarle (proveedores) o invertir en usted (accionistas).

Es esencial que sepa lo que piensa cada grupo de stakeholder sobre ellos, en lo que se centre*sus* punto de vista, no el suyo. Puede provenir de varias fuentes, incluidas entrevistas en profundidad a las partes interesadas, escuchar las historias de stakeholder sobre su experiencia con usted y la competencia, comentarios a través de sus sistemas de quejas y sugerencias, grupos de discusión e incluso conversaciones casuales con las partes interesadas. Incluso puede implicar sumergirse en la experiencia de las stakeholder haciéndola, por ejemplo, los altos ejecutivos de una aerolínea pueden viajar en la parte trasera del avión para hacerse una idea de la experiencia de los pasajeros de clase turista.

Por ejemplo, en un fabricante de aires acondicionados especializados para salas de ordenadores, «servicio de atención al cliente», como era de esperar, significaba «gestionar consultas y tramitar quejas». Pero los estudios mostraron que el «servicio de atención al cliente» tenía dimensiones adicionales en la mente de sus clientes, a saber, «soporte técnico antes y después de la venta». Abordar todo el alcance de las expectativas de los clientes llevó a una visión que impulsó la estrategia de la empresa.

**Diseño de estrategia**, su quinto paso, consiste en decidir cuáles serán las posiciones de su organización en los [factores estratégicos](https://hbr.org/2014/05/dialing-up-the-volume-on-strategic-innovation) para cada grupo de stakeholder clave. Esto depende de los objetivos que se ha fijado para su organización*y* el conocimiento que ha adquirido sobre las necesidades actuales y futuras de las partes interesadas en cuanto a factores estratégicos. Aquí es donde «Focus» de nuevo ofrece con creces. He ayudado a un banco rural que decidió que su cliente objetivo eran las «granjas familiares comerciales». Esto descartó las grandes granjas corporativas y las granjas de pasatiempos. A continuación, creó una estrategia basada en las opiniones de estos clientes. Fue más allá para cocrear con los agricultores sus posiciones en la gama de productos, el servicio de atención al cliente y los precios para impulsar los ingresos y la rentabilidad.[Las partes interesadas pueden ser grandes estrategas.](https://hbr.org/2014/09/customers-are-better-strategists-than-managers) Tóquelos en la estrategia de diseño.

El sexto paso es**mejora continua**. Reconocer que no importa lo que decida, no hay certeza en el resultado una vez que se embarca en la implementación mediante un plan de acción y [cuadro de mando](http://www.strategicfactors.com/resources/Ditching%20the%20Balanced%20Scorecard%20-%20Focused%20Scorecard%20-%20Graham%20Kenny.pdf). No puede estar seguro, por ejemplo, en el caso del fabricante de aparatos de aire acondicionado especializados, de que el aumento de la asistencia técnica antes y después de la venta generará más ingresos. [Prepárese para adaptarse](https://hbr.org/2016/06/strategic-plans-are-less-important-than-strategic-planning). Vea su estrategia como estar encerrado en un tango íntimo con sus principales partes interesadas. Esta perspectiva dinámica fomenta la apertura, la innovación y la preparación para el cambio.

Las organizaciones que practican este enfoque de diseño de sistemas para la planificación estratégica resultan ser tremendamente geniales. Toyota y McDonald's son dos con los que me ocupo que caen en esa categoría. Son empresas centradas en las partes interesadas, que desafían las expectativas en su capacidad para reunir a una población diversa de empleados para producir resultados sorprendentes. Usted también puede, si se vuelve sistemático en su enfoque.