



Владимир Токарев

**СТАРТАП:
стратегическая
экспресс-
диагностика**

Книга 5 — Сопротивление изменениям при реализации стратегии

Владимир Токарев

**СТАРТАП: стратегическая
экспресс-диагностика. Книга
5 – Сопротивление изменениям
при реализации стратегии**

«Издательские решения»

Токарев В.

СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика. Книга 5 –
Сопротивление изменениям при реализации стратегии /
В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-832865-7

Стратегическая экспресс-диагностика стартапа включает пошаговый алгоритм разработки стратегии, необходимые формы для заполнения, сквозной пример по разработке стратегии стартапа, необходимый понятийный аппарат, вопросы и ответы по теме разработки стратегии стартапа. Материал книги основан на 20-летнем опыте автора по разработке стратегий фирм из самых разных отраслей. Стратегическую диагностику можно выполнить максимально быстро. У нее есть свои риски, но предложены варианты их преодоления.

ISBN 978-5-44-832865-7

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»	6
Расширенная аннотация и информация об авторе	8
Об авторе	9
Краткое содержание	10
Ресурсный подход к разработке стратегии	11
Корневые компетенции и корневые продукты	11
Книга 5 – описание 5 этапа	17
Вместо введения – волшебная таблица качества	17
Риски стратегической экспресс-диагностики	18
1. Содержание всего алгоритма	20
Понятийный аппарат	20
2. Немного теории	25
Управление изменениями – это просто!	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

**СТАРТАП: стратегическая
экспресс-диагностика
Книга 5 – Сопротивление изменениям
при реализации стратегии
Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4483-2865-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»

Серия «Русский менеджмент»

- 1. Русский менеджмент**
- 2. Новые компетенции службы персонала**
- 3. Стратегические секреты консультанта – Часть 1**
- 4. Стратегические секреты консультанта – Часть 2**
- 5. Новый «Русский менеджмент» (2-е издание книги «Русский менеджмент»)**

Включает в себя также серию «Персональный менеджмент» и серию «Сказки для топ-менеджеров»

Серия «Персональный менеджмент и стратегическое управление персоналом»

- 1. Три менеджмента в одном флаконе**
- 2. Приключения английского**
- 3. Тренировка памяти (вып. 1)**
- 4. Стратегическое управление персоналом – Часть 1**
- 5. Стратегическое управление персоналом – Часть 2** (эти части – второе издание книги «Новые компетенции службы персонала»)
- 6. Тайм-менеджмент: Тренинг по книге «Три менеджмента в одном флаконе»**
- 7. Новый тайм-менеджмент – второе издание книги «Три менеджмента в одном флаконе»**
- 8. Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных**

Серия «Сказки для топ-менеджеров»

- 1. Сказки для топ-менеджеров**
- 2. Новые сказки для топ-менеджеров**
- 3. Сказки А. С. Пушкина для топ-менеджеров**
- 4. Полное собрание сказок для топ-менеджеров**

Проект «Разработка стратегии своими силами»

- 1. Стратегия фирмы: Практикум: №1**
- 2. Стратегия фирмы: Практикум: №2**
- 3. Стратегия фирмы: Практикум: №3**
- 4. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №1**
- 5. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №2**
- 6. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №3**
- 7. Стратегия новой карьеры: Практикум по книге «Стратегические секреты консультанта» – выпуск 1**
- 8. Стратегия новой карьеры: Практикум по книге «Стратегические секреты консультанта» – выпуск 2**
- 9. Стратегия новой карьеры: Практикум по книге «Стратегические секреты консультанта» – выпуск 3**

- 10. Стратегия в войне за таланты: выпуск №1**
- 11. Стратегия в войне за лучшего поставщика: выпуск №1**
- 12. Стратегическое сотрудничество: выпуск №1**

- 13. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1**
- 14. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2**
- 15. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3**
- 16. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4**
- 17. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5**

- 18. СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1**
- 19. СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2**
- 20. СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3**
- 21. СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4**
- 22. СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5**

Прочие книги

- 1. Полстакана воды**
- 2. Незнакомые знакомые сказки**
- 3. «Три поросенка» – Детский журнал, №1**
- 4. Как правильно выбрать вуз**
- 5. Хрустальная гора**
- 6. Сказка «Береза и три сокола»**

Журнал «Русский менеджмент»
Номера 1, 2, 3, 4

Все книги и журналы можно купить в магазинах Амазон, Озон (электронная и бумажная версия книг) и Литрес, или прочитать в электронной библиотеке Майбук.

Расширенная аннотация и информация об авторе

Как изменить ситуацию, когда из 10 стартапов успешными становятся только 1—2? Разработать и реализовать стратегию стартапа «для себя».

Стратегическая экспресс-диагностика состоит из 5 этапов, которые будут опубликованы в 5 книгах, в этой книге представлен 5 этап.

Это завершающий этап разработки эскизной стратегии стартапа¹, на этом этапе стратегические решения приводятся в систему – составляющую стратегию стартапа.

Стратегическая экспресс-диагностика, как и практикумы по стратегии стартапа, является приложением к книге «Стратегические секреты консультанта», выходящей в 3 частях.

Кроме перечисленного, книга содержит управленческую интерпретацию сказки «Пойди туда – не знаю куда». Она знакомит читателя с важными категориями стратегического менеджмента.

Книга будет полезна руководителям и владельцам бизнеса.

Предназначена для самостоятельной экспресс-диагностики фирмы, стартапа и др. с использованием рекомендуемых шагов и форм (если они требуются) для заполнения. Основана на 20-летнем опыте консультирования компаний из самых разных отраслей по теме стратегического менеджмента.

ПРИМЕЧАНИЕ

Хотя в книге описание алгоритма и примеры приведены только для стратегии стартапа, предложенная технология может быть также использована без особых изменений для выведения эскизной стратегии фирмы, своей карьеры, эскизной стратегии в войне за таланты или в борьбе за лучшего поставщика, а также для выведения эскизного варианта стратегического сотрудничества компаний.

¹ Под стартапом мы понимаем как классический стартап, так и выведение на рынок нового продукта уже давно существующей фирмой, а также к стартапу относим «систему издания новой книги» – о «системе стартапа», состоящей из трех уровней, см. в предыдущих книгах серии.

Об авторе

Канд. техн. наук, директор консультационного центра «Русский менеджмент» (специализация центра – разработка и реализация стратегии компаний и проведение тренингов по широкой управленческой тематике. ООО «КЦ «Русский менеджмент» работает в Н. Новгороде, Москве и Чебоксарах), автор более 50 статей в профильных журналах по менеджменту и маркетингу², член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

² Перечень книг автора представлен выше.

Краткое содержание

Предисловия

Ресурсный подход к разработке стратегии

Книга 5 – описание 5 этапа

Пример выполнения 5 этапа

Вопросы-ответы при работе над 5 этапом

Стратегические сказки

Тренинги от автора

Ресурсный подход к разработке стратегии³ Продолжение. Начало см. в книге 3.

Корневые компетенции и корневые продукты

Продолжим рассмотрение ресурсного подхода к разработке стратегии, начатый в 3 книге, применительно к консультационному центру – КЦ.

Рассмотрим *Пример по продукту стартапа*.

Итак, рассмотрим в качестве ресурса сам продукт нашего стартапа.

Применение – 2⁴

Ценность

С точки зрения рынка продукт нашего стартапа ценен, так как позволяет, например, тем, кто запускает стартап (покупает и использует продукт) повысить вероятность успеха.

Но если, что называется, приглядеться, то в продукте в качестве центральной ценности является технология разработки стратегии. И эта технология является для нас ценным ресурсом, позволяющим разрабатывать и предлагать рынку ассортимент самостоятельных продуктов.

Редкость

Является ли продукт нашего стартапа редким – несколько.

Технология разработки стратегия опубликована в большом количестве открытых источников. Мы также открыли наши ноу-хау по вопросам стратегии – они опубликованы в доступных книгах и журналах.

В то же время есть особенности – наш стартап предлагает разработку, например (наряду со стратегией стартапа), стратегии в отношении персонала (стратегическое управление персоналом). И пока эта информация не стала доступной, она является уникальной.

Дорогостоящая ли имитация

Имитация простая. Любая конкурирующая консультационная компания, кто оказывает достаточно распространенный вид услуг управленческого консультирования – разработку стратегии, может в точно такой же упаковке – используя того же самого бизнес-ангела, что и мы, создать вполне аналогичный продукт.

Возможности использования организацией

Для иллюстрации возможности использования продукта нашего стартапа как своеобразного ресурса, обратимся к еще одной модели ресурсного подхода – *взаимосвязи корневых компетенций с корневым продуктам и конечными продуктами* (которые покупатель приобретает).

³ Отрывок из серии практикумов по стратегии стартапа.

⁴ Здесь продолжено применение модели Барни, начатое в книге 3, при использовании классического алгоритма познания нового – *Запоминание – Понимание – Применение – Развитие*. «Применение 2, 3» – это варианты применения модели, первый рассмотрен в книге 3.

Базисный (корневой) продукт (дерево компетенций)

Нашим продуктом, имеющим отношение к рассматриваемому стартапу, являются услуги по разработке стратегии. Для производства этого базисного (корневого) продукта мы опираемся на соответствующие компетенции: знания и опыт в сфере стратегического менеджмента и знания и опыт в сфере управленческого консультирования. Другой наш базисный продукт – это издание книг в сфере менеджмента (см. рис. 1).

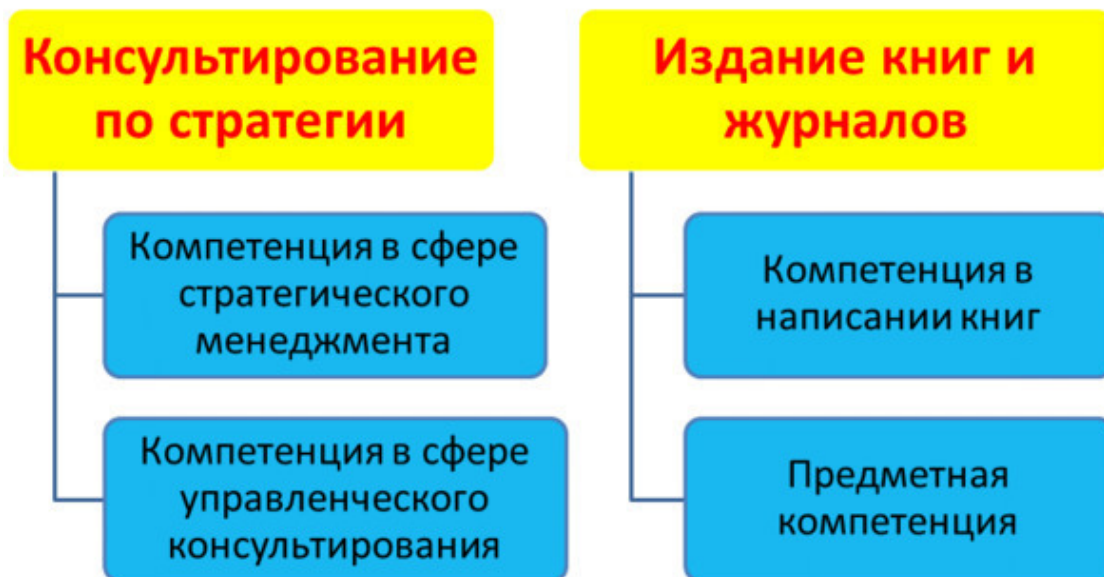


Рис. 1. Наши базисные (корневые) продукты

Издание книг опирается на две наших компетенции — компетенцию в сфере менеджмента (предметная компетенция) и компетенцию в написании книг. Обе приобретенные.

Но эти базисные продукты служат появлению разных видов деятельности⁵ – см. пример на рисунке 2.

⁵ Специалисты просят учесть, что базисный (корневой) продукт – это не обязательно готовый продукт на продажу. Это может быть внутренний продукт, который уже затем ложится в основу ассортиментной цепочки продуктов. Частый пример — базисный продукт Хонды – двигатели, а вытекающие из него – газонокосилки, снегоходы, автомобили и др. – конечные продукты.



Рис. 2. Конечные продукты как результат деятельности.

Консультирование по стратегии – это корневой (базисный) продукт нашей компании.

Процессное консультирование – это вид деятельности, которым мы занимаемся.

Тренинги – это, иначе говоря, обучающее консультирование⁶, другой вид деятельности.

Из видов деятельности (бизнес-направлений) вытекают соответствующие ассортиментные ряды продуктов (1, 2 и т. д. на рисунке):

– консультирование по стратегии, по общему менеджменту (при реализации стратегии) и др.

Ассортиментный ряд наших тренингов представлен в конце книги.

Понимание – 2

Как и в первом примере⁷, благодаря применению (модели), мы лучше ее поняли.

Развитие – 2

Но что произошло в нашем случае – наши компетенции обычные (они доступные), вполне рядовые. исключение составляет разве что только компетенция в переносе знаний из одной сферы в другую⁸. Но их сочетание позволило нам создавать новые корневые продукты, обладающие большим потенциалом для расширения ассортиментной цепочки) см. рис. 3):

⁶ Обучающее консультирование может быть в разных формах, тренинги – одна из них.

⁷ См. книгу 3.

⁸ См., например, мою книгу «Три менеджмента в одном флаконе», где я знания из общего менеджмента перенес в тайм-менеджмент, в результате получился *персональный менеджмент*.

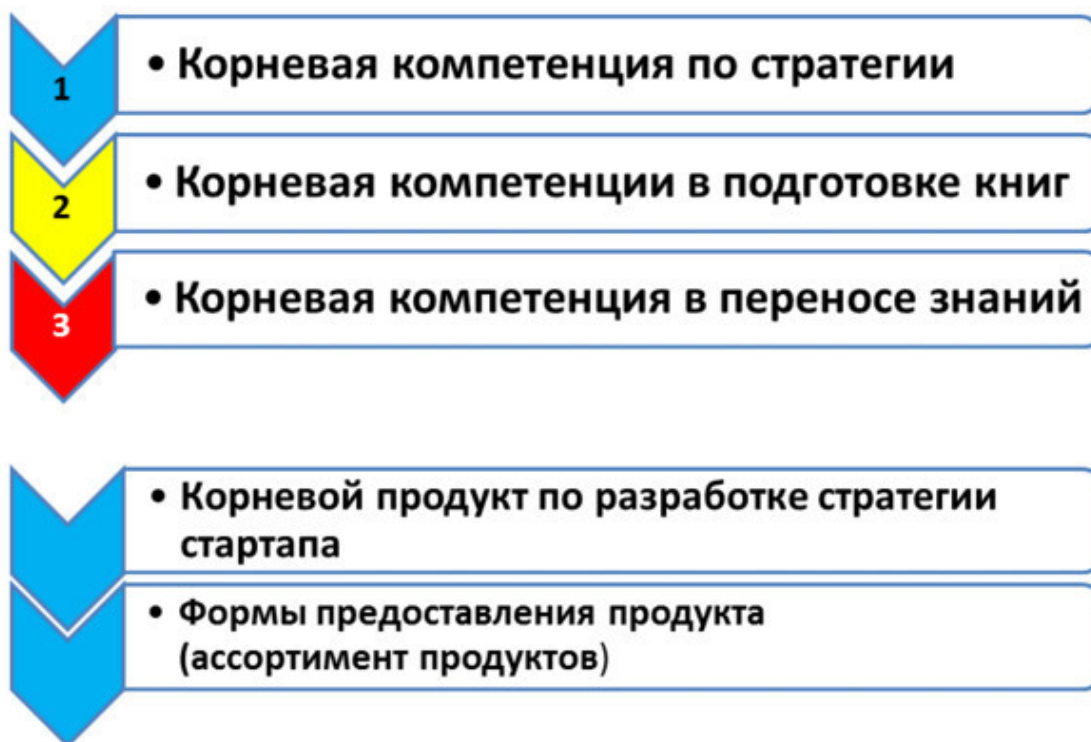


Рис. 3. Появление нового корневого продукта от «скрещивания» разных корневых компетенций.

В чем состоит развитие моделей ресурсного подхода

Подведем итог по второму примеру.

Представители ресурсного подхода подчеркивают, что именно корневые компетенции (под которыми они понимают не рядовые компетенции, а те, которых нет у конкурентов) обеспечивают успех компании.

В нашем же примере – обычные компетенции (по стратегии и изданию книг) позволили сформировать корневой продукт (стратегии по любому объекту управления, в частности по стратегии стартапа). Этот корневой продукт, благодаря компетенции в издании книг, позволяет нам сегодня издавать в книжном варианте ассортиментный ряд продуктов, один из которых вы держите в своих руках.

Для каждого продукта ассортиментная цепочка может быть легко продолжена. Например, для стратегии стартапа – стратегия стартапа в туризме, стратегия стартапа в автосервисе, стратегия стартапа в управленческом консультировании и др. сферах предметной деятельности. Собственно, продолжаете ее практически уже вы, кто работает в разных отраслях и разрабатывает стратегию своего стартапа, учитывая особенности своей отрасли.

Применение – 3

Пример по третьей составляющей стартапа – самому предпринимателю.

Ценность

Ценным ли является предпринимательская способность. Безусловно. Без предпринимательского ресурса не появится стартап. Но мы рассматриваем пример конкретного предпринимателя – меня. И потому я отмечу ту ценность, которая присуща мне лично.

В частности, мою компетенцию – мои знания и опыт – в сфере стратегического управления.

Редкость

Считаются, что предпринимательские способности не так распространены, как это хотелось бы. То есть ресурс редкий.

Что касается компетенции в вопросах стратегического менеджмента, то это не редкая компетенция. И потому, казалось бы, рассчитывать на приобретения устойчивых конкурентных преимуществ от ее использования не стоит.

Дорогостоящая ли имитация

В предпринимательских способностях имитация не пройдет. Придется выращивать (покупать) свои предпринимательские кадры.

Что касается компетенций в вопросах стратегии – то, например, через выпуски серии практикумов я занимаюсь тем, что многократно множу такую компетенцию. И буду рад, если буду способствовать и появлению новых конкурентов для себя – консультантов по вопросам стратегии⁹.

Возможности использования организацией

Вероятно тогда можно использовать предпринимательский ресурс, когда он позволяет разработать полноценный продукт стартапа. И когда есть поддержка бизнес-ангелов для его производства. Иначе предприниматель умрет с голода – творчество доставляет удовлетворение, но я бы рекомендовал этот ресурс подкармливать. Эти составляющие у меня есть.

Что касается компетенции в сфере стратегии – то я ее использую в нескольких назначениях. В частности, разрабатывая стратегию нашего стартапа, пример по которому привожу здесь.

Понимание – 3

С пониманием по третьему примеру тоже все вроде бы благополучно. Рассмотрим, а как мы можем, опираясь на этот пример, развить ресурсный подход.

Развитие – 3

Вернемся к моменту, связанному с оценкой – дорогостоящая ли имитация.

Мои наблюдения показывают – что все люди обладают творческим потенциалом и творческими способностями. Другое дело – в разных областях у каждого разные способности. Но каждый может написать книгу по своей специальности. А издание новой книги, как я уже отмечал не раз, это настоящий стартап, содержащий продукт стартапа, а при использовании, например, такого издательства, как Ридеро.ру, – включающий в себя бизнес-ангела.

Но риск того, что «книга выстрелит» – невелика. Тут и поможет нам с вами стратегия стартапа, которой мы занимаемся.

Но, поскольку я чуть больше рядового читателя знаю о том, что нам предстоит далее в выпусках практикума по стратегии стартапа, сообщаю —

разработка стратегии – это развитие предпринимательских способностей.

⁹ На этапе роста спроса конкуренты помогают друг другу – они вместе «разогревают» рынок.

Мне, кстати, очень трудно определить – были ли у меня (как предпринимателя) предпринимательские способности от рождения. Поскольку новые продукты нашего консультационного центра я начал придумывать уже получив некоторый опыт по разработке стратегии наших клиентов.

Откуда следует, что предпринимательские способности (как некое проявление творческих способностей) есть у всех, пусть в разной мере, но занимаясь вопросами разработки и реализации стратегии у всех есть возможность их развить. Более того, тот, кто имеет большие предпринимательские способности, но не развивает их, скорее всего отстанет. А кто, имея в этом плане меньший потенциал, через работу по стратегии сможет обогнать своих более одаренных от природы коллег.

Таким образом, каждый из читателей, кто не просто из любопытства решил ознакомиться с серией книг «Стратегия стартапа», а применяет эту серию для практической разработки и реализации своего реального стартапа, получает в свои руки инструмент для развития своих предпринимательских способностей.

Это очень приятная новость для каждого предпринимателя и тех, кто сомневается – достаточно ли у него предпринимательских способностей. Теперь вы их можете активно развивать, чтобы успешно конкурировать с более талантливыми от природы предпринимателями.

Подвожу итог по теме **Развитие** —

Эта модель, как, впрочем, почти всякая другая, на этапе анализа стартапа очень полезна. Она позволяет выявить дополнительный список сильных и слабых сторон стартапа.

Напомню, что материал по ресурсному подходу, представленный в этой серии книг по стартапу, является дискуссионным. Главная цель представления материалов – расширить кругозор читателя по теме стратегии, пояснить, что используемый нами 20 лет управленческого консультирования *рыночный подход*¹⁰ является успешным, проверенным временем, но не единственным.

¹⁰ Называемый чаще всего Конкурентное позиционирование фирмы в своей отрасли.

Книга 5 – описание 5 этапа

Вместо введения – волшебная таблица качества

ВОЛШЕБНАЯ ТАБЛИЦА КАЧЕСТВА

Управленческий цикл

Начнем с реального примера. Вновь образовавшаяся компания в форме Общества с ограниченной ответственностью ООО «Вымпел» (название изменено) заказывает несколько штампов своего предприятия фирме, специализирующейся на полиграфии и изготовлении штампов. Когда специалист приходит за готовыми штампами, изготовленными, что приятно, в течение оговоренной недели, ему показывают качество оттиска изготовленных штампов с названием новой компании «Вымпел». К качеству оттиска придраться невозможно, но вместо ООО «Вымпел», на бумаге красиво отпечатывается ОАО «Вымпел» – придется ждать еще неделю, когда будет исправлена досадная ошибка.

Алгоритм самого простого типа управления, основанного на контроле, включает себя четыре шага:



Рис. 4. Управленческий цикл, основанный на контроле

Шаг 1 – установление стандартов и допустимых отклонений. Если обратиться к нашему примеру, то *стандарт* – это описание бизнес-процесса – как должна приниматься, выполняться и проверяться работа по изготовлению штампа.

Шаг 2 – измерение состояния объекта управления. *Измерение* – это что получается в повседневной практике.

Шаг 3 – сравнение состояния объекта со стандартом. При *сравнении* смотрим, в первую очередь, выполняется ли стандарт – соблюдается ли описанная технология работы.

Шаг 4 – корректирующие воздействия при необходимости. Про коррекцию мы расскажем ниже.

Волшебная таблица качества

Вы хотите получить быстрый результат в сфере улучшения качеством? Тогда я рекомендую применять управленческий цикл в форме таблицы, где разобран наш пример:

Фиксация недостатков (измерение состояния объекта)	Каким образом устранены недостатки	Каковы причины обнаруженных недостатков, имеются ли нарушения принятых стандартов (сравнение состояния объекта со стандартом)	Организационные меры, направленные на искоренение причин, приводящих к недостаткам/ сроки их исполнения/ ответственный (корректирующие воздействия)
Ошибка в тексте изготовленного штампа	Произведена переделка работы – изготовлены новые штампы	В стандарте выполнения работ не была предусмотрена проверка текста в штампе клиентом	Введение в технологию работы отсылки образца рисунка с текстом, изображенного на штампе, клиенту по электронной почте/ Ответственный – приемщица/Срок – с понедельника следующей недели
И т.д.			

Рис. 5. «Волшебная» таблица качества.

В этой таблице предполагается, что стандарт – как нужно правильно работать, у вас уже есть (его может не быть и тогда нужно будет его написать). В первом столбце фиксируется что произошло (только не наказывайте исполнителя: качество – результат работы менеджмента, а за менеджмент в фирме отвечает один человек – генеральный директор).

Во втором столбце дается информация о том, как устранена неполадка, это обычно на предприятиях (например, там, где производится гарантийный ремонт) выполняется.

Важным является третий столбец – в нем фиксируется анализ причин брака. В нашем примере такой причиной являлось отсутствие порядка, когда подготовленный на компьютере рисунок с текстом, до переноса их на штамп, отправлялся на проверку клиенту.

Самым важным является четвертый столбец – здесь фиксируются организационные меры, реализация которых обеспечит ситуацию, что подобная ошибка повторно не произойдет. Поскольку речь идет о менеджменте, то кроме того *что* нужно сделать, нужно указать *сроки* исполнения и *ответственного* за исполнения намеченного.

ВЫВОДЫ: *Вы хотите иметь конкурентное качество? Заведите волшебную таблицу качества.*

Риски стратегической экспресс-диагностики

Любозн. генидир. – А какое отношение к стратегии имеет работа по улучшению качества?

Автор – Самое прямое. Но нужно пояснить.

Специфика нашей страны на современном этапе такова, что любое применение современного научного управления в любой отрасли или предприятии будет являться предпринимательством – так как пока повсеместно в практике управления используется управление «методом личных проб и ошибок конкретного руководителя».

Предложенное в параграфе «Волшебная таблица качества» является самым простым видом управления, основанным на контроле, оно уже принципиально отличается от нынешней практики управления подавляющим большинством российских предприятий.

Качество продуктов – это всего лишь показатель существующей практики управления.

Поэтому я сильно (и приятно) удивлюсь, если качество вашей продукции лучше западных аналогов. Если этот так – значит ваша компания – это та уникальная фирма в России,

у которой менеджмент лучше западного. И не важно, производством ли товаров занимается ваша компания или оказывает неосязаемые услуги.

Если же ваша компания пока еще не входит в редкое число уникальных¹¹, – тогда постановка научного управления (начиная с управления, основанного на контроле) должно стать одним из центральных стратегических решений¹².

Любозн. генир. – А что на счет рисков?

Автор – Самый большой риск – это риск, связанный с тем, что стратегию компания разработала, но реализовать ее не удалось как раз по причине существующей практики управления.

Поэтому начиная ставить менеджмент с самого простого управления – основанного на контроле, вы снижаете риски.

Но при постановке современного управления менеджмент компании всегда будет встречать сопротивление изменениям. По этой причине управление изменениями – одна из центральных тем данной книги.

¹¹ У кого практика менеджмента на высоте.

¹² Более подробно эта тема раскрыта в книге «Русский менеджмент».

1. Содержание всего алгоритма

Экспресс-диагностика отличается от полного проекта по разработке стратегии фирмы. Для сравнения ниже представлено содержание полного проекта:

- Введение – «правила игры»
- Справка о фирме
 - Прошлое
 - Настоящее
 - Будущее – СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ
- 1. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА СТАРТАПА
 - 1.1. Анализ организационной структуры
 - 1.2. Анализ ПОТЕНЦИАЛА СТАРТАПА И функциональных областей
 - 1.3. Анализ сильных и слабых сторон СТАРТАПА
- 2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: АНАЛИЗ РЫНКА
 - 2.1. Среда косвенного воздействия
 - 2.2. Применение модели М. Портера – *пять сил конкуренции*
 - 2.3. Анализ конкурентов
 - 2.4. Опасности и возможности во внешней среде
- 3. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: SWOT – анализ
- 4. Разработка долгосрочной стратегии
 - 4.1. Стратегия (корпоративная) развития фирмы
 - 4.2. Стратегия направлений (бизнес-единиц)
 - 4.3. Функциональные стратегии
- 5. Планы реализации стратегии
 - 5.1. Проект организационной структуры (при необходимости)
 - 5.2. Рекомендации по увеличению спроса
- 5.3. План мероприятий**
- 6. График работы
- Приложения

Жирным шрифтом выделен этап, рассматриваемый в этой книге.

Понятийный аппарат

Полезный словарь терминов по менеджменту, представленный во всех книгах серии «Русский менеджмент», поможет вам разобраться в лабиринтах особенно важных управленческих понятий и категорий.

А для начала вам представлен мини-словарь терминов по менеджменту, который поможет при разработке стратегии вашей компании. Несколько терминов не являются общеупотребительными, они введены для удобства (такие термины выделены курсивом, **жирным шрифтом** – **общеупотребимые термины**).

Бизнес-единица – отдельно управляемое подразделение компании, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции (товаров или услуг).

Бизнес-направление – одно из направлений деятельности компании. На Западе чаще всего за бизнес-направление отвечает самостоятельная *бизнес-единица*.

Внутренний консультант по управлению — специалист фирмы, занимающийся управленческим консультированием предприятия на регулярной основе, входящий в штат фирмы. *В данном проекте под внутренним консультантом предполагается специалист, занимающийся проектом по разработке стратегии фирмы.*

Главный специалист (проектная группа) /**Стратегический директор** – специалист фирмы-клиента, которому поручена задача разработки стратегии компании. В качестве *Главного специалиста* могут выступать или отдельный человек (например, директор) или проектная группа, в состав которой входит руководитель соответствующего выбранного бизнес-направления.

Вторичные источники информации – источники, где представлена нужная информация для ваших целей. Но собиралась эта информация для других целей. Например – публикация в СМИ о ситуации на отраслевом рынке.

Долговременные конкурентные преимущества (SCA) – главная цель стратегических действий на рынке, SCA – то, чем владеет фирма, и что невозможно «отнять» за короткий промежуток времени (имидж, система распределения, качество персонала, доступ к сырью и др.).

Диверсификация – появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

Корневые компетенции (CC) – знания и навыки, приобретенные фирмой, – важная цель стратегических действий на рынке, CC – позволяют ей совершенствовать существующие и разрабатывать и выводить на рынок новые продукты и услуги.

Кривая опыта — модель, объясняющая, что при накоплении опыта фирма неуклонно повышает эффективность производства.

Миссия – главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательному лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

Ноу-хау консультирования – применяемые консультантом приемы сбора и анализа информации, методики и технология работы, пользуясь которыми можно самостоятельно получить запланированные результаты консультирования.

Первичные источники информации – когда необходимая информация собирается впервые для каких-то целей. Носителем такой информации могут являться специалисты и руководители фирмы, а методы для сбора нужной информации могут быть самые разные – свободное интервью, опрос, анкета.

Позиционирование — создание в сознании потребителей определенного образа (имиджа) товара или фирмы¹³. Однако, может быть и *субъективное позиционирование*, например видение образа фирмы в глазах ее учредителей и/или руководителей.

Ресурсная концепция стратегического управления — основана на системе взглядов на управление, согласно которой разработка долговременной программы действий фирмы на рынке начинается не с изучения рынка, а с анализа внутреннего потенциала фирмы (оценки ресурсов и компетенций фирмы), с учетом которого уже затем подбираются наиболее оптимальные рыночные возможности для фирмы

Синергия — реально наблюдаемый эффект, когда элементы системы положительно влияют друг на друга, – эффект, когда «два плюс два больше четырех».

Среда косвенного воздействия — факторы, оказывающие косвенное (не прямое) воздействие на фирму. Принято в качестве элементов этой среды рассматривать *политику, экологию, технологию, географию* и т. п.

¹³ Позиционирование может быть и у географического места, и отдельной личности и т.д., список открытый.

Среда прямого воздействия — факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой фирмы. Обычно сюда включают *конкурентов, потребителей, поставщиков* и др.

Стратегическая сессия – очное консультирование проектной группы, которой поручено одно из заданий по разработке стратегии.

Стратегический альянс — совместная работа нескольких фирм для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии. Простые формы – совместные акции, обмен информацией.

Стратегический директор/Главный специалист (проектная группа) – специалист фирмы-клиента, которому поручена задача по разработке стратегии компании. В качестве *Главного специалиста* могут выступать или отдельный человек (например, директор) или проектная группа, в состав которой входит руководитель соответствующего выбранного бизнес-направления.

Стратегическое видение — современный инструмент менеджмента, применяемый для облегчения составления долгосрочной программы действий фирмы, *желаемое представление о фирме, ее сфере деятельности и влияния на рынке в ближайшие 5 – 15 лет*.

Стратегическое решение – отдельное решение, выводимое из SWOT¹⁴ – анализа, обеспечивает достижение или закрепление долговременного конкурентного преимущества/корневой компетенции компании.

Стратегия – план реализации стратегической концепции предприятия, предполагает определение основных направлений распределения ограниченных ресурсов организации. Результатом реализации стратегических решений должно быть появление у компании *долговременных конкурентных преимуществ/и или корневых компетенций*, позволяющих эффективно использовать особенности любой конъюнктуры рынка – благоприятной либо неблагоприятной. Формулируется из приведения в систему стратегических решений. При этом запланированные главные «стратегические цели» компании могут быть достигнуты, невыполнены или даже не достигнуты, если это оказывается невозможным.

SWOT-анализ — инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию – опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики – то есть ее потенциал. Английские буквы данной аббревиатуры связаны с первыми буквами английских слов – опасность, возможность, сила, слабость.

Трансакционные издержки – издержки на коммуникативную деятельность. Если рассматривать внешние коммуникации, то можно видеть, что руководителю приходится тратить время на переговоры с поставщиками, VIP-клиентами, органами государственной власти. Менеджерам отдела сбыта – с рекламными агентствами, покупателями, транспортными организациями и т. д.

Управление по слабым сигналам — когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке – нечто вроде бега с предварительным разгоном еще до линии старта, предварительный разгон используется, например, в эстафетных соревнованиях при передаче эстафетной палочки.

Функция маркетинга – в первую очередь обеспечивающая сбор информации о рынке, клиентах, конкурентах и др. с целью производства таких товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности потребителей (в маркетинге широко распространена модель 4P – это те переменные маркетинга, которые поддаются изменению со стороны фирмы – товар, цена, методы продвижения и распространения товаров)

¹⁴ Подробнее про SWOT-анализ будет дана информация в последующих книгах.

Функция НИОКР — в первую очередь обеспечивающая разработку новых товаров и услуг фирмы. При широком толковании следует иметь в виду, что НИОКР может выполняться в таких сферах, как разработка новых методов торговли, если торговля – основная сфера деятельности фирмы.

Функция предпринимательства — обеспечивающая новые комбинации ресурсов, включая использование внешних ресурсов, не принадлежащих фирме, с целью производства новых товаров или услуг, возможно также использование новых методов управления.

Функция производства — обеспечивающая производство товаров и услуг для покупателей в относительно стандартизованном виде. Различают технологию массового производства, непрерывного производства, а также мелкосерийного производства (классификация по Дж. Вудворд), которые отличаются друг от друга особенностями управления.

Функция транзакций — в данном случае речь идет о коммуникационных действиях – переговорах с поставщиками, потребителями, госструктурами, фирмами, с которыми имеется или планируется совместная работа и др.

Функция управления персоналом¹⁵ — обеспечивает набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры и др.

Функция финансов — следует отличать от бухгалтерского учета, хотя исходная информация в бухучете и управлении финансами может использоваться одна и та же. Но если задача бухучета – это, в первую очередь, отчеты перед контролирующими органами, то отвечающий за финансовую функцию должен обеспечивать фирму информацией, обеспечивающей принятие финансово-обоснованных управленческих решений. Есть и «линейные» задачи у финансиста – получение кредитов, подготовка финансовой части бизнес-плана и др.

Цель — желаемый конечный результат или состояние, в то время как *стратегия* – это *общий план достижения главных целей предприятия*.

Экспресс-диагностика выбранного бизнес-направления – анализ информации, имеющейся на момент стратегической сессии у участников проектной группы.

Эскизная стратегия – стратегия компании, разработанная проектной группой при участии консультанта в период нескольких стратегических сессий. Выполняется на основе экспресс-диагностики. Не содержит подробного описания мероприятий по реализации стратегии.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Ниже представлено приложение, которое мы обычно составляем при заключении договора на работу по стратегической экспресс-диагностике. Мы также будем с вами придерживаться этого содержания. Будем полагать, что у меня с читателем (в качестве которого может выступать директор компании) заключен своего рода договор. Это позволит и автору и читателю более ответственно отнестись к нашей совместной работе. Жирным шрифтом выделен 5 этап, который рассматривается в этой книге.

ВИД УСЛУГ

¹⁵ Это классический подход. Наша компания предложила и продвигает принципиально новый подход к управлению персоналом – см. книгу «Новые компетенции службы персонала».

1. Помощь Главному специалисту фирмы в проведении интегрального анализа информации о стартапе – *выявление сильных и слабых сторон стартапа*, основанных на уже имеющейся информации.

2. Помощь Главному специалисту фирмы в проведении интегрального анализа информации о рынке – выведение опасностей и возможностей на рынке.

3. Помощь Главному специалисту фирмы в сборе информации о конкурентах по методике, описанной в методических материалах – *проведение классификации конкурентов и разработка первого варианта программы действий для победы на рынке*.

4. Помощь Главному специалисту фирмы в проведении *SWOT-анализа* по технологии, изложенной в методических материалах. Помощь Главному специалисту фирмы в выведении стратегических решений и формулировке эскизной *стратегии стартапа*.

5. Подготовка графика работы по реализации эскизной стратегии на год. Ответы на вопросы.

2. Немного теории

Стратегия разработана, казалось бы, сделана половина дела. Но не все так просто. Сопротивление изменениям, которые запланированы в стратегическом плане, могут всю работу свести на нет. Это и сопротивление отдельных лиц, и сопротивление групп (включая неформальные), и сопротивление, связанное с имеющейся корпоративной культурой. Попробуем помочь, предложив один из возможных рецептов преодоления сопротивления изменениям.

Управление изменениями – это просто!

Нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобным начинанием, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые.
Н. Макиавелли

Для того, чтобы выжить, а тем более успешно развиваться, современным организациям нужно уметь своевременно приспосабливаться к меняющейся внешней и внутренней среде. Особенно это актуально сегодня, когда усиливающаяся конкурентная борьба, предпочтения потребителей, развитие новых технологий и др. внешние факторы для менеджмента фирмы изменяются такими быстрыми темпами, что надеяться, что все «само рассосется» становится крайне опасным для организации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.