Владимир Токарев

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА

Книга 5 — Сопротивление изменениям при реализации стратегии

Владимир Токарев

Стратегическая экспресс-диагностика. Книга 5 – Сопротивление изменениям при реализации стратегии

«Издательские решения»

Токарев В.

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

ISBN 978-5-44-832133-7

Стратегическая экспресс-диагностика (фирмы, стартапа и др.) включает пошаговый алгоритм разработки стратегии, необходимые формы для заполнения, сквозной пример по разработке стратегии фирмы, необходимый понятийный аппарат, вопросы и ответы по теме разработки стратегии. 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 978-5-44-832133-7

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Аннотация 6
Краткое содержание 7
Предисловие и структура книги 8
Книга 5 – описание 5 этапа 10
Вместо введения – Волшебная таблица качества 10
Волшебная таблица качества 10
Риски стратегической экспресс-диагностики 11
1. Как устроен алгоритм разработки стратегии 13
Содержание всего алгоритма 13
Понятийный аппарат 13
Конец ознакомительного фрагмента. 16

Стратегическая экспресс-диагностика Книга 5 – Сопротивление изменениям при реализации стратегии Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4483-2133-7
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Аннотация

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

Это важнейший заключительный этап, где обсуждаются сложности реализации разработанной стратегии компании.

Стратегическая экспресс-диагностика, как и практикумы по стратегии фирмы, стартапа и др.[1], является приложением к книге «Стратегические секреты консультанта», выходящей в 3 частях.

Книга будет полезна руководителям и владельцам бизнеса.

Предназначена для самостоятельной экспресс-диагностика 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 фирмы, предложенная технология может быть также использована без особых изменений для выведения эскизной стратегии стартапа, своей карьеры, эскизной стратегии в войне за таланты или в борьбе за лучшего поставщика, а также для выведения эскизного варианта стратегического сотрудничества компаний.

[1] Список практикумов по стратегии представлен в конце книги.

Краткое содержание

Предисловие
Книга 5 – описание 5 этапа
Пример выполнения 5 этапа
Вопросы-ответы при работе над 5 этапом
Тренинги от автора
Об авторе

Предисловие и структура книги

Как устроен алгоритм, и как им пользоваться

Ниже представлено «устройство» алгоритма разработки стратегии фирмы, которое «сопровождает» вас в течение всей работы.

Под «алгоритмом» мы понимаем *определенную последовательность шагов,* которая позволяет выйти на нужный результат, в данном случае – на стратегию компании (или стратегию бизнес-направления фирмы).

Кроме того, основные **шаги алгоритма** для удобства пользования **имеют более мелкое дробление на следующие разделы**:

– немного теории;
– шаги алгоритма;
– формы для заполнения;
– пример использования алгоритма;
– дополнительные материалы.

Кроме того, отдельно выделены —

– «вопросы-ответы»,

облегчающие специалисту, не прошедшему подготовку в вопросах управления, работу над стратегией фирмы.

Рассмотрим каждый раздел несколько подробнее.

Немного теории

В этом разделе вам будет представлен минимум теории, необходимой на данном шаге алгоритма разработки эскизной стратегии фирмы. Более подробное описание теории представлено в книге «Стратегические секреты консультанта».

Шаги алгоритма

Здесь будет описаны непосредственно шаги алгоритма, которые следует обязательно выполнить на том или ином этапе разработки эскизной стратегии.

Формы для заполнения

Там, где это необходимо, будут предложены специальные формы для заполнения. Иногда они представлены в виде таблицы, поскольку табличное представление материалов часто облегчает анализ. Там же, где предложено использовать произвольную форму, предполагается, что разработчики стратегии могут применять произвольный формат описания.

Пример использования алгоритма

Для облегчения понимания, что именно нужно выполнить на том или ином этапе разработки стратегии, представлен *сквозной* пример использования той или иной части алгоритма применительно к консультационной фирме. Хотя это пример условный, мы постарались приблизить его к реальности там, где это возможно. Главная задача примера – максимально облегчить понимание задания, которое нужно выполнить на том или ином этапе разработки стратегии своей компании. К слову, этот пример, по оценке наших клиентов из самых разных отраслей, им здорово облегчал работу по разработке стратегии.

Дополнительные материалы

Хотя мы представили материалы таким образом, чтобы в ходе разработки стратегии фирмы по нашему алгоритму вы не чувствовали острую необходимость обращения к другим

источникам, кроме книги «Стратегические секреты консультанта», дополнительные материалы, которые будут рекомендованы, помогут вам более глубоко изучить ту или иную тему.

Вопросы-ответы

Этот раздел содержит вопросы, которые задают те, кто уже использовал наш алгоритм, а также ответы на эти вопросы.

Да, забыл отметить, что мне будет помогать виртуальный персонаж – любознательный генеральный директор (любозн. гендир далее) компании.

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. 1. 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 изготовлен-ного 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. 2. «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. гендир *– 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 уникальных[2] – тогда постановка научного управления, (начиная с управления, основанного на контроле) – должно быть одним из центральных стратегических решений[3].

Любозн. гендир *– 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.

[2] У кого практика менеджмента на высоте.

[3] Более подробно эта тема раскрыта в книге «Русский менеджмент».

1. Как устроен алгоритм разработки стратегии

Стратегическая экспресс-диагностика отличается от полного проекта по разработки стратегии фирмы. Ниже представлен содержание полного проекта:

Содержание всего алгоритма

Введение – «правила игры»
Справка о фирме
· Прошлое
· Настоящее
· Будущее – СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ
1. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ФИРМЫ
1.1. Анализ организационной структуры
1.2. Анализ функциональных областей
1.3. Анализ сильных и слабых сторон фирмы
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

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 желательно 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 являются 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 фирмы[4]. 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, экономику, технологию, географию* и т. п.

[4] 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.

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.