



Владимир Токарев

Стратегические секреты консультанта. Часть 1

Серия «Русский
менеджмент»

Владимир Токарев

**Стратегические секреты
консультанта. Часть 1. Серия
«Русский менеджмент»**

«Издательские решения»

Токарев В.

Стратегические секреты консультанта. Часть 1. Серия
«Русский менеджмент» / В. Токарев — «Издательские
решения»,

ISBN 978-5-44-745111-0

В предыдущих книгах серии «Русский менеджмент» описано, как уменьшить разрыв между теорией и практикой управления, который очень велик, как свести этот разрыв к минимуму, как вырваться в лидеры. Эта книга и ее продолжение помогут закрепить успех. Книга будет полезна руководителям всех уровней. Но книга предназначена не только для высших руководителей и владельцев бизнеса. Ее можно использовать и для стратегии личной карьеры, и в отношении своего персонала, и даже для стратегии стартапа.

ISBN 978-5-44-745111-0

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»	6
Расширенная аннотация	9
Об авторе	10
Краткое содержание	11
Предисловие	12
Вместо введения: Выживать или побеждать?2	14
Глава 1. Что такое стратегия?	17
1. Определение термина стратегия	17
2. Инструментальное определение стратегии	19
3. Стратегия как «менеджер»	22
4. Ситуационный подход к стратегии	24
5. Амбициозная стратегия	26
6. Стратегия турфирмы – как эффективный инструмент улучшения качества турпродукта	29
Конец ознакомительного фрагмента.	31

Стратегические секреты консультанта. Часть 1 Серия «Русский менеджмент»

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2017

ISBN 978-5-4474-5111-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Автор приглашает своих читателей к проекту на платформе краудфандинга – разработка видео практикума по воспитанию силы воли и борьбы с ленью. Практикум будет иметь продолжение и войдет в серию из 8 практикумов по тайм-менеджменту. При финансировании этого проекта у вас появится возможность использовать технологию извлекающих образов для преодоления лени без насилия над собой (на грани приятного). Дополнительно вы получите ряд приятных бонусов: освоение практикума позволит использовать предложенный инструментарий как для борьбы со своими вредными привычками, так и для приобретения полезных привычек, помогающих достичь успеха в жизни.

Продукт этого проекта содержит кроме видео практикума по борьбе с ленью еще две книги издательства «Ридеро».



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»)
6. Пять «Почему?»

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

Серия «Новый менеджмент»

1. Новый менеджмент – Часть 1.
2. Стратегическое управление персоналом – Часть 1
3. Стратегическое управление персоналом – Часть 2
4. Сила воли: как победить свою лень. Книга 1.
5. Сила воли: как победить свою лень – Книга 2.
6. Книга: «Менеджмент-продажи» для продвинутых продавцов – Книга 1.
6. Сила воли: как победить свою лень – РОЖДЕНИЕ ВИДЕО ПРАКТИКУМА
7. Краудфандинг электронной книги – Часть 1.

Серия «Персональный менеджмент»

1. Три менеджмента в одном флаконе
2. Приключения английского
3. Тренировка памяти (вып. 1)
4. Тайм-менеджмент – тренинг по книге «Три менеджмента в одном флаконе».
5. Новый тайм-менеджмент (это второе издание книги «Три менеджмента в одном флаконе»)
6. 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»

Стратегия компании

1. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1
2. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2
3. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3
4. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4

5. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5

6. Стратегия фирмы: Практикум: №1
7. Стратегия фирмы: Практикум: №2
8. Стратегия фирмы: Практикум: №3
9. Стратегия фирмы: Практикум: №4
10. Стратегия фирмы: Практикум: №5
11. Стратегия фирмы: Практикум: №6
12. Стратегия фирмы: Практикум: №7
13. Стратегия фирмы: Практикум: №8
14. Стратегия фирмы: Практикум: №9
15. Стратегия фирмы: Практикум: №10

Стартап

1. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1
2. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2
3. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3
4. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4
5. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5

6. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №1
7. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №2
8. Стратегия стартапа – Практикум №3
9. Стратегия стартапа – №4
10. Стратегия стартапа – №5
11. Стратегия стартапа – №6
12. Стратегия стартапа – №7
13. Стратегия стартапа – №8
14. Стратегия стартапа – №9
15. Стратегия стартапа – №10

Стратегия карьеры

1. Стратегия новой карьеры: Практикум: выпуск №1
2. Стратегия новой карьеры: Практикум №2
3. Стратегия новой карьеры: Практикум №3
4. КАРЬЕРА КАК СТАРТАП – Книга 1

Другое

1. Стратегия в войне за таланты: Практикум: выпуск №1
2. Стратегия в войне за лучшего поставщика: Практикум: выпуск №1
3. Стратегическое сотрудничество: Практикум: выпуск №1

Прочие книги

1. Полстакана воды
2. Незнакомые знакомые сказки
3. Как правильно выбрать вуз
4. Хрустальная гора.
5. Сказка «Береза и три сокола»

Журналы

1. Журнал «Русский менеджмент» (пилотный номер)
2. Журнал «Русский менеджмент» Номер 1 (2)
3. Журнал «Русский менеджмент» Номер 2 (3)
4. Журнал «Русский менеджмент» Номер 3 (4)
5. Журнал «Русский менеджмент» Номер 1 (5) – 2017
6. Журнал «Русский менеджмент» Номер 2 (6) – 2017

1. «Три поросенка» – Детский журнал, №1
2. «Три поросенка» – Детский журнал, №2

1. Журнал «Испытание рассказом» – №1
2. Журнал «Испытание рассказом» – №2

1. Журнал «Туристы и турфирмы» – №1
2. Журнал «Туристы и турфирмы» – №2

1. Журнал «Тайм-менеджмент» – №1
2. Журнал «Новый тайм-менеджмент» – №2.

Все книги и журналы можно купить в издательстве «Ридеро» (электронную и бумажную версию книг), в магазинах Амазон и Озон (электронную и бумажную версию книг), или прочитать в электронной библиотеке Букмейт, большую часть книг автора можно купить на Литрес.

Расширенная аннотация

Хотя по стратегии фирм написано уже много книг, автор, будучи в течение целого ряда последних лет¹ членом жюри по номинации «Лучшая корпоративная стратегия», встречал на практике, в основном, только долгосрочные планы, которые, как правило, исполнить в условиях непредсказуемых изменений внешней среды не представляется возможным.

В то время, как хорошая стратегия, построенная и реализованная по классическим канонам, позволяет компании быть во всеоружии как в условиях неблагоприятной экономической конъюнктуры, так и когда фортуна предоставляет неожиданные благоприятные возможности.

Автор, имеющий двадцатилетний опыт управленческого консультирования по теме стратегии, делится с читателями на страницах книги своими стратегическими секретами.

Но книга предназначена не только для высших руководителей и владельцев бизнеса. В ней представлен подход, который предлагается использовать как при разработке и реализации классической стратегии фирмы, так и при разработке стратегии личной карьеры, стратегии в отношении своего персонала, и даже для стратегии стартапа. В настоящее время нами завершается разработка новой темы – стратегия в отношении поставщиков.

А стратегические сказки, представленные в книге, позволят многие важные термины стратегического менеджмента лучше понять и запомнить.

¹ в 2011 – 2017 гг.

Об авторе

Автор – директор консультационной фирмы «КЦ «Русский менеджмент», к.т.н., консультант по управлению, автор более 50 статей по менеджменту в профильных журналах, автор более 70 книг: «Сказки для топ-менеджеров», «Три менеджмента в одном флаконе», «Русский менеджмент», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегические секреты консультанта», а также журналов в книжном исполнении, и др., член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

Краткое содержание

Предисловие

Вместо введения: Выживать или побеждать?

Глава 1. Что такое стратегия

Глава 2. Стратегические сказки

Глава 3. Приложения

Что дальше?

Тренинги от автора

Предисловие

Актуальна ли тема разработки стратегии? Или это просто мода?

Что касается моды, то, как мне кажется, мода на разработку стратегии прошла, как прошла мода на разработку миссии компании.

А актуальность этой темы определяется внешней средой для бизнеса – если она неопределенная и непредсказуема – то актуальна. Если стабильна и прогнозируема – то подойдет и долгосрочное планирование. Откуда следует – что каждый бизнес определяет для себя сам – актуальна ли тема стратегического менеджмента. Но для большинства российских компаний – вне всякого сомнения.

Что известно по теме

По теме стратегии написано много книг, как зарубежных авторов, так и отечественных специалистов. Подробно описана технология разработки стратегии, представлены тонкости целого ряда вопросов (например, преодоление сопротивления при внедрении стратегии, формирование корпоративной культуры, типы стратегий, модели для анализа фирмы и рынка и т.д.).

Какие проблемы не решены

Однако, по наблюдениям автора, как это ни странно, для российских компаний наиболее характерно применение на практике не инструментария стратегического менеджмента, а технология долгосрочного планирования. Но долгосрочные планы в реальных условиях непредсказуемых изменений внешней среды не реалистичны.

Цель работы

Занимаясь вопросами стратегического менеджмента уже более 20 лет, мне хотелось бы поделиться с читателем, в качестве которого я вижу, в первую очередь топ-менеджмент коммерческих фирм и владельцев бизнеса, теми ноу-хау управленческого консультирования по вопросам стратегии, которые сформировались за этот период практической деятельности в помощи по разработке и реализации стратегии компаниям из самых разных отраслей.

Я и раньше делился этими наработками в публикациях, представленных в целом ряде профильных журналов. Однако формат книги позволяет выполнить такую работу более системно. Более того, на ряд публикаций у меня имеются ограничения – например, опубликованное в журналах ИД Гребенников я могу или размещать на нашем сайте (что делать не считаю целесообразным по ряду причин) или только в книгах, чем и решил воспользоваться.

Надеюсь, что практическое использование книги (в 3 частях) позволит для вдумчивого читателя изменить ситуацию с применением стратегического менеджмента в своей компании.

Для кого эта книга

1. Для высших руководителей, поскольку в ней будет описана технология разработки стратегии.

2. Для специалистов службы персонала и линейных руководителей – так как ее можно использовать для стратегического управления персоналом.

3. Для любого человека, так как существует стратегия карьеры – а технология разработки стратегии общая.

4. Для запускающих стартап.

5. Для рынка «нового покупателя виртуального мира», но об этом мы еще отдельно поговорим на страницах книги.

Структура книги

Произведение «Стратегические секреты консультанта» состоит из 3 частей (каждая часть выходит отдельной книгой) и практикума в нескольких частях.

В этой книге представлено несколько вариантов определения термина стратегия.

Описана также история развития стратегического управления – от долгосрочного планирования до современного подхода к формированию долговременных конкурентных преимуществ.

Вторая глава – это «стратегические сказки», это не только развлечение, но и уточнение в метафорической форме некоторых важных аспектов стратегического менеджмента.

Закрепление некоторых «сказочных» аспектов выполнено в 3 главе – Приложении, где, в частности, описана технология управления по слабым сигналам. Приложение содержит также глоссарий терминов, применяемых в стратегическом управлении и общем менеджменте.

Да, чуть не забыл – в этой книге осмысливать материал мне поможет любознательный генеральный директор (любозн. гендир дальше), с которым мы давно «на ты» – еще с первых книг серии «Русский менеджмент». Общаться мы с ним будем в моем блоге, а в блоге допускается использование сленга.

Вместо введения: Выживать или побеждать?²

Разговоры о московском пришествии навязли в зубах. А директор консультационного центра «Русский менеджмент» Владимир ТОКАРЕВ считает, что глупо вообще ждать чьего-либо прихода. Надо самим идти завоевывать емкий московский рынок. «Это миф, что все они там какие-то особенные, – говорит он. – Мы ничуть не хуже».

– Владимир, вы действительно, работая и с нижегородскими, и с московскими компаниями, не ощущаете разницы между ними по части качества управления? Или это, извините, в вас «квасной» патриотизм разыграл?

– В Нижнем мы работаем 12 лет, на московском рынке уже пятый год. И могу ободрить нижегородских предпринимателей – никакой особенной разницы в работе московских и нижегородских предприятий я не ощутил. Наблюдаемое качество управления – везде... одинаково плохое, не шучу. Но это для нижегородцев скорее хороший сигнал. Мы убеждаем партнеров: нужно смелее выходить на емкий московский рынок. Однако начинать действовать (и не только при выходе на московский рынок) стоит лишь тогда, когда в запасе есть хорошо продуманная стратегия.

— А с чего она начинает выстраиваться?

– Я бы рекомендовал менеджменту фирмы сначала определиться со своими амбициями, а затем приступить к изучению азов научного управления.

— Что вы имеете в виду, говоря про амбиции?

– Для фирмы со скромными амбициями рыночные возможности сильно отличаются от возможностей компании, у которой амбиции «крутые». И потому стратегии для компаний с одинаковыми стартовыми позициями тоже будут принципиально отличаться. Если вы решили конкурировать с «МакДоналдс», нужно будет найти недостатки в системе обслуживания этой транснациональной компании (что вполне возможно, если задаться такой целью). А если вы захотели просто попробовать свои силы в общественном питании, накопив небольшой капитал, возможно, более правильным будет поискать район, где нет «МакДоналдс» и куда пока не дошли ваши еще более скромные конкуренты.

– Но в прошлом номере «Биржи» вы рекомендовали анализировать деятельность ВСЕХ конкурентов – и больших, и малых? Тут нет противоречия?

– Нет. Я и сейчас повторю: надо анализировать деятельность всех конкурентов! Но в зависимости от амбиций руководства стратегические действия в отношении к разным по силе конкурентам будут разными. В примере с быстрым питанием для «амбициозной фирмы», скорее всего, нужно будет начать с разработки концепции привлекательного брэнда. А для «скромной компании» брэнд на первом этапе развития фирмы не будет стратегическим приоритетом.

² Давнее интервью автора нижегородскому еженедельнику «Биржа».

– *Второй шаг, вы говорите, – изучение азов управления, так? Но опять же в прошлых ваших статьях вы настоятельно рекомендуете достигать долговременных конкурентных преимуществ, что вряд ли можно сделать с помощью «азов»...*

– Да, я говорю именно о начальных знаниях научного управления. В России сегодня велика разница между тем, что написано об управлении в учебниках по менеджменту, и тем, что вы встречаете в повседневной практике. В теории пишется о научном управлении, основанном на более чем столетнем анализе практики управления лучших руководителей. В жизни вы столкнетесь с системой управления, основанной на кратком по времени использовании метода проб и ошибок конкретного руководителя. Часто приходится слышать утверждение, что западный менеджмент нужно сначала еще адаптировать к российским условиям. Что ж, это лишнее свидетельство непонимания азов управления. Законы менеджмента, как и законы физики, не имеют национальных границ. А наша «специфика» связана с почти поголовной управленческой неграмотностью.

Выпускники управленческих факультетов, напичканные знаниями из учебников, сталкиваются с менеджментом конкретного руководителя. Книжные знания быстро улечаются из их светлых головок, так как практически обучаться науке управления бывает не у кого. А если сам высший руководитель надумает пройти переподготовку в сфере менеджмента, то чаще всего будет усердно заниматься, быть может, первую пару недель, дольше текущая работа не позволит.

– *Но если одни компании уходят с рынка, а кто-то развивается и побеждает, значит качество управления у одних компаний лучше, чем у других?*

– Согласен, лучше. Просто метод проб и ошибок одного руководителя чуть лучше, чем метод проб и ошибок другого. Если к этому добавить немного везения и денег, то результат не заставит себя ждать.

Качество управления легко измеряется качеством товаров и услуг – именно они являются мерилем и конечным результатом управления конкретного руководителя. А с хорошим качеством российских производителей мне, например, пока редко удавалось встречаться. Оно может быть иногда очень хорошим, потом хуже или совсем плохое, но очень редко — «постоянно только улучшающееся». Если читатель «Биржи» покупает каждый день хлеб одного и того же хлебозавода, он легко поймет, о чем я говорю.

– *То есть перспектив никаких?*

– Ну почему же. Выход есть, и очень простой – нужно работать с консультантами по управлению. Вы можете, конечно, скептически улыбаться, но миссия любого консультанта по управлению – обеспечить надежный мостик с двусторонним движением между наукой управления и практикой менеджмента.

Вот пример. На небольшом нижегородском машиностроительном заводе сложилась уникальная ситуация. Изготавливаемое заводом автоматизированное оборудование до поставки потребителю несколько месяцев испытывалось, выпуская при этом в небольшом количестве будущую конечную продукцию. Выявленные недостатки тут же устранялись. Директор с гордостью говорил о надежности производимых машин – они безаварийно работали у покупателей по 10 лет. Однако недавно «в связи с благоприятной ситуацией –

резким возрастанием спроса на продукцию завода» фирма отказалась от практики испытаний. И оборудование, что называется, пошло потребителю «с колес».

Консультант, получив своевременно такую информацию, смог бы помочь директору этого предприятия отказаться от затеи быстро получить повышенный доход, пренебрегая будущим предприятия. Ведь консультант знал, что подобная система испытания оборудования применяется лучшими японскими предприятиями. У нашего же завода недооцененное и потому легко утраченное конкурентное преимущество возникло по сути случайно. В свое время он получил небольшой заказ на конечную продукцию производимых машин, поэтому и удалось совместить приятное с полезным: в небольшом количестве выпускать конечную продукцию и одновременно испытывать производимое оборудование. Но при первых же несущественных проблемах завод отказался от того, что могло бы вывести его предприятие в передовые. В результате он потерял свои конкурентные преимущества.

Сейчас мы работаем над серией консультационных семинаров, где, начиная с азов, планируем в достаточно короткий срок вооружить участников знаниями и навыками, вполне достаточными для выработки собственной стратегии.

Если идти небольшими шагами, стратегический менеджмент не как теоретическая дисциплина, а как необходимая для победы на рынке деятельность менеджмента фирмы под силу любому человеку с высшим образованием, а среди руководителей бизнеса – таких большинство.

– *Рекламируетесь?*

– Информировую. И, чувствуя все-таки ваш скепсис, предлагаю семинары наши взять под свой контроль. Или, если хотите, проведем открытый эксперимент. Вы набираете группу «добровольцев», а мы ведем их к заданной цели.

– *За бесплатно?*

– Я разве говорил, что мы благотворительная организация? За деньги, конечно. О цене договоримся. Можете пригласить в добровольцы своих читателей.

– *Вы рискуете. Наши читатели весьма подкованны и придирчиво подойдут к теме «цена – качество результата».*

– Определяйтесь со своими амбициями – вы хотите выжить или побеждать на рынке? Тогда и я определю для себя степени риска и выберу свою стратегию проведения семинаров.

Вопросы задавал

Владимир ЛАПЫРИН

Глава 1. Что такое стратегия?

Первая глава дает важные разъяснения по нескольким определениям стратегии на примере туристического агентства

1. Определение термина стратегия на примере туристической фирмы

Недавно один из специалистов моего клиента (фирма занимается реализацией оргтехники) высказал мнение, что стратегия может быть полезна только для больших предприятий с численностью 500 – 1000 человек и более, а если в фирме работает менее двух десятков человек, тогда стратегия – вещь бесполезная. Если же речь идет о небольшом туристическом агентстве, где работает два-три человека, тогда стратегия даже вредна, поскольку ее разработка потребует достаточно много времени, которого из-за воя текущей работы у работников маленькой фирмы просто нет.

Я, конечно, мог бы поспорить с этим специалистом, сославшись на компетентное мнение известных американских специалистов по вопросам корпоративной стратегии А. Томпсона и Дж. Стрикленда. Однако решил поступить по-другому и написал данную статью, посвященную различным аспектам разработки стратегии предприятия.

Ниже мы рассмотрим различные определения термина стратегия применительно к небольшому туристическому агентству. Начинающего специалиста может напугать то, что количество определений понятия стратегия примерно равно числу книг, где она рассматривается. Ограничимся следующими 6-ю определениями этого достаточно сложного управленческого термина:

1. *Стратегия – это общий план достижения долгосрочных целей компании* – это наиболее общее определение стратегии.
2. *Стратегия – это план распределения ограниченных ресурсов фирмы в выбранных направлениях* – это хорошее инструментальное определение стратегии.
3. *Стратегия – это инструмент координации стратегических ресурсов предприятия* – это определение обосновывает пользу стратегического планирования.
4. *Стратегия – это процесс приведения в соответствие сильных и слабых сторон компании с опасностями и возможностями во внешней среде* – это определение достаточно подробно описывает последовательные шаги алгоритма стратегического планирования.
5. *Стратегия – это долгосрочный план для реализации амбиций руководства компании* – это определение характеризует одно из новых направлений развития теории стратегического управления.
6. *Стратегия – это метод изменения системы предприятия для достижения более качественных параметров производимых*

им товаров и услуг – это определение заставляет посмотреть на стратегию с совершенно новой стороны.

Итак, обратимся к первому определению – *Стратегия – это общий план достижения долгосрочных целей компании*. Спрашивается, зачем небольшому туристическому агентству разрабатывать план достижения долгосрочных целей компании, если, быть может, через это самое длительное время самого агентства уже не будет – мало ли как сложится конъюнктура туристического рынка.

Однако такая точка зрения как раз и свидетельствует о том, что стратегия в первую очередь нужна как раз небольшому предприятию, такому, как «маленькое» туристическое агентство, если оно намерено победить на рынке, а не кануть в лету через год-полтора.

Что касается «долгосрочных целей» такого агентства, то в их перечне обязательно следует сформулировать достижение *долговременных конкурентных преимуществ* турфирмы – таких качеств предприятия, которые привлекут к нему туристов и позволят положительно отличаться фирме от ее ближайших конкурентов. Такими качествами может быть, например, отличное знание своего направления деятельности – например, работа по местным курортам. Как часто мне (я думаю и вам) приходилось сталкиваться с ситуацией, когда менеджеры турфирмы, продающие путевки в местные пансионаты, слабо представляют себе какая там природа, насколько хорошо кормят в конкретном пансионате и т. д.

Когда у вас есть главные цели, тогда понятно, что нужно делать завтра и послезавтра, если же долгосрочных целей нет, тогда «любой ветер будет для вас попутным».

Недостатком первого определения стратегии является однако то, что оно не дает четкого ориентира – что конкретно должно делать туристическое агентство, чтобы выжить на конкурентном рынке. Для решения этой задачи обратимся ко второму определению рассматриваемого термина.

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Любозн. генир. – Ты думаешь, что если моя компания работает не в туризме, а в другой отрасли – все описанное мне тоже подойдет?

Автор – Не беспокойся, подойдет. Первый шаг в осознании универсализма законов менеджмента – это понимание, что нет отраслевого менеджмент, есть просто наука управления.

2. Инструментальное определение стратегии

Одно из лучших инструментальных определений стратегии предприятия, заставляющее руководство серьезно подумать о важности своих ключевых ресурсов и возможных вариантах их применения, звучит так – *Стратегия – это план распределения ограниченных ресурсов фирмы в выбранных направлениях.*

Вспомним, что термин стратегия пришел из военного искусства. А в войне, как известно, побеждает не тот, у кого количественно больше войска и оружия, а тот, кто своевременно сможет сконцентрировать в нужном месте свои людские и материальные ресурсы, выбор «правильных» направлений распределения этих ресурсов играет определяющую роль для победы над врагом.

Зададимся вопросом, какими ресурсами обладает небольшое туристическое агентство? Это персонал турфирмы, качество управления предприятием, имидж фирмы, ее известность, опыт проведения научно-исследовательских работ, месторасположение агентства, финансовые ресурсы, наконец, время.

Спрашивается, какие варианты стратегии может выбрать туристическое агентство? В литературе по стратегическому управлению можно встретить различные группы стратегических действий, например:

Группа стратегий роста – быстрый рост, ограниченный рост, сокращение («отрицательный» рост) или сочетание различных типов стратегий роста для различных направлений деятельности.

Так, занимаясь одновременно местными курортами и зарубежным туризмом, турфирма решает усилить работу по местным курортам (направить на развитие этого направления свои ограниченные ресурсы), а зарубежный туризм «пустить на самотек». В качестве «усиливающих» мер может быть оказание большего внимания руководства фирмы этому направлению, активная реклама (использование ограниченных финансовых ресурсов), дополнительное стимулирование работников, отвечающих за работу данного направления и др.

Группа конкурентных стратегий (известных как стратегии М. Портера) – лидерство по низким ценам, дифференциация турпродукта, стратегия фокусирования на выбранном сегменте рынка.

Например, фирма может принять решение активизировать работу по местным курортам, при этом одновременно направить свои ограниченные ресурсы (лучших работников, финансы) на расширение своих предложений для туристов. Пример удачно выбранной стратегии дифференциации можно увидеть в действиях нижегородского турагентства «Галатея»³, которое предложило своим туристам речные круизы сразу от всех нижегородских туроператоров, организовав своеобразный «магазин речных круизов». При этом фирма активно использовала свое удачное месторасположение – офис фирмы находится на берегу Волги недалеко от Речного вокзала, в своих действиях опиралась на свой старый опыт работы (пусть и кратковременный) в качестве туроператора речных круизов, потратила свое

³ Информация приведена на момент активной работы того агентства, надеюсь, оно успешно работает и сейчас.

время, чтобы договориться о взаимовыгодной работе со всеми нижегородскими туроператорами речных круизов.

Мы ввели понятие *долговременных конкурентных преимуществ* фирмы. Туристическая фирма в качестве своей корпоративной стратегии может избрать путь «усиления» одного или нескольких своих имеющихся ресурсов:

Например, потратить достаточно много времени и денег на серьезное повышение квалификации своего персонала;
Избрать путь повышения качества управления своим предприятием, потратив свое ограниченное время на серьезное обучение в области менеджмента или прибегнув к услугам дорогостоящего внешнего консультанта;
Целенаправленными действиями сформировать привлекательный для туристов имидж надежного турагента;
Повысить свою известность активной и достаточно длительной рекламной кампанией;
Разработать совместно с партнерами новые оригинальные маршруты для своих туристов;
Приобрести или взять в аренду новый офис с удачным месторасположением

– во всех перечисленных вариантах стратегии фирма приобретает конкурентные преимущества, которые не только могут положительно сказаться на уровне работы фирмы с туристами, но и будут иметь долговременный характер, поскольку конкурентам, чтобы добиться таких же преимуществ, придется пройти достаточно длительный путь развития своих ресурсов, в течение которого турагентство, конечно же, на месте стоять не будет.

«Инструментальное» определение понятия стратегии облегчает руководству поиск возможных вариантов собственных действий, однако при этом возникает проблема оптимального согласования различных стратегий, чтобы усилив одно полезное для победы на рынке качество фирмы, не навредить при этом другому.

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Люб. генир — Почему ты обратился именно к вопросам стратегии?

Автор – Чтобы ответить на этот вопрос я немного обращусь к предыстории, когда слово стратегия (применительно к компании) для меня ничего особенного не значило.

С 1976 года по 1992 год (в сентябре 92 года я перешел работать преподавателем управленческих дисциплин в вуз) я работал в НИИ, который входил в оборонный комплекс (ВПК – так он назывался ранее).

Причем с 1982 года я руководил НИОКР или был заместителем НИОКР (НИР – научно исследовательская работа. ОКР – опытно-конструкторская работа) в сфере физики полупроводников, из которых изготавливали затем полупроводниковые диоды, транзисторы и затем микросхемы для разных летающих объектов. Это НИИ существует и сейчас (НПП «Салют»). Потому я кандидат не экономических, а технических наук.

Будучи руководителем НИОКР, мне пришлось активно опираться на системный и ситуационный подходы. А последние лет 5-ть работы в НИИ я еще начал активно заниматься технологией – разработкой и производством полевых транзисторов с барьером Шоттки СВЧ диапазона на полупроводниковых эпитаксиальных слоях арсенида галлия (это не секретная сегодня инфа – для любопытных специалистов). По этой причине, мне пришлось практически столкнуться еще и с процессным подходом.

Говорю это для того, чтобы стали понятны истоки обращения к вопросам стратегии фирм уже в роли консультанта. Так как системный, ситуационный и процессный подходы – это основа и менеджмента в целом, и особенно стратегического менеджмента.

3. Стратегия как «менеджер»

На практике встречаются случаи, когда руководство фирмы, затратив достаточно времени на теоретическую разработку стратегии своего предприятия, наталкивается на сложнейшие проблемы проведения в жизнь намеченных преобразований. На этом этапе полезно вспомнить, что *стратегия – это еще и инструмент координации стратегических ресурсов предприятия.*

Как-то раз, в процессе презентации стратегического плана, разработанного для одного из моих клиентов (телекоммуникационный бизнес), я услышал от директора по маркетингу фирмы такой вопрос: «Результаты работы нас вполне удовлетворяют, однако как вы можете доказать, что проведенная вами работа учла абсолютно все? А что, если во время анализа, например, потенциала нашей фирмы, вы упустили из виду что-то важное? Речь идет об обеспечении критерия полноты вашего исследования, что вы на это скажете?»

«Как вы можете видеть из подготовленного отчета по работе, – ответил я, – в процессе анализа вашей фирмы исследованию подвергались все ее функциональные области —

маркетинг,

НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы),

производство,

финансы,

работа с персоналом,

а также уровень менеджмента на вашем предприятии.

Если вы попытаете добавить в этот перечень что-нибудь еще, то увидите, что это дополнительная составляющая потенциала вашего предприятия есть, скорее всего, лишь составная часть одной из перечисленных функциональных областей вашей деятельности. Реклама и продажи (сбыт) – входят в маркетинг, корпоративная культура – составная часть работы с персоналом, материально-техническое обеспечение удобно рассматривать как одну из составляющих производства ваших услуг, применяемые на фирме методы принятия решений и информационные системы входят в область менеджмента предприятия и т. д. Полный перечень функциональных областей как раз и обеспечивает критерий всесторонности исследования потенциала фирмы в любой сфере деятельности».

Следует отметить, что знание перечня перечисленных функциональных областей обеспечивает руководство фирмы еще и полезным инструментом по претворению в жизнь намеченных стратегических изменений.

Давайте обратимся к начальному этапу реализации выработанной стратегии на примере небольшого туристического агентства.

После того, как стратегия турфирмы выработана, необходимо ее «перевести» на язык, понятный руководителям функциональных подразделений, или тех, кто несет ответственность за соответствующие функциональные области – маркетинг, финансы, производство и т. д. В теории стратегического управления это называется *разработать вытекающие из корпоративной стратегии функциональные стратегии предприятия.*

Предположим, что руководство турфирмы принимает стратегическое решение заняться деловым туризмом. Такое решение требует соответствующей *маркетинговой стратегии*, одна из важнейших составляющей которой – *стратегия позиционирования* турфирмы в новом качестве. Новый для фирмы турпродукт требует предварительной его разработки, возможная *стратегия НИОКР* – формирование готового турпродукта из имеющихся на рынке составляющих его необходимых компонентов. Если на первом этапе фирма планирует ограничиться проведением семинаров для деловых людей в местных пансионатах, тогда в качестве *стратегии производства* нового продукта может быть ориентация на высококачественный сервис проведения таких семинаров. *Стратегия персонала* может исходить из альтернативы найма опытных специалистов по деловому туризму или подготовки таких специалистов из своих менеджеров. Само собой разумеется, что планы останутся лишь на бумаге, если не назначить ответственного за новый проект и не предусмотреть соответствующее финансирование намеченных мероприятий по реализации данной стратегии фирмы.

В реализации намеченной стратегии фирмы всегда сложно сделать первый шаг, однако этот шаг значительно облегчается, если переводится на язык функциональных стратегий.

Теория менеджмента утверждает, что для хорошей координации деятельности фирмы (постановки «правильного» менеджмента) нужно добиваться, чтобы у всех членов коллектива была выработана одна общая цель, однако практика показывает, что личные цели человека всегда ему ближе, чем цели корпоративные. Но попробуйте перевести корпоративную стратегию на язык соответствующих действий (стратегий) в тех конкретных функциональных областях, где работают ваши специалисты, и вы ощутите практическую пользу стратегического планирования – вы увидите, что сложнейшая проблема слаженной координации коллектива после некоторых усилий станет вполне разрешимой.

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Любозн. гендир. А как произошло твое первое знакомство со стратегией?

Автор – Весьма банально. Меня приняли сразу старшим преподавателем (так как у меня была степень) в два вуза – в академию госслужащих и в нижегородский иняз. И первым моим курсом был предмет Основы менеджмента.

А одна из тем этого курса – стратегическое управление. По этой теме я использовал американский учебник М. Мескона и др. «Основы менеджмента» (до сих пор считаю его лучшим учебником по курсу *Введение в менеджмент*, читаемого обычно первокурсникам управленческих факультетов).

Тема стратегического управления мне показалась очень технологичной. Разработка стратегии описывалась как ряд последовательных шагов:

Миссия – Постановка целей – Анализ внешней среды – Оценка потенциала фирмы – и т. д.

К слову, описание процесса разработки стратегического плана вписывается в процессный подход, – один из трех подходов, на которых стоит менеджмент.

Процессный подход – управленческая концепция, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций управления. Методология процессного подхода имеет более широкое применение (если не универсальное).

А пока я рекомендую продолжить знакомство с термином стратегия.

4. Ситуационный подход к стратегии

Стратегия – это процесс приведения в соответствие сильных и слабых сторон компании с опасностями и возможностями во внешней среде – это определение достаточно подробно описывает последовательные шаги алгоритма стратегического планирования.

Давайте обратимся к этому алгоритму с практической точки зрения.

1. Что говорят теоретики менеджмента.

Сегодня на туристическую фирму может придти работать человек, который имеет специальное управленческое образование. Это, конечно, очень здорово. Однако одно дело знать, что написано в умных книгах, другое – уметь прочитанное применить на практике. Вся беда в том, что менеджмент как наука – это сплошное моделирование. И всякий автор книги по теории управления норовит предложить читателю свою модель, например модель стратегического планирования. А поскольку авторов много, то и моделей великое множество, какую из них выбрать?

Молодой дипломированный специалист-менеджер скорее всего начнет применять на практике ту модель процесса стратегического планирования туристической фирмы, что он изучал по конкретному учебнику в вузе (а если он учился в филиале вуза, где с учебниками было туго, то, возможно, обратиться к своим лекциям).

Стоит ли бояться этого руководителям туристических фирм, которые не успели пройти управленческую переподготовку? Нет, не стоит. Как это ни странно, нет правильных и неправильных моделей стратегического управления. Любая разумная модель – это некий специфический взгляд ее автора на проблему, и трудно предугадать, какой из существующих в литературе взглядов на процесс разработки стратегии фирмы (туристической в том числе) будет наиболее удачным. Так что, дорогу молодым специалистам!

2. С чем приходится сталкиваться на практике.

Недавно в одной фирме я встретился с такой ситуацией. В самом начале работы над первыми этапами стратегического планирования – анализом рынка и анализом потенциала самой фирмы мне предложили ознакомиться с миссией фирмы – главной целью предприятия. *«У нас уже давно разработана миссия»*, – сказал мне с гордостью коммерческий директор фирмы. Я посмотрел на предложенную мне разработку и удивился, насколько она правильно выполнена (как впоследствии выяснилось, высшее руководство фирмы проходило специальную переподготовку в области менеджмента по дистанционной форме в одном из открытых западных университетов). Однако я не ограничился изучением миссии этой фирмы, а обратился к одному из ведущих сотрудников фирмы с вопросом: *«Вы знаете миссию Вашей фирмы?»* На мой вопрос этот ведущий специалист, как мне показалось, даже обиделся, поскольку он не только не знал главной цели предприятия, разработкой которой так гордилось ее руководство, но и вообще достаточно туманно представлял что это за «зверь» миссия. На эту историю руководство фирмы мне ответило так: *«Хотя миссию мы разработали уже давно, давно вывесили ее в Интернет на нашем сайте для посетителей, сообщили об этом всем сотрудникам и велели с ней ознакомиться, но еще не все выполнили наше указание»*. ... Зачем такая миссия, которой не только не руководствуются, но даже никто не читает,

3. С чего начать?

Хотя в большинстве учебников и монографий по стратегическому управлению разработка миссии фирмы стоит первым этапом, я рекомендую начать работу по разработке стратегии фирмы с анализа рынка и анализа потенциала самой фирмы – как это сказано в определении, данном в начале статьи.

А поскольку легче собрать информацию о самой фирме, то с анализа самой фирмы и следует начинать. «Сгусток» такого анализа удобно представить в форме таблицы, в одной графе которой следует указать сильные стороны фирмы (например, удачное месторасположение туристического агентства), а в другой – слабые стороны (например, такой слабостью может быть малая известность фирмы потенциальным клиентам).

После этого много легче будет выполнить анализ внешней среды, в частности анализ конкурентов. «Сгусток» анализа рынка также удобно представить в виде таблицы, где должен быть представлен перечень опасностей (например, непредсказуемое поведение монопольного владельца какого-либо важного для туристической фирмы ресурса) и возможностей на рынке (например, появление в вашем городе университета, где начинают профессионально готовить специалистов для турбизнеса), которые подстерегают или, наоборот, представляются для туристической фирмы сегодня, а также в недалеком будущем.

Познакомиться с полным алгоритмом стратегического планирования вы легко можете по любому учебнику по менеджменту, которых сегодня в избытке.

Определение, которое представлено в начале статьи, подчеркивает особенно важные этапы стратегического управления. Кроме того, из определения следует, что стратегическое управление (и, соответственно, стратегическое планирование как один из его подэтапов) является непрерывным процессом. Меняются рыночные условия (например, в вашем городе появляется представительство опасного для вас конкурента), изменяется потенциал самой фирмы (накапливается опыт, приходят новые люди, кто-то уходит), все это приводит к необходимости своевременного приведения в соответствие потенциала фирмы реалиям рынка – в этом и заключается сущность стратегического управления.

Если ваше небольшое туристическое агентство не найдет времени для того, чтобы заниматься разработкой стратегии своей фирмы, более удачливый конкурент раньше вас сможет воспользоваться какими-то новыми возможностями. И тогда они превратятся уже в опасности, при этом эти сформированные конкурентом опасности могут оказаться для вас еще и большой неожиданностью, к которой вы окажетесь не готовы.

Что делать? Для начала купите хорошую книжку по стратегии или посетите семинар по разработке стратегии.

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Люб. генир — А мы с тобой тему миссии рассмотрим?

Автор — Обязательно. Но в следующей части (которая выйдет отдельной книгой).

5. Амбициозная стратегия

Стратегия – это долгосрочный план для реализации амбиций руководства компании, это определение характеризует одно из новых направлений развития теории стратегического управления.

Разработчиками новой концепции стратегического управления, основанного на амбициях (*Ambition Driving Strategy*), считаются эксперты консультационной фирмы Arthur D’Little. Эта концепция исходит из того, что высокие амбиции менеджмента снижают психологические барьеры при анализе возможного развития предприятия и открывают новые перспективы для работников, что особенно важно, если у вас молодой персонал.

Российским консультантам, работающим на местном рынке, чаще всего приходится сталкиваться именно с проблемой низкой амбиции фирм-клиентов. Когда предлагаются управленческие решения, направленные на превращение нижегородской компании в российскую, я, в большом количестве случаев, встречаюсь с полным неприятием такой идеи. Конечно, пятнадцатилетний опыт работы в условиях перестроенной России любого сделает реалистом. Если вы рискуете не просто какой-то суммой денег, но самим бизнесом, очевидно, что этот реализм совершенно оправдан.

Однако руководство фирмы, применяющее «скромную» стратегию, часто упускает новые возможности, что приводит в последующем к продаже своего бизнеса более рискованным компаниям, амбиции которых создают благоприятные условия для восприятия новых часто неожиданных перспектив быстрого роста рынка.

Но ничего не бывает «только хорошего», очевидно, что новая концепция стратегического управления, основанная на высоких амбициях, таит в себе и определенные опасности для фирм, взявших ее на вооружение.

Попробуем применить этот инструмент для оценки возможностей новой концепции стратегического управления. на Рис. 1 представлена матрица, в которой сила и слабость стратегии, основанной на высоких амбициях, сопоставляются с опасностями и возможностями, которые она в себе таит (такая таблица называется SWOT – анализ, более подробно мы его рассмотрим во второй части (во второй книге).

<i>Сила</i>	<i>Слабость</i>
• Снижение психологических барьеров • Высокая мотивация персонала перспективами будущего	• Нехватка собственных ресурсов из-за быстрого роста • Снижение мотивации из-за недостаточного поощрения в настоящем
<i>Возможности</i>	<i>Опасности</i>
• Использование ресурсов далеко за пределами предприятия • Использование новых качеств своего персонала	• Ужесточение действий со стороны конкурентов • Уход персонала к конкурентам, предоставляющих лучшую оплату труда

Рис. 1. SWOT-анализ

Сила

Если небольшое туристическое агентство возьмет на вооружение новую стратегическую концепцию, очевидно, что ограничения при выборе стратегических действий значительно уменьшаются. Вы хотите стать туроператором *номер один* по одному из направлений – в этом случае проблемы недостаточных оборотных средств отодвигаются на второй план (пусть об этом болит голова у вашего главного бухгалтера), и вы начинаете разрабатывать новый маршрут, намечая на самое ближайшее время переговоры с солидными партнерами по новому бизнесу.

Ваш лучший менеджер уже собирался подать заявление об уходе туда, где чуть больше заработная плата и повыше потолки недавно открывшегося офиса (вашего конкурента), однако новая задача открывает такие перспективы зарубежных командировок, что он меняет свое «окончательное» решение на сто восемьдесят градусов.

Возможности

Как только фирма начинает творить свое будущее, исходя из высоких амбиций, выясняется, что нехватка рекреационных ресурсов (в вашем городе недостаточно исторических мест или, быть может, комфортабельных гостиниц?) становится просто невидимой. Туристическая фирма, занимающаяся речными круизами по Волге в одном из провинциальных городов, начинает понимать, что теперь она может представить иностранным туристам новые экскурсионные маршруты по двум столицам России (куда она их доставит по лучшей российской реке), почему бы и нет? А точка принятия иностранных гостей – удивительный провинциальный Нижний Новгород.

Новые задачи требуют и новых способностей. Ваши менеджеры, «покрытые плесенью от воза текущей работы», обнаруживают на своей спине сложенные крылья. Специалист со знанием иностранного языка, много лет продающий путевки как агент от других компаний, вспоминает, что он был одним из лучших в университете на своем курсе.

Опасности

Однако, как только вы объявляете о своих амбициозных намерениях рынку, конкуренты могут не на шутку рассердиться и начнут вас замечать. Вам начинают отказывать в аренде помещения, ваших работников начинают сманивать нескромными зарплатами. Нужно к этому быть готовым.

Слабость

Стратегия, основанная на высоких амбициях, требует дополнительного количества ресурсов – денег, людей, времени, которых и так-то всегда не хватало.

Если, к тому же, о ваших грандиозных планах вы регулярно рассказывали своим работникам, но реальных изменений после описания «земного Рая в недалеком будущем» не происходило, они перестают вам верить. «Кушать хочется сегодня», а стратегия, основанная на высоких амбициях руководства, сулит дополнительные доходы в туманном будущем. Жена руководителя, который планирует грандиозные свершения, может его элементарно не поддержать в новых начинаниях. Может лучше все-таки оставаться занудным прагматиком – так всем понятнее и привычнее.

...А в это время никому неизвестная туристическая фирма начинает реализовывать то, о чем вы всегда только мечтали.

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Люб. генир — *А у тебя интересная история на тему стратегии есть?*

Автор – Конечно. С удовольствием расскажу.

Начало ее связано с кризисом 1998 года.

Наши цены (за консультационные и тренинговые услуги) обычно указываются в долларах по курсу ЦБ, оплата в рублях. Но в кризис 1998 года рубль подорожал в 6 раз. И клиенты не захотели по таким высоким ценам с нами работать. И тогда мы... повысили цены – но стали предлагать не полный консультационный проект по разработке стратегии (в такой работе у нас задействовано 2 консультанта в течение 4—6 месяцев), а только методические рекомендации. А сам консультационный проект выполняет в таком режиме проектная группа клиента. По бухгалтерскому учету цена наших услуг для клиента упала, а для нас – за 1 день консультирования – возросла. Пропорциональна росту курса доллара.

6. Стратегия турфирмы – как эффективный инструмент улучшения качества турпродукта

Рассмотрим последнее определение стратегии, из тех шести, что мы решили представить руководству на примере небольших туристических агентств: *«Стратегия – это метод изменения системы управления предприятием для достижения более качественных параметров производимых им товаров и услуг».*

Известный американский специалист в области качества У. Э. Деминг утверждает, что если действующая производственная система обеспечивает нормальный разброс параметров изделий, это свидетельствует об отсутствии «вредной» постоянной составляющей. В этом случае, улучшить качество выпускаемых изделий возможно лишь изменяя саму систему.

Откуда следуют, на первый взгляд, «дикие» выводы. Так, если туристическое агентство, изучив статистику претензий, связанных с неудовлетворенностью своих клиентов, начнет применять драконовские меры в отношении к своим сотрудникам (например, материально наказывать менеджеров за каждую ошибку, которая может послужить причиной претензий туристов), количество ошибок не уменьшится, а наоборот – увеличится.

Наказанный работник начнет нервничать, переживать по поводу своего депремирования (часто незаслуженного – он мог допустить небольшую ошибку из-за того, что был перегружен работой, объем которой руководитель часто просто не представляет).

В результате испуга перед очередным наказанием он будет на всякий случай многократно, разумеется, дольше обычного, проверять заполненные документы для туриста. Однако вместо улучшения ситуации, в офисе начнет скапливаться очередь, посетители начнут дополнительно нервировать менеджеров, а те, в свою очередь, допускать еще большее количество ошибок.

А уж если говорить о количестве оригинальных идей, которые до введения материального наказания за небольшие промахи исходили от менеджеров турагентства, то их количество упадет до самого низкого уровня. Что делать?

Деминг советует – не ухудшайте существующую систему, если она работает. Лучше изучите, как она функционирует, и попытайтесь найти принципиально новые формы построения организации (в первую очередь, связанные с улучшением менеджмента), обеспечивающие снижение брака. Речь идет о стратегии, когда ее менеджмент направляет свои ограниченные ресурсы (деньги, специалистов, предпринимательские способности работников и др.) на изменение системы управления предприятием.

Для туристической фирмы это может быть:

Введение автоматизированной системы бронирования номеров в пансионате, что уменьшит накладку, связанные с ошибками рядовых менеджеров.

Найм дополнительного технического персонала, что освободит старших менеджеров от рутинной работы, позволит улучшить уровень концентрации их внимания на ответственной работе за счет своевременного восстановления их работоспособности.

Обучение менеджеров всех уровней в сфере психологии и управления, обеспечивающее снижение коммуникативных проблем в туристической фирме, чаще всего являющихся главным источником межличностных конфликтов.

Активизация работы по новым направлениям деятельности туристической фирмы, что повысит мотивацию персонала, у которого открываются новые перспективы карьерного роста.

Формирование управленцев среднего звена, уменьшающее нагрузку на главного руководителя и одновременно обеспечивающее повышение инициативы работников.

Найм внешнего консультанта, что обеспечит своевременное начало решения управленческих проблем фирмы и использование открывающихся рыночных возможностей, направленных на лучшее удовлетворение растущих потребностей туристов и, как результат, увеличение дохода турфирмы.

И т. д.

Несомненно, вдумчивый читатель понимает, что каждое из рассмотренных шести определений стратегии дает лишь какой-то один срез анализа важного термина и потому они все одинаково полезны.

Однако, возможно, любопытный читатель, будет иметь претензии к последнему определению – *почему только качество, а где завоевание рынка, требующее активных действий по продвижению товаров и услуг фирмы?*

Ответим любопытному читателю:

Если вы предлагаете потребителю качественный продукт, но не позаботились о создании благоприятного образа этого продукта, комфортных условиях приобретения этого продукта и т.д., то говорить о его высоком качестве преждевременно. Так, если прошел слух, что некий мастер по ремонту обуви творит чудеса по части скорости надежного выполнения заказа, но поиск мастерской этого чудо-мастера из-за отсутствия направляющих указателей и вывески на дверях мастерской может занимать уйму времени – это нельзя назвать высоким качеством.

Один из моих клиентов показал мне рекомендации иностранных консультантов, указав, что «они плохо понимают наши российские условия, поэтому их рекомендации невозможно применить на практике». Он был не прав, уже после беглого знакомства с мнением коллег стало ясно, что причина непринятия рекомендаций профессионалов в том, что они написаны на «языке стратегического уровня управления», а понимание этого языка требует серьезной подготовки, на которую у наших бизнесменов всегда не хватало драгоценного времени.

Но виноваты были мои иностранные коллеги – их труд должен быть понятен клиенту, иначе его нельзя назвать качественным.

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Люб. генир — *А ваша компания получала какие-то гранты, или вы развивались только за свои деньги?*

Автор – *нам пару раз повезло. Первый раз мы выиграли конкурс на получения гранта швейцарского фонда Sc в 2001 году. Работу выполняли с партнером (фирма по производству и реализации правовых систем). В результате у нас появился электронный консультант, которому мы дали марку нашей компании – «Русский менеджмент». И нам казалось, что мы готовы к любому кризису. А он не заставил себя ждать и пришел в 2009 году для нашей компании.*

Люб. генир — *И помог вам этот электронный консультант в нынешний кризис?*

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.