A black and white portrait of a man with a beard and mustache, wearing a suit and tie, sitting at a desk with his hands clasped. The background is dark and textured.

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

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21575436
ISBN 9785448328657

Аннотация

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.

Содержание

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»	5
Расширенная аннотация и информация об авторе	9
Об авторе	11
Краткое содержание	12
Ресурсный подход к разработке стратегии ³	13
Корневые компетенции и корневые продукты	13
Конец ознакомительного фрагмента.	24

**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 бизне-

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.

са.

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.

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

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.

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 консалтинговая

онная 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).

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 благоприобретенные.

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 – газнокосилки, снегоходы, автомобили и др. – конечные продукты.

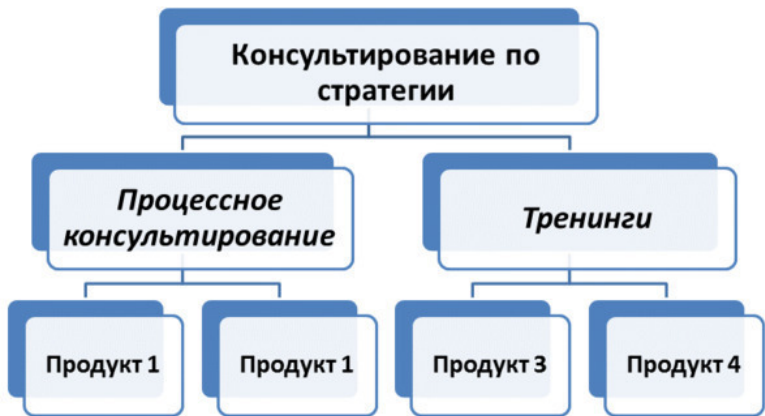


Рис. 2. Конечные продукты как результат деятельности.

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.

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

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):

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*.

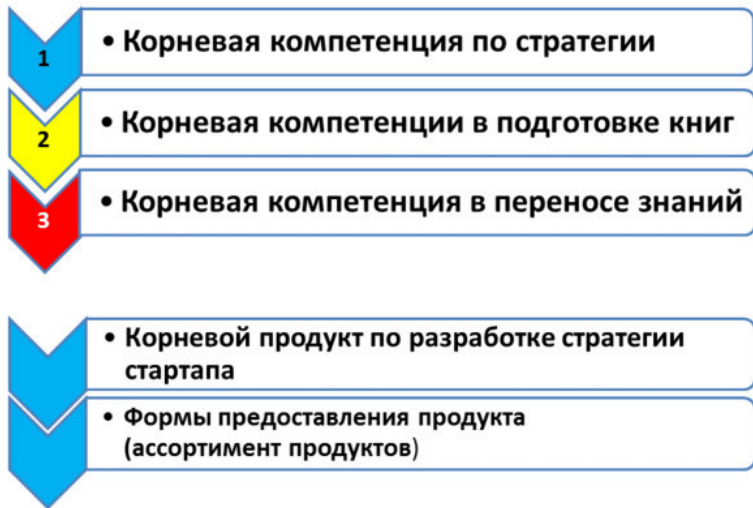


Рис. 3. Появление нового корневого продукта от «скрещивания» разных корневых компетенций.

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 част-

ности 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 авто-сервисе, 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 ре-

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

комендовал 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 по-

может 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.*

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.

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.