Александр Паньков
Дмитрий Хохлов

ЛАБИРИНТЫ СТРАТЕГИИ

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

СОДЕРЖАНИЕ

4 От авторов

5 Почему восемь?

6 Восемь причин прочитать эту книгу

8 Итак, что же вас ожидает на страницах этой книги?

ЧАСТЬ I. ЛЮБУЮ, ДАЖЕ САМУЮ БРЕДОВУЮ ИДЕЮ МОЖНО РЕАЛИЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНО

11 Что такое стратегия

16 Какие стратегии мы выбираем. Метод 8К-альтернативы

36 Добавляем уникальности. Метод 8К-уникальность

49 Что нужно для успешного бизнес-путешествия

ЧАСТЬ II. СОБИРАЕМ 8К

55 Этапы разработки стратегии

59 Формирование образа будущего компании. Метод 8К-образ будущего

62 Принятие эффективных решений. Модель 8К-анализ

70 Что у нее внутри? Матрица 8К-матрешка

79 Ставим правильные цели. Метод 8К-цели

84 От идеи к реализации

89 Двенадцать ошибок, допускаемых при разработке стратегии

ЧАСТЬ III. ЛЮБУЮ, ДАЖЕ НА 200% ВЫИГРЫШНУЮ СТРАТЕГИЮ МОЖНО ЗАВАЛИТЬ

96 Контроль над реализацией стратегии. Метод 8К-контроль

101 Как рассказать о стратегии. Метод 8К-информирование

112 Внедрение изменений. Метод 8К-внедрение

125 Типичные ошибки и барьеры, возникающие при реализации стратегии

130 Восемь ключевых выводов

132 Благодарности

133 Список рекомендуемой литературы

134 Об авторах

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ОТ АВТОРОВ

В теме стратегического планирования мы живем последние пятнадцать лет. Согласитесь, немало. За это время мы успели прочитать огромные стопки книг, опробовать десятки инструментов, наработать солидный опыт в консалтинге, несчетное количество раз выступить на конференциях и семинарах, провести множество стратегических сессий и т. д.

По сути, наш опыт складывается из трех больших блоков: разработки стратегий для клиентов, преподавательской работы, когда мы курируем дипломные проекты, и создания стратегии для своей компании уже не на один период. У нас была возможность поработать с различными компаниями на разных стадиях их жизненного цикла и реализации их стратегических планов.

Начинали мы, безусловно, используя чужие методы. Мы пробовали и видели, что одни инструменты дают результат, а другие — нет. Мы добивались успеха и терпели неудачи. Ограничения чужих наработок сдерживали и нас, и наших клиентов. И вот так, методом проб и ошибок, около десяти лет назад мы начали создавать авторскую технологию. Мы не просто разрабатывали инструменты, но и интегрировали их в единую цепочку, хорошо понимая, что разработка и реализация стратегии — процесс достаточно долгий и у управленческой команды должно хватить запала, чтобы пройти этот путь до конца.

Нам не раз приходилось сталкиваться с тем, что такой мощный инструмент управления, как стратегический менеджмент, пока еще слабо используется в компаниях на пространстве СНГ. Поэтому, начиная работать над книгой, мы ставили целью дать читателям некий базовый продукт, с помощью которого они при наличии хорошей управленческой команды смогли бы пройти лабиринты разработки стратегии и научиться реализовывать стратегические проекты самостоятельно. Так появилась книга «Лабиринты стратегии 8К», которую вы сейчас держите в руках.

Возможно, вы спросите: «Почему именно восемь?» Мы с удовольствием ответим.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ПОЧЕМУ ВОСЕМЬ?

Известно, что у разных народов, в разных религиях цифра 8 символизирует материальное процветание, изобилие, вознаграждение, успех, авторитет, лидерство — список можно продолжать до бесконечности, которая, кстати, обозначается тоже восьмеркой, только лежащей на боку. Согласитесь, все эти понятия очень важны для бизнеса!

В нашей книге цифра 8 появилась вроде бы случайно. Когда мы только начинали разрабатывать наш собственный метод, то, описывая самый первый инструмент — создание «Образа будущего компании», — мы включили в него восемь составляющих. Неожиданным образом в следующих двух тоже оказалось восемь пунктов. Тогда мы решили, что выстроим линейку инструментов, используя это число, поскольку оно позволяет детализировать описание в нужной мере. И в тот момент, когда более половины инструментов, представленных в этой книге, было разработано, мы нашли в интернете, что значит цифра 8, и поняли, что идем правильной дорогой — наша интуиция нас не подвела.

По сути, результатом реализации правильной стратегии должны стать лидерство, деньги, успех, материальное процветание. А понятие бесконечности соответствует мысли о том, что стратегическим менеджментом нужно заниматься на протяжении всего развития бизнеса.

Потому предлагаемый вам авторский метод 8К описан через восемь инструментов. Потому мы сформулировали именно восемь причин, почему вам стоит прочитать эту книгу. Потому мы вынесли в заключение восемь главных выводов. И поставили точку. Дальше — дело за вами.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ВОСЕМЬ ПРИЧИН ПРОЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

1. Разработка и реализация стратегии даны в связке

Большинство книг о стратегии, по сути, рассказывают о подходах к созданию ее как документа. Некоторые авторы повествуют о том, что делать с изменениями. И все. А как воплощать ее в жизнь? Мы считаем, что только 20% успеха зависит от разработки, а 80% — от реализации. В этой книге вы найдете и принципы создания стратегии, и подсказки относительно того, как ее реализовывать.

2. Описанные инструменты подходят для компаний любого масштаба

Если взять классические пособия по стратегии, то можно обнаружить, что большинство из них рассчитаны на крупные корпорации. Мы же предлагаем достаточно простую технологию разработки и реализации стратегии, которую смогут взять на вооружение организации любого размера — представители и малого, и среднего, и крупного бизнеса. С помощью этой технологии мы реализовали более 50 проектов для компаний численностью от 30 до 5000 человек, с оборотом от 2–3 миллионов и до 500 миллионов долларов в год.

3. Все это вы можете применить самостоятельно

Глубина описания инструментов в книге достаточна, чтобы использовать их, не привлекая сторонних специалистов. В каждом случае прописан четкий пошаговый алгоритм. На наш взгляд, эффективная управленческая команда, обладающая знаниями в области бизнеса, в состоянии по этой книге разработать документ стратегии и внедрить ее.

4. Восемь авторских инструментов обкатаны на практике

В течение пяти последних лет, реализуя проекты по разработке стратегии и по описанию трансформации существующих бизнес-моделей, мы использовали собственные подходы и потому можем четко сказать: все технологии и инструменты привязаны к современным реалиям, они совсем «свеженькие». При этом они достаточно гибкие — жестких отраслевых ограничений у них нет, мы опробовали свою модель практически во всех сферах бизнеса.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

5. Мы опираемся на опыт мировых стратегических школ

Несмотря на то что описываемый далее подход — авторский, мы не отметаем все то, что было наработано за многие десятилетия другими людьми. Мы создавали свои инструменты, пропуская через себя теорию, созданную классиками мировой стратегической мысли. Многое мы учли, но при этом попытались упростить подходы, чтобы компаниям (особенно малому и среднему бизнесу) было проще воплотить их в жизнь.

6. Один из главных стержней — новый подход к формированию конкурентных преимуществ

В книге, как нам кажется, нам удалось дать свежий взгляд на то, что такое конкурентное преимущество и как его формировать в современных реалиях. Мы сами столкнулись с тем, что это понятие размыто, авторы не дают однозначного ответа на вопрос о том, что включать в конкурентное преимущество, а что — нет. Потому мы предложили простую модель его описания, хорошо воспринимаемую визуально и подходящую для компаний любых размеров.

7. В книге приводится много примеров из различных сфер бизнеса

Вы увидите массу примеров, демонстрирующих работу как небольших, так и крупных компаний, как отечественных, так и зарубежных. Описываемые нами случаи охватывают временной период в 150 лет. Мы попытались продемонстрировать, что в принципе изменение среды бизнеса не слишком сильно меняет подход к разработке стратегии — она одинаково работоспособна и в 1850 году, и в 2014-м (конечно, с учетом нюансов).

8. Разобраны типичные ошибки и препятствия, возникающие при разработке и реализации стратегии

Мы рассчитываем, что при вдумчивом осмыслении прочитанного предприниматели и руководители компаний смогут избежать тех ошибок, которые мировой бизнес уже неоднократно совершал. Как минимум это уменьшит вероятность неверных действий там, где все уже пройдено, все «протоптано». В книгу были включены также ошибки и препятствия, с которыми сталкивались мы сами или наши клиенты.

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

ИТАК, ЧТО ЖЕ ВАС ОЖИДАЕТ НА СТРАНИЦАХ КНИГИ?

В первой части — она называется «Любую, даже самую бредовую идею можно реализовать эффективно» — мы поговорим о самом понятии стратегии и определимся с тем, когда она считается успешной или неуспешной. Затем мы пройдемся по базовым бизнес-стратегиям (согласно нашей типологии стратегий 8К-альтернативы), затронем важную часть каждой из них — конкурентное преимущество — и предложим эффективный инструмент для его формирования и описания — 8К-уникальность. А завершим мы первую часть разговором о том, что вам понадобится при разработке стратегии и на что необходимо обратить внимание, приступая к этому.

Во второй части, «Собираем 8К», мы опишем эффективный пошаговый алгоритм разработки стратегии — от формирования первичных ожиданий собственников до создания финального документа. Здесь вы найдете целый ряд инструментов, которые помогут реализовать этот алгоритм.

В третьей части, имеющей название «Любую, даже на 200% выигрышную стратегию можно завалить», мы поговорим о том, как приступить к реализации разработанной стратегии. Мы предложим инструменты, которые помогут реализовать ее эффективно и без лишних потерь времени, ожиданий, ресурсов и людей в компании.

Во всех трех частях книги мы осознанно используем множество примеров из опыта компаний разного размера, принадлежащих к разным отраслям бизнеса — как очень крупных мировых брендов, так и небольших, мало кому известных фирм. Некоторым описываемым нами историям уже более ста лет, а другие взяты из недалекого прошлого. Мы сделали так, чтобы показать: стратегия — это инструмент, эффективный независимо от масштабов бизнеса, рыночной ситуации и эпохи, в которую вам довелось работать.

А теперь давайте начнем наше путешествие в лабиринты стратегии...

В книге будут использованы знаки:

Определение

Внимание

Пример

Ссылка

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа

Почитать описание и заказать в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги: Проза: Детские книги:

МИФ