# Задание 3. Анализ ключевых факторов успеха конкурентного предприятия

1. **Проведите анализ ключевых факторов успеха, заполнив формы 1 – 5.**
2. **Сформулируйте выводы об основных направления изменения организации.**

***Компании мирового класса - пять ключевых факторов успеха****[[1]](#footnote-1)*

*Задача N1 - изменения на ментальном уровне: избавление от стереотипов, открытие нового видения.*

*Первое, и возможно самое важное, чтобы противостоять неопределённости, это "открыть новое видение", отказаться от стереотипных оценок, найти новые, неординарные подходы к решению проблем. Очень вероятно, что придётся поставить под сомнение всеми разделяемое базисное представление о том, чем призвана заниматься компания, т.е. поменять ключевую организационную парадигму и принять новую. Не все окажутся в состоянии это сделать, с некоторыми придется расстаться, потребуются новые кадры с оригинальным и раскрепощенным мышлением. Без этих, порой болезненных изменений, едва ли удастся перевести компанию на новые рельсы. Ведь реальные, а не номинальные, организационные изменения невозможны без изменения отношений, образа мышления сотрудников и организационной культуры.*

*Клиентоориентированность*

*Ориентированность персонала компании на клиента рассматривается не только и не столько как чисто маркетинговый инструмент, а скорее, как «лакмусовая бумажка», как ключевой индикатор способности выживания компании в турбулентной среде. Уровень клиентоориентированности персонала и компании в целом позволяет судить о её стратегическом устремлении, доминирующей системе ценностей, состоянии организационного климата, качества обратной связи с клиентом, о взаимодействии внутренних подразделений и о многом другом. Особый акцент компаниями-лидерами при работе с клиентами делается не на традиционные манипуляционные методы «повышения лояльности клиента», а на «приращение ценностей» - новшеств, реально облегчающих и обогащающих его жизнь, открывающих для него новые возможности и удобства (часто о которых он даже не помышлял),. Именно «приращение ценностей», трактуемое многими компаниями, как переход от «поставки продуктов к решению проблем клиента», позволяет им расширить и диверсифицировать спектр поставляемых продуктов и услуг и, таким образом, поднять собственный уровень гибкости и выживаемости.*

*Инновационность*

*Инновационность трактуется компаниями - лидерами весьма широко, а именно, как способность самостоятельно генерировать или заимствовать и быстро реализовывать в жизнь всевозможные инновации: продуктовые, технологические, организационные, социальные и т.д. Здесь не проводят четкого водораздела между инновационной и предпринимательской деятельностью. Все, что открывает новые возможности и приносит реальную выгоду, рассматривают как инновации. Особое внимание уделяется созданию организационного климата и культуры, способствующих раскрытию креативности, предприимчивости, открытости, партнерства. Право на поиск, на эксперимент, на «честную» ошибку и всесторонняя поддержка энтузиастов и инноваторов становятся нормой.*

*Гибкость и адаптируемость*

*Гибкость - это, возможно, наиболее часто используемое слово в управленческом лексиконе последних лет. Мы говорим о гибком производстве, гибкой рабочей силе, гибких структурах, гибкой стратегии и т.д. Дело в том, что во время последнего кризиса, именно отсутствие организационной гибкости послужило первопричиной гибели или резкого падения многих, ещё недавно процветающих компаний. Усвоен горький урок - для выживания в условиях высокой неопределенности деловая организация должна быть способна изменяться со скоростью изменений бизнес среды. К двум ключевым «опорам» современной деловой организации: эффективности и качества, добавилась третья - гибкость. Причем есть большая вероятность, что последняя станет со временем основной. При этом речь идет о трех жизненно важных типах организационной гибкости: (1) операционной - способности организации быстро и адекватно реагировать на спонтанные изменения (колебания) запросов клиентов; (2) Структурной (адаптивной) -способности компании быстро адаптировать организационный механизм под изменения происшедшие в деловой среде. (3) Стратегической (трансформационной) - способность организации осуществить глубинные изменения в производственном процессе, коренным образом обновить или поменять базисные компетенции с целью перехода к выпуску качественно отличной гаммы продукции или к новому типу предоставляемых услуг. Нарастающая неопределенность требует повышения уровня «эластичности» технологических, организационных и социальных подсистем предприятия и скорости их ре-конфигурации под изменившиеся условия. В этой связи особый интерес представляет развитие реконфигурируемых гибких производственных систем и переход к новым сетевым организационным структурам.*

*Обучаемость*

*Еще недавно для многих руководителей понятие «обучающаяся организация» было теоретической абстракцией. В настоявшее время подавляющее большинство компаний- лидеров пытается перевести эту «абстракцию» в организационную реальность. Хотя каждый трактует это понятие по своему, все сходятся на том, что компаниям необходим механизм для привнесения новых идей и знаний, для формирования интегрированного корпоративного «сетевого интеллекта», обеспечения постоянного профессионального роста сотрудников и эффективного перевода знаний в действие. Как и инновационность, обучаемость требует для своей культивации создание атмосферы доверия, толерантности, открытости, здравого смысла.*

**Форма 1**

**Раскрепощённое видение**

**Ваша объективная экспертная оценка**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **А у вас так или нет?** | Совсем **не** так | Скорее **нет,** чем да | **Да,** в  значитель  ной  степени | **Да,** в  основном,  так |
| Оценка | **-2** | **-1** | **+1** | **+2** |
| 1. Мы ориентированы на освобождение от «пут» устаревших административных правил и процедур, На регулярной основе производится их пересмотр на предмет упрощения или ликвидации. |  |  |  |  |
| 2. Мы противостоим конформизму. Индивид имеет право на собственное мнение и возможности для того, чтобы «быть услышанным» и отстаивать свою точку зрения или идею.. |  |  |  |  |
| 3. Мы ориентированы на неопределенность и не ограничиваемся одним стратегическим сценарием действий, а готовим несколько альтернативных вариантов. |  |  |  |  |
| 4.. У нас действует правило: «Хорошая идея - это много идей» . Перед принятием ответственных решений мы практикуем проведение «мозговых штурмов», всех просят приходить с идеями, даже с самыми «сумасшедшими». |  |  |  |  |
| **Сумма балов** |  |  |  |  |

**Итого\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Ваше мнение и предложения**

|  |  |
| --- | --- |
| **Что уже работает** | **Как усилить** |
|  |  |
|  |  |
| **Новая идея** | **Что дает** |
|  |  |
|  |  |

**Форма 2**

**Клиентоориентированность**

**Ваша объективная экспертная оценка**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **А у вас так или нет?** | Совсем **не** так | Скорее **нет,** чем да | **Да,** в  значитель  ной  степени | **Да,** в  основном,  так |
| Оценка | **-2** | **-1** | **+1** | **+2** |
| 1«Сохранение» клиента - это приоритетная задача, исключительная важность которой осознана всеми сотрудниками, от которых это зависит, и они наделены соответствующими полномочиями для оперативного, самостоятельного принятия решений и действий. |  |  |  |  |
| 2. Мы исходим из того, что наша миссия - не поставлять продукты и услуги, а находить наиболее оптимальные решения реальных проблем клиентов. |  |  |  |  |
| 3. Мы считаем нашими основными конкурентными преимуществами не низкие цены, а инновационность, качество, оперативность и надежность, |  |  |  |  |
| 4. «Клиент - это наш партнер» - это не лозунг, а наша концептуальная установка и практика. Мы постоянно привлекаем клиентов к разработке, оценке и апробации новых продуктов, Наши сбытовые агенты - это «адвокаты клиентов», которые знают потребности клиента, не хуже самих клиентов, и отстаивают их интересы. |  |  |  |  |
| **Сумма балов** |  |  |  |  |

**Итого\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Ваше мнение и предложения**

|  |  |
| --- | --- |
| **Что уже работает** | **Как усилить** |
|  |  |
|  |  |
| **Новая идея** | **Что дает** |
|  |  |
|  |  |

**Форма 3**

**Инновационность**

**Ваша объективная экспертная оценка**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **А у вас так или нет?** | Совсем **не** так | Скорее **нет,** чем да | **Да,** в  значитель  ной  степени | **Да,** в  основном,  так |
| Оценка | **-2** | **-1** | **+1** | **+2** |
| 1. У работников существует уверенность, что их инновационность приветствуется, что их предложения будут приняты и оперативно рассмотрены на предмет внедрения. |  |  |  |  |
| 2. Одобрив идею, мы немедленно переходим к изготовлению прототипа или проведению маломасштабного эксперимента для практической оценки перспективности и принятия решения по судьбе инновации. |  |  |  |  |
| 3 У нас принят междисциплинарный подход, мы широко практикуем включение в наши целевые команды сотрудников других подразделений и эта практика приветствуется их руководителями. |  |  |  |  |
| 4 Мы понимаем, что поиск нового неизбежно порождает ошибки и провалы, энтузиасты имеют право на честную ошибку, но не на её повторение. |  |  |  |  |
| **Сумма балов** |  |  |  |  |

**Итого\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Ваше мнение и предложения**

|  |  |
| --- | --- |
| **Что уже работает** | **Как усилить** |
|  |  |
|  |  |
| **Новая идея** | **Что дает** |
|  |  |
|  |  |

**Форма 4**

**Гибкость**

**Ваша объективная экспертная оценка**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **А у вас так или нет?** | Совсем **не** так | Скорее **нет,** чем да | **Да,** в  значитель  ной  степени | **Да,** в  основном,  так |
| Оценка | **-2** | **-1** | **+1** | **+2** |
| 1. Наша компания обладает высокой оперативной гибкостью, обеспечивающей нам возможность сохранять эффективность и рентабельность в условиях постоянно меняющегося объема портфеля заказов. Мы всегда в состоянии изыскать дополнительные ресурсы, чтобы не отказаться от выполнения «незапланированного» заказа. |  |  |  |  |
| 2 В условиях колебания спроса на наши услуги, мы в состоянии избежать простоев и обеспечить постоянную эффективную загрузку оборудования и персонала всех основных подразделений. |  |  |  |  |
| 3 Мы можем назвать нашу компанию: «организация без границ», так как осуществляем большинство работ в тесном сотрудничестве со сторонними организациями, при этом сотрудничество реализуется на всех уровнях, а не только сотрудниками специального подразделения. |  |  |  |  |
| 4. Высокая гибкость и адаптируемость нашей компании обеспечивается правом принятия решений по широкому кругу вопросов руководством оперативных подразделений, без получения формального одобрения сверху. |  |  |  |  |
| **Сумма балов** |  |  |  |  |

**Итого\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Ваше мнение и предложения**

|  |  |
| --- | --- |
| **Что уже работает** | **Как усилить** |
|  |  |
|  |  |
| **Новая идея** | **Что дает** |
|  |  |
|  |  |

**Форма 5**

**Обучаемость**

**Ваша объективная экспертная оценка**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **А у вас так или нет?** | Совсем **не** так | Скорее **нет,** чем да | **Да,** в  значитель  ной  степени | **Да,** в  основном,  так |
| Оценка | **-2** | **-1** | **+1** | **+2** |
| 1. У нас есть достаточно оснований считать нашу компанию «обучающейся» - все мотивированы на постоянное получение знаний из всех источников и имеются возможности для их практического приложения. |  |  |  |  |
| 2 Единое видение, климат доверия и практическое отсутствие межотделеческих барьеров обеспечивают эффективный перелив знаний и опыта между индивидами и подразделениями. |  |  |  |  |
| 3. У нас активно формируется «сетевой интеллект - общее поле знаний», для этого созданы виртуальные «банки знаний», и сотрудники их пополняют, добровольно делая свои знания достоянием всего коллектива. |  |  |  |  |
| 4.Уровень оплаты труда у нас не обязательно зависит от служебного положения, наиболее ценные профессионалы получают не меньше, чем руководители служб и подразделений. |  |  |  |  |
| **Сумма балов** |  |  |  |  |

**Итого\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Ваше мнение и предложения**

|  |  |
| --- | --- |
| **Что уже работает** | **Как усилить** |
|  |  |
|  |  |
| **Новая идея** | **Что дает** |
|  |  |
|  |  |

1. По материалам семинара А.Е. Лузина [↑](#footnote-ref-1)