

Владимир Токарев



# **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЭКСПРЕСС- ДИАГНОСТИКА**

Книга 2 — Опасности и возможности  
во внешней среде

Владимир Токарев

**Стратегическая экспресс-  
диагностика. Книга 2 – Опасности  
и возможности во внешней среде**

«Издательские решения»

**Токарев В.**

Стратегическая экспресс-диагностика. Книга 2 – Опасности и возможности во внешней среде / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-831470-4

Стратегическая экспресс-диагностика (фирмы, стартапа и др.) в 5 книгах включает в себя пошаговый алгоритм для разработки эскизной стратегии, необходимые формы для заполнения, сквозной пример, необходимый понятийный аппарат, вопросы и ответы по теме разработки стратегии. Материал книги основан на 20-летнем опыте автора по разработке стратегий фирм из самых разных отраслей. Стратегическую диагностику можно выполнить максимально быстро. У нее есть свои риски, но предложены варианты их преодоления.

ISBN 978-5-44-831470-4

© Токарев В.  
© Издательские решения

## Содержание

Аннотация	6
Краткое содержание	7
Предисловие и структура книги	8
Книга 2 – описание 2 этапа	10
Вместо введения – Управление по слабым сигналам	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

**Стратегическая экспресс-диагностика**  
**Книга 2 – Опасности**  
**и возможности во внешней среде**  
**Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4483-1470-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## **Аннотация**

Стратегическая экспресс-диагностика состоит из 5 этапов, которые будут опубликованы в 5 книгах, в этой книге представлен 2 этап<sup>1</sup>.

Это важнейший промежуточный этап разработки стратегии, на этом этапе выводятся опасности и возможности во внешней среде компании.

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

Книга будет полезна руководителям и владельцам бизнеса.

Предназначена для самостоятельной экспресс-диагностика фирмы, стартапа и др. с использованием рекомендуемых шагов и форм (если они требуются) для заполнения. Основана на 20-летнем опыте консультирования компаний из самых разных отраслей по теме стратегического менеджмента.

### **ПРИМЕЧАНИЯ**

Хотя в книге описание и примеры приведены только для стратегии фирмы, предложенная технология может быть также использована без особых изменений для выведения эскизной стратегии стартапа, своей карьеры, эскизной стратегии в войне за таланты или в борьбе за лучшего поставщика, а также для выведения эскизного варианта стратегического сотрудничества компаний.

---

<sup>1</sup> Поскольку читатель может ограничиться чтением только одной книги из серии (кому-то достаточно вывести силы и слабые стороны фирмы, кто-то хотел бы лучше понять технологию SWOT-анализа и т.д.), некоторые общие разделы повторяются во всех 5 книгах.

## **Краткое содержание**

**Предисловие**

**Книга 2 – описание 2 этапа**

**Пример выполнения 2 этапа**

**Вопросы-ответы при работе над 2 этапом**

Тренинги от автора

Об авторе

## Предисловие и структура книги

### Как устроен алгоритм, и как им пользоваться

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

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

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

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

**Кроме того, отдельно выделены —**

– «*вопросы-ответы*»,  
облегчающие специалисту, не прошедшему подготовку в вопросах управления, работу над стратегией фирмы.

Рассмотрим каждый раздел несколько подробнее.

#### *Немного теории*

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

#### *Шаги алгоритма*

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

#### *Формы для заполнения*

Там, где это необходимо, будут предложены специальные формы для заполнения. Иногда они будут представлены в виде таблицы, поскольку табличное представление материалов часто облегчает анализ. (Например, в этом практикуме представлена таблица для описания опасностей и возможностей во внешней среде для компании.) Там же, где предложено использовать произвольную форму, предполагается, что разработчики стратегии могут применять произвольный формат описания.

#### *Пример использования алгоритма*

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



### *Дополнительные материалы*

Хотя мы представили материалы таким образом, чтобы в ходе разработки стратегии фирмы по нашему алгоритму вы не чувствовали острую необходимость обращения к другим источникам, кроме книги «Стратегические секреты консультанта», дополнительные материалы, которые будут рекомендованы, помогут вам более глубоко изучить ту или иную тему.

### *Вопросы-ответы*

Этот раздел будет постоянно обновляться – он содержит вопросы, которые задают те, кто уже использовал наш алгоритм, а также ответы на эти вопросы. Ждем и ваших вопросов.

Более сложная система обратной связи описана в практикумах по стратегии, список которых представлен в конце книги.

Да, напоминаю, что мне будет помогать виртуальный персонаж – генеральный директор (гендир далее) компании.

## **Книга 2 – описание 2 этапа**

### **Начало анализа внешней среды. Модели STEP и ГИД.**

#### **Вместо введения – Управление по слабым сигналам**

*– Ваша беда в том, Фил, что вы окончили Гарвард, где вас учили не переходить к действиям, пока не станут известны все факты.*

*В вашем распоряжении имеется 95 процентов фактов, но вы затрачиваете еще шесть месяцев на то, чтобы добыть последние 5 процентов. К моменту, когда вы их наконец добыли, оказывается, что они уже устарели, так как рыночная ситуация претерпела изменения.*

*Ли Якокка. Карьера менеджера*

#### **Что такое УСС?**

Существует типичное заблуждение, что все инвестиционные решения следует скрупулезно просчитывать: прежде чем потратить деньги, вы хотите увидеть на бумаге, когда они принесут вам доход, достаточный для покрытия всех издержек.

По этому поводу легендарный Ли Якокка, цитата из которого использована в качестве эпиграфа к разделу, говорил: «Когда дело касается затраты 300 млн долл. на создание нового изделия, хочется быть абсолютно уверенным в том, что находишься на верном пути. В теории все это выглядит прекрасно, но реальная жизнь просто не укладывается в такую схему».

УСС – это такое управление, когда руководство фирмы принимает ответственные решения на основе неточной, имеющей вероятностный характер информации о рынке.

Этот метод управления предполагает, что руководство уже при первых слабых сигналах об изменениях на рынке не ждет, а начинает действовать. При этом практические шаги со стороны менеджмента, направленные на использование пока еще нечетко проявившихся рыночных возможностей, становятся все более определенными, они усиливаются по мере получения более точной и обширной информации об изменении ситуации во внешней среде. К моменту, когда новые возможности становятся очевидными для всех, фирма уже занимает круговую оборону, чтобы отстоять занятую ею раньше других новую нишу на рынке.

Наш консультационный центр весной 2000 г. стал выпускать в Интернете электронный журнал по менеджменту. В составе журнала был небольшой словарь основных терминов по управлению. Мы разместили его еще и как отдельный сайт под названием «Глоссарий по менеджменту» в активно раскручивающемся в то время каталоге list.ru. Вскоре выяснилось, что наш словарь стал посещаться. Пока это был *слабый сигнал*

## **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.