

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**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21125275
ISBN 9785448314704*

Аннотация

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.

Содержание

Аннотация	5
Краткое содержание	7
Предисловие и структура книги	8
Книга 2 – описание 2 этапа	12
Вместо введения – Управление по слабым сигналам	12
Конец ознакомительного фрагмента.	15

**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 этап¹.

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-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.

ПРИМЕЧАНИЯ

Хотя в книге описание и примеры приведены только для

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

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.

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 ал-

горитма 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 практиках 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 STER 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 из-

держек.

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 отдель-

ный 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.