



Владимир Токарев

**СТАРТАП:
стратегическая
экспресс-
диагностика**

Книга 1 — Сильные и слабые стороны стартапа

Владимир Токарев

**СТАРТАП: стратегическая
экспресс-диагностика.
Книга 1 – Сильные
и слабые стороны стартапа**

«Издательские решения»

Токарев В.

СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика. Книга
1 – Сильные и слабые стороны стартапа / В. Токарев —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-832171-9

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.

ISBN 978-5-44-832171-9

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Аннотация	6
Краткое содержание	7
Прочитать в первую очередь	8
Книга 1 – описание 1 этапа	11
Вместо введения – риски стратегической экспресс-диагностики	11
1. Как устроен алгоритм разработки стратегии	13
Содержание всего алгоритма	13
Понятийный аппарат	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15

**СТАРТАП: стратегическая
экспресс-диагностика
Книга 1 – Сильные
и слабые стороны стартапа
Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4483-2171-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Аннотация

Как изменить ситуацию, когда из 10 стартапов успешными становятся только 1—2?

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

Это важнейший промежуточный этап разработки эскизной стратегии стартапа¹, на этом этапе выводятся сильные и слабые стороны стартапа.

Стратегическая экспресс-диагностика, как и практикумы по стратегии стартапа, 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.

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.

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, будет чуть дальше.

Краткое содержание

Предисловие

Книга 1 – описание 1 этапа

Пример выполнения 1 этапа

Вопросы-ответы при работе над 1 этапом

Тренинги от автора

Об авторе

Прочитать в первую очередь

Сразу хочу предупредить читателей и покупателей стратегической экспресс-диагностики (СЭД) по стратегии стартапа: если вы купили одну из книг по стратегической экспресс-диагностике, например, с названием «Стратегия фирмы», не торопитесь покупать книги с теми же номерами, но с другим названием, например «Стратегия в войне за таланты».

Дело в том, что практические задания и др. самые важные материалы в книгах по СЭД по разным темам будут похожи друг на друга, поскольку предлагается использовать одну и ту же проверенную технологию разработки стратегии, просто применительно к разным объектам.

Потому, надеюсь, что имея технологию для одного объекта, читатель сможет вывести для другого объекта стратегию самостоятельно. Отличия книг с разными названиями будет в основном одно – это разные сквозные примеры:

Итак, вот главное отличие книг с разными названиями:

Стратегия фирмы – содержит сквозной пример по разработке стратегии компании,

Стратегия стартапа – содержит сквозной пример по разработке стратегии одного стартапа,

*Стратегия в войне за таланты*² (стратегическое управление персоналом) – содержит сквозной пример по разработке стратегии компании в отношении персонала,

*Стратегия карьеры*³ – содержит сквозной пример по разработке стратегии карьеры одной личности,

*Стратегия в войне за лучшего поставщика*⁴ – содержит сквозной пример по разработке стратегии в отношении поставщиков.

И потому, приобретая одни и те же книги по СЭД в отношении разных объектов, вы сами принимаете решение и ответственность за такую в определенной степени избыточную покупку.

Другое дело, что если будут полезные находки в ходе разработки таких сквозных примеров или применения стратегического менеджмента к разным объектам управления, об этом будет обязательно написано в предисловии к соответствующей книге и, скорее всего, будет представлено в форме вопросов любознательного генерального директора и ответов автора.

Выпуск большого количества похожих книг объясняется очень просто:

– тому, кому нужно разработать стратегию своей карьеры – лучше приобрести книгу по СЭД своей новой карьеры,

– а если стоит задача – разработать стратегию в войне за таланты – лучше, конечно, приобрести соответствующую серию книг по вашей задаче.

Как устроен алгоритм, и как им пользоваться

² Серия в работе.

³ Серия в работе.

⁴ Серия в работе.

Ниже представлено «устройство» алгоритма разработки эскизной стратегии, которое представлено в более полном алгоритме в практикумах по стратегии⁵, оно используется и в книгах по СЭД и будет «сопровождать» вас в течение всей работы.

Под «алгоритмом» мы понимаем *определенную последовательность шагов*, которая позволяет выйти на нужный результат, в данном случае – на эскизную стратегию стартапа.

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 эскизной стратегии стартапа. 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 внесения в нее сильных и слабых сторон стартапа. Там же, где предложено использовать произвольную форму, предполагается, что разработчики эскизной стратегии могут применять произвольный формат описания.

Пример использования алгоритма

Для облегчения понимания, что именно нужно выполнить на том или ином этапе разработки стратегии стартапа, представлен *сквозной* пример использования той или иной части алгоритма применительно к конкретному примеру. 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. 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 по нашему алгоритму вы не чувствовали острую необходимость обращения к другим источ-

⁵ Всего планируется издать 10 практикумов для разных объектов управления.

никам, кроме книги «Стратегические секреты консультанта», дополнительные материалы, которые будут рекомендованы, помогут вам более глубоко изучить ту или иную тему.

Вопросы-ответы

Этот раздел содержит вопросы, которые задают те, кто уже использовал наш алгоритм, а также ответы на эти вопросы.

Да, забыл отметить, что мне будет помогать виртуальный персонаж – любознательный генеральный директор (любозн. гендир. далее) компании.

Книга 1 – описание 1 этапа 1 этап – выведение списка сильных и слабых сторон стартапа

Вместо введения – риски стратегической экспресс-диагностики

Обычно разработка стратегии занимает достаточно много времени, что связано с кропотливым сбором информации (о фирме, о внешней среде), ее анализом и генерацией стратегических решений, которые являются результатом длительного осмысления возможных вариантов стратегических действий компании и трудоемкой работой по разработке мероприятий по реализации стратегии⁶.

Подготовка эскизной стратегии требует всего нескольких дней – плюсы налицо. Однако не бывает плюсов без минусов.

При стратегической экспресс-диагностике, когда результатом работы является эскизная стратегия, повышаются риски, поскольку для такой работы используется только та информация о фирме и внешней среде, что есть в данный момент «в голове» у участников проекта.

Однако не все так плохо. Попробуем эти риски уменьшить.

Ниже представлен классический алгоритм работы по реализации стратегии⁷

⁶ Наша компания рекомендует этот процесс выполнять в течение 10 месяцев, считая такой период оптимальным.

⁷ Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент, 1998.

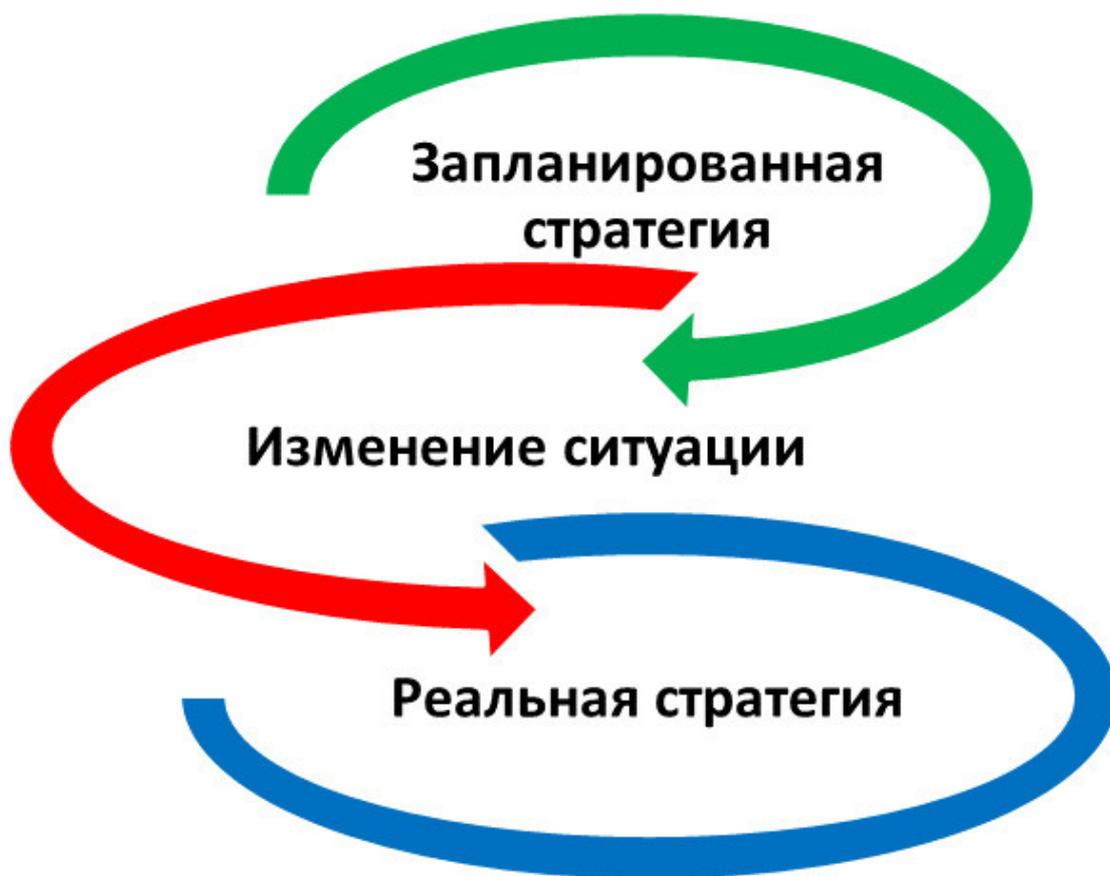


Рис. 1. Реальная стратегия компании (см. ссылку выше).

На первом этапе компания формулирует долгосрочную стратегию своего развития. Но в процессе реализации этой стратегии изменения во внешней среде или в самой компании могут оказаться настолько велики (например, изменения могут быть связаны с действиями конкурентов компании, которые не сидят сложа руки, или обусловлены уходом ключевых специалистов бизнес-направления фирмы), что приходится стратегический план корректировать.

Собственно говоря, процесс разработки стратегии, ее реализации и коррекции (при необходимости) и называют стратегическим менеджментом.

Спрашивается, как можно понизить риски стратегической экспресс-диагностики, основанной на недостаточном количестве имеющейся информации о фирме и внешней среде?

Никак. Но что, если посмотреть на недостаток имеющейся для работы информации иначе. Появление новой более точной информации о фирме и рынке рассматривать как будто это реальные изменения в компании и внешней среде и реагировать на появление этой уточненной информации как на реальные изменения, согласно представленному рисунку?

Тогда нужно будет просто чуть чаще реагировать на такого рода виртуальные изменения. Это как с применением рычага для поднятия тяжести – используя рычаг, мы тратим меньше силы, но приходится преодолевать больший путь, однако выполняемая работа в обоих случаях будет одинаковая.

1. Как устроен алгоритм разработки стратегии

Экспресс-диагностика отличается от полного проекта по разработке стратегии фирмы. Ниже представлен содержание полного проекта:

Содержание всего алгоритма

- Введение – «правила игры» – *они представлены выше*
- Справка о фирме
 - Прошное
 - Настоящее
 - Будущее – СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ
- 1. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА СТАРТАПА
 - 1.1. Анализ организационной структуры
 - 1.2. Анализ ПОТЕНЦИАЛА СТАРТАПА И функциональных областей
 - 1.3. Анализ сильных и слабых сторон СТАРТАПА**
- 2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: АНАЛИЗ РЫНКА
 - 2.1. Среда косвенного воздействия
 - 2.2. Применение модели М. Портера – *пять сил конкуренции*
 - 2.3. Анализ конкурентов
 - 2.4. Опасности и возможности во внешней среде
- 3. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: SWOT – анализ
- 4. Разработка долгосрочной стратегии
 - 4.1. Стратегия (корпоративная) развития фирмы
 - 4.2. Стратегия направлений (бизнес-единиц)
 - 4.3. Функциональные стратегии
- 5. Планы реализации стратегии
 - 5.1. Проект организационной структуры (при необходимости)
 - 5.2. Рекомендации по увеличению спроса
 - 5.3. План мероприятий
- 6. График работы
- Приложения

Жирным шрифтом выделен этап, рассматриваемый в этой книге.

Понятийный аппарат

Полезный словарь терминов по менеджменту, представленный во всех книгах серии «Русский менеджмент» поможет вам разобраться в лабиринтах особенно важных управленческих понятий и категорий.

А для начала вам представлен мини-словарь терминов по менеджменту, который поможет на самых первых шагах при разработке стратегии. Несколько терминов не являются общеупотребительными, они введены для удобства (такие термины выделены курсивом, **жирным шрифтом – общеупотребимые термины**).

Бизнес-единица – отдельно управляемое подразделение компании, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции (товаров или услуг).

Бизнес-направление – одно из направлений деятельности компании. На Западе чаще всего за бизнес-направление отвечает самостоятельная *бизнес-единица*.

Внутренний консультант по управлению — специалист фирмы, занимающийся управленческим консультированием предприятия на регулярной основе, входящий в штат фирмы. *В данном проекте под внутренним консультантом предполагается специалист, занимающийся проектом по разработке стратегии фирмы.*

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.