



*Владимир Токарев*

**СТАРТАП:  
стратегическая  
экспресс-  
диагностика**

Книга 2 — Опасности и возможности во внешней среде

Владимир Токарев

**СТАРТАП: стратегическая  
экспресс-диагностика. Книга  
2 – Опасности и возможности  
во внешней среде**

«Издательские решения»

## **Токарев В.**

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

ISBN 978-5-44-832493-2

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 978-5-44-832493-2

© Токарев В.  
© Издательские решения

## Содержание

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»	6
Аннотация	8
Краткое содержание	9
Прочитать в первую	10
Предисловие и структура книги	11
Книга 2 – описание 2 этапа	13
Вместо введения – управление по слабым сигналам	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

**СТАРТАП: стратегическая  
экспресс-диагностика  
Книга 2 – Опасности  
и возможности во внешней среде  
Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4483-2493-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## **Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»**

### *Серия «Русский менеджмент»*

- 1. Русский менеджмент**
- 2. Новые компетенции службы персонала**
- 3. Стратегические секреты консультанта – Часть 1**
- 4. Стратегические секреты консультанта – Часть 2**
- 5. Новый «Русский менеджмент» (2-е издание книги «Русский менеджмент»)**

Включает в себя также серию «Персональный менеджмент» и серию «Сказки для топ-менеджеров»

### *Серия «Персональный менеджмент и стратегическое управление персоналом»*

- 1. Три менеджмента в одном флаконе**
- 2. Приключения английского**
- 3. Тренировка памяти (вып. 1)**
- 4. Стратегическое управление персоналом – Часть 1**
- 5. Стратегическое управление персоналом – Часть 2 (эти части – второе издание книги «Новые компетенции службы персонала»)**
- 6. Тайм-менеджмент: Тренинг по книге «Три менеджмента в одном флаконе»**
- 7. Новый тайм-менеджмент – второе издание книги «Три менеджмента в одном флаконе»**
- 8. Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных**

### *Серия «Сказки для топ-менеджеров»*

- 1. Сказки для топ-менеджеров**
- 2. Новые сказки для топ-менеджеров**
- 3. Сказки А. С. Пушкина для топ-менеджеров**
- 4. Полное собрание сказок для топ-менеджеров**

### *Проект «Разработка стратегии своими силами»*

- 1. Стратегия фирмы: Практикум: №1**
- 2. Стратегия фирмы: Практикум: №2**
- 3. Стратегия фирмы: Практикум: №3**
- 4. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №1**
- 5. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №2**
- 6. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №3**
- 7. Стратегия новой карьеры: Практикум по книге «Стратегические секреты консультанта» – выпуск 1**
- 8. Стратегия новой карьеры: Практикум по книге «Стратегические секреты консультанта» – выпуск 2**
- 9. Стратегия новой карьеры: Практикум по книге «Стратегические секреты консультанта» – выпуск 3**
- 10. Стратегия в войне за таланты: выпуск №1**
- 11. Стратегия в войне за лучшего поставщика: выпуск №1**

- 12. Стратегическое сотрудничество: выпуск №1**
- 13. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1**
- 14. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2**
- 15. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3**
- 16. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4**
- 17. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5**
- 18. СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1**
- 19. Карьера как стартап: Книга 1 – Сильные и слабые стороны новой карьеры**
- 20. СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2**

*Прочие книги*

- 1. Полстакана воды**
- 2. Незнакомые знакомые сказки**
- 3. «Три поросенка» – Детский журнал, №1**
- 4. Как правильно выбрать вуз**
- 5. Хрустальная гора**

**Журнал «Русский менеджмент»**

**Номера 1, 2, 3, 4**

Все книги и журналы можно купить в магазинах Амазон, Озон (электронная и бумажная версия книг) и Литрес, или прочитать в электронной библиотеке Майбук.

## 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 2 этап.

Это важнейший промежуточный этап разработки эскизной стратегии стартапа<sup>1</sup>, на этом этапе выводятся опасности и возможности во внешней среде для 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-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.

### 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.

---

<sup>1</sup> 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**

Предисловия

**Книга 2 – описание 2 этапа**

**Пример выполнения 2 этапа**

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

Тренинги от автора

Об авторе

## Прочитать в первую

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*<sup>2</sup> (стратегическое управление персоналом) – содержит сквозной пример по разработке стратегии компании в отношении персонала,

*Стратегия новой карьеры*<sup>3</sup> – содержит сквозной пример по разработке стратегии карьеры одной личности,

*Стратегия в войне за лучшего поставщика*<sup>4</sup> – 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 берете на себя 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.

---

<sup>2</sup> Серия в работе.

<sup>3</sup> Серия в работе.

<sup>4</sup> Серия в работе.

## Предисловие и структура книги

### Как устроен алгоритм, и как им пользоваться

Ниже представлено «устройство» алгоритма разработки эскизной стратегии, которое представлено в более полном алгоритме в практикумах по стратегии<sup>5</sup>, 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 использования **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 еще раз 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 этой книге представлена таблица для описания опасностей и возможностей во внешней среде для 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

---

<sup>5</sup> Всего планируется издать 10 практикумов для разных объектов управления.

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 источникам, 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 напомнить, что мне будет помогать виртуальный персонаж – любознательный генеральный директор (любозн. гендир. далее) компании.

## Книга 2 – описание 2 этапа Анализ внешней среды стартапа. Модели СТЕР 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*, на который я прореагировал тем, что каждое слово из словаря стало подкрепляться статьями (большинство из них было опубликовано в течение последних лет в местных СМИ). Конечно, очень хотелось сначала раскрутить журнал, но «жители» сети упорно увеличивали посещаемость именно словаря.

Продолжая пользоваться технологией управления по слабым сигналам, я стал увеличивать количество слов словаря, более профессионально (насколько было в моих силах) выполнять дизайн сайта: подбирать цвета и пр. Конечно, это потребовало значительных сил и времени – моих дорогостоящих инвестиций.

Посещаемость журнала увеличивалась, но в сравнении со словарем можно было сказать, что журнал стоял на месте. Глоссарий по менеджменту продолжал быстро набирать

обороты, но его поддержка уже требовала практически ежедневного пополнения новыми терминами и статьями, что было чрезвычайно тяжело из-за большого количества текущей работы по выполнению консультационных проектов для моих клиентов (Интернет для нас не является бизнесом).

Наш глоссарий вышел на сервере list.ru на 2-е место по популярности среди примерно 80 российских словарей по экономике и финансам. Из любопытства я посмотрел, а кто же на 1-ом месте? К моему удивлению, им оказался экономический раздел известнейшей «Энциклопедии Кирилла и Мефодия». Реагируя на слабые сигналы, нам удалось сравняться с известным профессионалом – наш глоссарий содержал всего несколько десятков слов со статьями, посвященными менеджменту, а «К&М» насчитывал десятки тысяч терминов!

В дальнейшем, обеспечив удобный для посетителей сайта переход из «Глоссария по менеджменту» в наш журнал, мы достаточно быстро достигли намеченной цели – желаемого посещения важного для нас ресурса. Однако, если бы мы вовремя не прореагировали на слабые сигналы, которые «излучал» наш словарь, путь к этому результату был бы намного длиннее.

Мы давно перестали соревноваться с экономическим разделом «К&М», увлеклись новыми проектами, в частности рассылками и профессиональными соцсетями, но при управлении новыми проектами мы внимательно изучаем все слабые сигналы, характеризующие интерес посетителей к тем или иным разделам наших ресурсов.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УСС

Первая работа, посвященная управлению по слабым сигналам, была опубликована еще в 1975 г. Однако русскоязычный читатель впервые познакомился с УСС по фундаментальной книге американского специалиста Игоря Ансоффа «Стратегическое управление», вышедшей в издательстве «Экономика» в 1989 г. Автор предлагал свою классификацию слабых сигналов, из которых особенно важными представляются первые три типа «уровней осведомленности» о внешней среде:

**слабый сигнал** – это когда руководители на уровне интуиции чувствуют, что на рынке должно что-то произойти, но не представляют пока сам источник опасности (или новой возможности) для бизнеса; слабый сигнал еще сравним с уровнем «шума» и может оказаться ложной тревогой;

**увеличение силы сигнала** – причина возможных изменений на рынке (появление новых технологий, новых потребностей или ценностей у потребителей и т.п.) становится очевидной, но сами изменения еще не произошли, явления еще нет; величина сигнала уже значительно превышает «шумовой порог»;

**восприятие сигнала** – явление уже есть, конкретная возможность/опасность для бизнеса установлена; величина сигнала достаточна, чтобы развеять последние сомнения в грядущих переменах, что предполагает необходимость перехода на более высокие уровни осведомленности, когда появится возможность просчитать величину необходимых капиталовложений и возможных доходов. По мере увеличения силы сигналов особенно важными представляются следующие три последовательных шага (для лучшего запоминания мы дали им простые названия):

*ушки на макушке* – активизация сбора информации о рынке и анализа такой информации при первом появлении слабых сигналов;

*разминка* — подготовка фирмы к действиям на случай подтверждения информации о новых возможностях/опасностях на рынке при увеличении силы сигналов;

*рывок* — энергичные практические действия по использованию реальных и уже очевидных всем изменений в рыночной ситуации в обгон конкурентов, которые из-за того, что для них новые рыночные изменения явились полной неожиданностью, стоят в нерешительности «на старте».

## **УСС В УСЛОВИЯХ РОССИЙСКОЙ СПЕЦИФИКИ**

Специфика противоречивого российского менеджмента, привыкшего, с одной стороны, больше полагаться на свою интуицию, чем на серьезные исследования рынка, а с другой – начинающего действовать, лишь когда сигналы об изменениях на рынке таковы, что можно получить от производимой ими силы «звука» тяжелую контузию, кажется, отодвигает практическое применение модели УСС в России на неопределенное время.

Однако российским консультантам УСС вполне по плечу. Рассмотрим несколько примеров.

### **Сигналы, идущие с рынка**

Некоторое время назад, занимаясь консультированием в режиме абонентского обслуживания одной мебельной фирмы, я почувствовал совершенно новые возможности, которые подготовил рынок для бизнеса моего клиента (в конце концов мне платили деньги за то, что я держал «ушки на макушке»).

## **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.