

A black and white portrait of a man with a beard and mustache, wearing a suit and tie, resting his chin on his hand. The image is the background for the book cover.

Владимир Токарев

**СТАРТАП:
стратегическая
экспресс-
диагностика**

Книга 3 — Анализ конкурентов

Владимир Токарев

**СТАРТАП: стратегическая
экспресс-диагностика. Книга
3 – Анализ конкурентов**

«Издательские решения»

Токарев В.

СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика. Книга
3 – Анализ конкурентов / В. Токарев — «Издательские
решения»,

ISBN 978-5-44-832572-4

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 978-5-44-832572-4

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»	6
Аннотация	8
Краткое содержание	9
Прочитать в первую очередь	10
Предисловие и структура книги	11
Книга 3 – описание 3 этапа	13
Вместо введения – ресурсный подход к разработке стратегии	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

**СТАРТАП: стратегическая
экспресс-диагностика
Книга 3 – Анализ конкурентов
Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4483-2572-4

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. СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2**
- 20. СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3**

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? Разработать и реализовать стратегию стартапа «для себя».

Стратегическая экспресс-диагностика состоит из 5 этапов, которые будут опубликованы в 5 книгах, в этой книге представлен 3 этап.

Это важнейший промежуточный этап разработки эскизной стратегии стартапа¹, на этом этапе выполняется анализ конкурентов 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.

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, см. в предыдущих книгах серии.

Краткое содержание

Предисловия

Книга 3 – описание 3 этапа

Пример выполнения 3 этапа

Вопросы-ответы при работе над 3 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 новой 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 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.

² Серия в работе.

³ Серия в работе.

⁴ 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 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 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 конкурентов 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

⁵ 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 3 – описание 3 этапа Анализ конкурентов

Вместо введения – ресурсный подход к разработке стратегии

При разработке стратегии существует достаточно много разных подходов. Но наибольшую конкуренцию составили два из них – «рыночный», который используется в этой серии практикумов по стратегии, и ресурсно-ориентированный.

Хотя на практике эти подходы имеют много общего:

В *рыночном* подходе анализируется фирма и рынок, а затем принимаются стратегические решения (из которых строится стратегия), лучшим образом обеспечивающие соответствие потенциала фирмы и рынка.

В ресурсно-ориентированном⁶ основной упор делается на ресурсы и, главное, – стержневые компетенции фирмы⁷.

Введение в ресурсный подход к разработке стратегии

Из вики — *«Ресурсный подход (RBV – Resource-based view) – это подход к стратегическому анализу деятельности организации, в рамках которого уделяется большое внимание специфичным для организации ресурсам и компетенциям в контексте её конкурентного окружения»*⁸.

Чтобы, что называется, быстрее понять о чем речь, познакомимся с главным инструментом ресурсного подхода – моделью VRIO, разработанный Джеем Барни.

А чтобы нам лучше понять эту модель, используем классический алгоритм познания нового



Рис. 1. Процесс познания нового.

⁶ Вы можете встретить другие названия этого подхода.

⁷ Встречаются разные названия, имеющие один смысл – корневые или ключевые компетенции.

⁸ https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4

Запоминание – ниже дано табличное представление этой модели⁹:

Методика проведения VRIO-анализа					
Является ли ресурс / способность ...					
Ценным?	Редким?	Дорогостоящим при имитации?	Используемым организацией?	Стратегические последствия	Сила или слабость
Нет	-	-	Нет	Конкурентная слабость	Слабость
Да	Нет	-	-	Конкурентный паритет	Сила
Да	Да	Нет	-	Временное конкурентное преимущество	Сила и отличительная компетенция
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество	Сила и устойчивая отличительная компетенция

Рис. 2. Модель Дж. Барни (из указанного источника)

Как видим, чтобы выявить пользу от того или иного ресурса или способности, нужно проверить его на ценность, выяснить является ли ресурс/способность редким, дорогим ли *ресурс/способность* воспроизвести и «используемый?» ли *ресурс/способность* организацией.

Отметим, что обычно ресурсы классифицируются на материальные (например, оборудование компании), человеческие (например, кто работает в фирме и какие у работников способности и др. «человеческие» характеристики), и нематериальные (например, ноу-хау, которым владеет компания).

Из терминов в таблице пояснения требует лишь два —

– что такое ценность в модели Дж. Барни – это «способности ресурса» противостоять опасностям или использовать возможности на рынке. Ресурс является также ценным, если позволяет повысить ценность продуктов для покупателя.

– *используемый организацией* – речь идет о том, хорошо ли компания организована (имеет соответствующие политики, процедуры и др.), чтобы использовать тот или иной ресурс и его ценность.

Запомнили? Попробуем применить.

Применение

В книге «Три менеджмента в одном флаконе» я предлагаю, в частности, применить персональный менеджмент в таком необычном назначении, как «лаборатория для испытания новых методов управления». Рискнем это сделать в отношении модели VRIO:

1. Рассмотрим первую строчку таблицы. Уточняю – я испытываю данный инструмент применительно к себе.

Пример по моим знаниям и опыту в сфере микроэлектроники
Ценность

⁹ По источнику Бек Н., Сарычев А. «Динамический стратегический анализ: ориентация на устойчивость конкурентного преимущества компании в условиях динамизма и глобализации рынков» – <http://1piar.ru/folio/folio-07928.php>

Например, является ли ценным для меня сегодня то, что я имел в своей жизни 16-летний опыт работы в сфере микроэлектроники, причем приличного уровня (защитил кандидатскую диссертацию в докторском ученом совете в Зеленограде). Нет, поскольку я работаю сегодня тренером и консультантом по управлению.

Редкость

Является ли редким наличие специалистов в микроэлектронике? Нет. Например, многие мои коллеги, с кем я работал, до сих пор работают в НИИ, много новых выпускников, имеющих такую же специальность, что получал и я.

Дорогостоящая ли имитация

Ну, если, что называется, готовить специалиста с нуля – то всегда это дорого. Но поскольку есть готовые специалисты, в этом потребность отпадает. Зачем имитировать, когда можно взять готовое.

Возможности использования организацией

Чтобы заниматься микроэлектроникой, нужно иметь дорогостоящую инфраструктуру. Ее у меня (мы же рассматриваем отдельного человека) нет. И потому, применительно к себе лично, можно смело сказать – возможности использования этого ресурса (моих знаний и опыта в микроэлектронике) у меня вроде бы нет.

Как следует из таблицы, это своего рода конкурентная слабость.

Однако.

Как известно, мы отстаем сегодня как в практике менеджмента, так и в целом ряде отраслей из-за этой самой существующей практики менеджмента¹⁰. Одна из таких ключевых отраслей – микроэлектроника, она тащит на дно, по сути, весь наш ОПК¹¹.

Однако, если появятся клиенты по приобретению услуг управляющей компании из сферы микроэлектроники, мне легче, чем другим, оказать такие услуги – так как являюсь специалистом в области менеджмента (чего не хватает нашей микроэлектронике, да и всем другим отраслям), но, одновременно, мне легче понять особенности предприятия из сферы, в которой я работал 16 лет.

¹⁰ Более подробно см. книгу «Русский менеджмент».

¹¹ Оборонно – промышленный комплекс.

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.