

Владимир Токарев



**СТАРТАП:
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ
ЭКСПРЕСС-
ДИАГНОСТИКА**

Книга 4 — SWOT-анализ

Владимир Токарев

**СТАРТАП: стратегическая
экспресс-диагностика.
Книга 4 – SWOT-анализ**

«Издательские решения»

Токарев В.

СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика. Книга 4 –
SWOT-анализ / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-832870-1

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 978-5-44-832870-1

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»	6
Расширенная аннотация и информация об авторе	8
Об авторе	9
Краткое содержание	10
Прочитать в первую очередь	11
Предисловие и структура книги	12
I. Описание 4 этапа	14
1. К вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы ⁷	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17

**СТАРТАП: стратегическая
экспресс-диагностика
Книга 4 – SWOT-анализ
Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4483-2870-1

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**
- 21. СТАРТАП: стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4**

Прочие книги

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

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.

Расширенная аннотация и информация об авторе

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 4 этап.

Это важнейший этап разработки эскизной стратегии стартапа¹, на этом этапе выполняется SWOT-анализ и выводятся стратегические решения, составляющие стратегию стартапа.

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

Кроме перечисленного, книга содержит управленческую интерпретацию сказки «Кот в сапогах». Она познакомит читателя еще с одним подходом к построению стратегии – основанным на высоких амбициях.

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.

Об авторе

Канд. техн. наук, директор консультационного центра «Русский менеджмент» (специализация центра – разработка и реализация стратегии компаний и проведение тренингов по широкой управленческой тематике. ООО «КЦ «Русский менеджмент» работает в Н. Новгороде, Москве и Чебоксарах), автор более 50 статей в профильных журналах по менеджменту и маркетингу², член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

² Перечень книг автора представлен выше.

Краткое содержание

Предисловия

I. Книга 4 – описание 4 этапа

II. Пример выполнения 4 этапа

III. Вопросы-ответы при работе над 4 этапом

Стратегические сказки

Тренинги от автора

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, по тематике «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 по разной тематике:

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

*Стратегия в войне за таланты*³ (стратегическое управление персоналом) – содержит сквозной пример по разработке стратегии компании в отношении персонала,

*Стратегия новой карьеры*⁴ – содержит сквозной пример по разработке стратегии карьеры одной личности,

*Стратегия в войне за лучшего поставщика*⁵ – 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.

³ Серия в работе.

⁴ Серия в работе.

⁵ 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 стратегии⁶, 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 представлены таблицы для описания SWOT-анализа.) 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.

⁶ Всего планируется издать 10 практикумов для разных объектов управления.

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.

I. Описание 4 этапа SWOT – анализ

1. К вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы⁷

Вступление

В свое время я опубликовал статью о типичных ошибках SWOT-анализа. Однако недавно выполненный анализ стратегии одного региона нашей страны показал – типичные ошибки не только не исчезли, но и мультиплицируются дальше. Поэтому решил, что будет целесообразно напомнить про эти ошибки. Тем более, что затраты на разработку стратегии (времени и денег), как правило, достаточно большие. А при совершении ошибок SWOT-анализа результаты стратегического планирования могут свестись к нулю.

Типичные ошибки стратегического управления

Одна из распространенных ошибок применения технологии стратегического управления – прямое использование рекомендаций, предложенных теоретиками инструментов, например матрицы Бостонской консалтинговой группы (МБКГ), что наблюдается не только в российской практике. Скандинавский консультант Бенгт Карлоф («Деловая стратегия», 1989 г.) пишет по отношению к модели МБКГ: «Любая попытка построения модели предполагает умелый выбор упрощений. Но в свете современных знаний упрощения, принятые в матрице БКГ, выглядят слишком грубыми».

Не избежала критики Б. Карлофа и матрица МакКинси, в отличие от матрицы БКГ нацеленная на более обоснованную оценку перспектив отдельных подразделений: «Эти матрицы в последнее время подвергаются суровой критике. Критика сосредоточена главным образом на последствиях применения рекомендаций, которые делались на основе матриц. Например, если стратегическое положение предприятия оценивается как слабое, а рынок как невыгодный, в соответствии с теорией с него нужно „снять урожай“, т.е. выжать все до последней капли из его капитала, а затем оставить. Попытки следовать подобным советам всякий раз приводили к катастрофам. Кто же захочет быть во главе компании, обреченной на разорение и гибель?»

То же высказывание может быть применимо и к модели SWOT-анализа, воспринимаемой многими российскими консультантами как классический инструмент стратегического управления. Так, старший менеджер аудиторско-консультационной фирмы ЮНИ-КОН А. Серпилин утверждает («Проблемы теории и практики управления», 2000 г. №6.), что «результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли».

Попробуем последовать советам российского автора применительно к нашему консультационному центру, который в свое время включал в себя группу консультантов, бизнес-школу и Интернет-издательство.

Комбинации «возможности – сильные стороны» автор закономерно предлагает использовать как ориентиры стратегического развития.

⁷ Из книги «Стратегические секреты консультанта».

Новые возможности на рынке для нашей бизнес-школы – применение технологии Интернета для дистанционного обучения; сильные стороны – не только наличие специалистов, умеющих неплохо письменно излагать свои мысли, но еще и Интернет-издательство, обеспечивающее грамотное продвижение образовательных услуг.

Очевидно, что из данной комбинации следует: необходимо наращивать наш потенциал в области дистанционного образования. Однако если бы мы последовали такому совету, то значительно ослабили бы наше главное направление – консалтинг.

Комбинации «возможности – слабые стороны» предлагают применять для внутренних преобразований.

Новые возможности на рынке – появление достаточно устойчивого спроса на услуги по финансовому анализу компаний. Наши слабые стороны – на рынке анализа финансового состояния фирм мы не работаем и даже не готовим специалистов для такой работы. Очевидно, что из этой комбинации следует: надо срочно начать наращивать наш потенциал в области финансового анализа (готовить или покупать готовых специалистов в этой сфере). Однако, если бы мы прислушались к этому совету, очевидно, что мы значительно ослабили бы наше главное направление – консалтинг в сфере стратегического менеджмента, нашу главную специализацию на тот период.

Комбинации «угрозы – слабые стороны» автор предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития.

Новые угрозы на рынке для нашей бизнес-школы – усиление конкурентной борьбы по «управленческому» образованию, в результате чего цены в Нижнем Новгороде в этой сфере деятельности близки к точке безубыточности. Наши слабые стороны – численность обучающихся достаточно низка, чтобы рассчитывать на преимущества «эффекта масштаба». Очевидно, что из этой комбинации следует зафиксировать бесперспективность направления деятельности нашего консультационного центра, связанного с образовательной сферой.

Однако мы допустим явную оплошность, если последуем такому совету. Мы и поступили вопреки ему: просто усилили специализацию нашей бизнес-школы в области подготовки консультантов-стажеров и оказались в тот момент фактическими монополистами в Нижнем Новгороде.

Комбинации «угрозы – сильные стороны» автор считает возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества.

Новые угрозы на рынке для бизнес-школ – активизация деятельности структур, проверяющих деятельность частных учебных заведений. Сильные стороны – наличие лицензии у лингвистического университета, под эгидой которого была организована наша бизнес-школа. Очевидно, что из этой комбинации следует, – наше долговременное конкурентное преимущество позволит нам победить наших конкурентов и достаточно долго удерживать лидерство. Однако это «конкурентное преимущество» может сбить нас с толку, поскольку для клиента главным критерием выбора консультанта может оказаться не наличие у того специального диплома, что, конечно, неплохо, а большой опыт практической работы.

Следует иметь в виду, что SWOT-анализ – это, возможно, не более, чем просто одна из моделей рассмотрения рынка.

Как видим, строго следуя «проверенным» рекомендациям SWOT-анализа, можно оказаться у разбитого корыта.

Типичные ошибки применения SWOT-анализа

Подмена анализа рынка готовыми стратегиями фирмы

В журнале «Управление компанией» (который, к сожалению, уже прекратил свое существование) достаточно регулярно рассматривались вопросы разработки стратегий кон-

кретных предприятий, где SWOT-анализ является обязательным этапом такой работы. (Поскольку у меня нет цели критиковать работу какого-то конкретного автора, типичные ошибки применения SWOT-анализа будут рассмотрены без ссылки на публикацию: не ошибается тот, кто ничего не делает).

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.