

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**

«Издательские решения»

Токарев В.

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

ISBN 978-5-44-831470-4

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.

ISBN 978-5-44-831470-4

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Аннотация	6
Краткое содержание	7
Предисловие и структура книги	8
Книга 2 – описание 2 этапа	10
Вместо введения – Управление по слабым сигналам	10
Конец ознакомительного фрагмента.	14

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-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.

ПРИМЕЧАНИЯ

Хотя в книге описание и примеры приведены только для 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.

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.

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 алгоритма 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 практикумах 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 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 словарик, 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»).

В отсутствие точных и достаточных данных я понимал, что информация о новых возможностях была основана скорее на интуиции, чем на здравом смысле. Однако, пользуясь своим авторитетом, мне удалось убедить генерального директора фирмы поручить разработку бизнес-плана по принципиально новому направлению одному молодому сотруднику фирмы «для повышения его квалификации».

На первом этапе работы над этим бизнес-планом молодой сотрудник собрал более достоверную информацию о рынке, в определенной степени подтверждающую первоначальную гипотезу об открывающихся новых возможностях в мебельном производстве: сигналы о возможных изменениях на рынке стали более очевидны уже и самому директору фирмы.

Заключительная работа над бизнес-планом предполагала, как обычно, подготовку его организационной части — определение конкретной группы людей (формирование проектной группы), которая будет разрабатывать и выводить на рынок новый продукт. Это была уже настоящая «разминка» перед серьезным стартом.

А чуть позже клиент сообщил с гордостью, что они совершили первый «рывок» еще до того, как фирма начала запланированную программу продвижения своего нового продукта: «Мы получили первый крупный заказ в новом для нас бизнесе и уже начали над ним работать задолго до того, как конкуренты пронюхали о новых возможностях на мебельном рынке».

Мой клиент всегда действовал очень осторожно, и было удивительно, что он вдруг так быстро решился на начало конкретных действий. И тогда я понял, что произошло, — методика УСС помогает не только значительно быстрее и лучше конкурентов подготовиться к использованию благоприятных (или опасных) новых реалий на рынке, но и «усилить» слабый сигнал, т.е. психологически подготовиться к его восприятию (откуда следовало, что применение Игорем Ансоффом самого термина «сигнал» вполне уместно).

Если бы принципиально новый заказ поступил к моему клиенту до проделанной подготовительной работы по разработке бизнес-плана, к которому он отнесся сначала весьма скептически, он бы от этого заказа отмахнулся, как от множества других почти ежедневно поступающих к нему подобных коммерческих предложений.

Следуя алгоритму модели УСС, фирма восприняла заказ как вполне реальную возможность начала завоевания новой многообещающей ниши на рынке.

Сигналы изнутри фирмы

Хотя со времени первой публикации модели УСС прошло больше 25 лет, методика УСС, предложенная Игорем Ансоффом, практически не устарела. Небольшая модификация требуется лишь в части учета новой модели стратегического управления – ресурсной концепции управления фирмой, завоевавшей большую популярность на Западе. В частности, становится ясно, что источником слабых сигналов могут выступать изменения не только во внешней среде – технологические, демографические и др., но и внутри самой фирмы, например изменения в представлениях ее персонала.

Занимаясь длительное время абонентским обслуживанием одной небольшой компании (автомобильный сервис), я хорошо знал почти всех ее сотрудников. Знал и настроение, которое царило на фирме, а оно было «не очень». Работники говорили про своего директора: «Он продолжает нас „пасти“, как 3—4 года назад, хотя мы уже давно выросли из-под такой опеки».

Убедить руководителя в короткие сроки изменить политику по отношению «к своему» персоналу не представлялось возможным: директор считал, что он легко найдет замену любому недовольному (он не слышал опасных для фирмы внутренних сигналов).

Однажды удалось доказать директору, что одна из девушек-кассиров может уйти из фирмы по той простой причине, что заканчивает экономический факультет вуза и видит для себя в будущем другую, более квалифицированную, работу.

Мне (по моей инициативе) было поручено помочь молодому специалисту выполнить дипломную работу по разработке возможного нового направления деятельности фирмы. В результате полугодовой напряженной работы над дипломом, которую мы назвали в модели УСС «разминкой», бывший кассир «на голову выросла» не только в собственных глазах, но и в глазах директора. Приятно, что через некоторое время молодой специалист не только успешно работала в этой быстро растущей фирме, но уже в роли уважаемого заместителя директора по финансам помогала мне как консультанту на своем примере убеждать директора фирмы в необходимости изменения кадровой политики предприятия – перехода от приятия новых людей на роль руководителей среднего звена преимущественно со стороны к выращиванию собственных кадров из имеющихся сотрудников.

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.