

Владимир Токарев



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЭКСПРЕСС- ДИАГНОСТИКА

Книга 3 — Анализ конкурентов

Владимир Токарев

**Стратегическая экспресс-
диагностика. Книга 3 –
Анализ конкурентов**

«Издательские решения»

Токарев В.

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

ISBN 978-5-44-831587-9

Стратегическая экспресс-диагностика (фирмы, стартапа и др.) включает пошаговый алгоритм разработки стратегии, необходимые формы для заполнения, сквозной пример по разработке стратегии фирмы, 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 978-5-44-831587-9

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Аннотация	6
Краткое содержание	7
Предисловие и структура книги	8
Книга 3 – описание 3 этапа	10
Вместо введения – ресурсный подход к разработке стратегии	10
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Стратегическая экспресс-диагностика

Книга 3 – Анализ конкурентов

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4483-1587-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Аннотация

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

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

ПРИМЕЧАНИЕ

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.

Краткое содержание

Предисловие

Книга 3 – описание 3 этапа

Пример выполнения 3 этапа

Вопросы-ответы при работе над 3 этапом

Тренинги от автора

Об авторе

Предисловие и структура книги

Как устроен алгоритм, и как им пользоваться

Ниже представлено «устройство» алгоритма разработки *эскизной* 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 будет 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 анализа конкурентов 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.

Напоминаю, 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-ориентированном¹ основной упор делается на ресурсы и, главное, – стержневые компетенции фирмы².

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»*³.

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

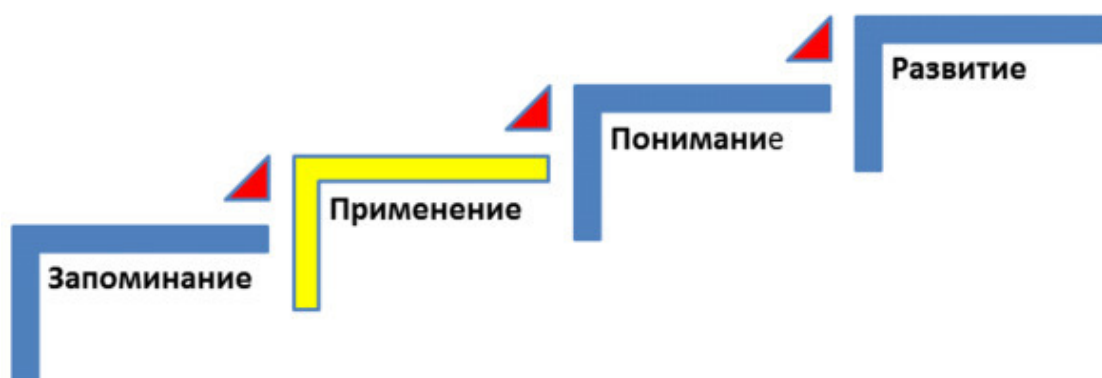


Рис. 1. Процесс познания нового.

¹ Вы можете встретить другие названия этого подхода.

² Встречаются разные названия, имеющие один смысл – корневые или ключевые компетенции.

³ 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 модели⁴:

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, дорого 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

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 канди-

⁴ 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>

датскую 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 менеджмента⁵. Одна из таких ключевых отраслей – микроэлектроника, она тащит на дно, по сути, весь наш ОПК⁶.

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.

Какая же это конкурентная слабость – это, напротив, уникальная сила.

Понимание (оно получается глубже, когда начинаешь применять новые знания)

2. Рассмотрим вторую строчку таблицы и пример по ней опять же применительно к отдельному человеку – в данном случае, ко мне.

В качестве примера рассмотрим такой мой ресурс, как умение проводить тренинги по продажам.

Ценность

Этот ресурс (знания и умения) является ценным, так как покупатели считают его полезным для себя (спрос на тренинги по продажам имеется). Также его можно использовать для борьбы с опасностями – спрос на услуги консультантов в кризис снижаются, современные техники продаж потому могут реально помочь.

Редкость

Являются ли редкими мои знания и умения проводить тренинги по продажам?

Нет. Количество предложений тренеров огромно.

Дорогостоящая ли имитация

Имитация этого ресурса простая – литературы по современным техникам продаж с избытком.

Возможности использования организацией

Возможности использования этого ресурса у меня есть (никакой особой инфраструктуры (как в случае с микроэлектроникой) здесь не требуется.

⁵ Более подробно см. книгу «Русский менеджмент».

⁶ Оборонно – промышленный комплекс.

Как рекомендует модель, этот пункт дает мне *силу*, соглашусь с этим, и паритет – не быть хуже моих коллег-конкурентов, кто проводит тренинги.

С последним утверждением я тоже не спору. Однако.

Когда мы занялись тренингами по продажам, то скоро выяснили – хотя конкурентов у нас очень много (и потому трудно пробиться со своим предложением туда, где уже есть тренер по продажам), ситуация с применением современных техник продаж продавцами для нас перспективная – продавцы не применяют те техники продаж, с которыми они знакомились на тренингах. В результате мы стали предлагать не просто тренинг по продажам – а систему подготовки продавцов, а это уже большая редкость⁷. Откуда следует, что мы получаем по этому пункту не паритет, а приоритет.

Развитие

Рассмотрим еще 2 примера использования модели

Прежде, чем рассмотреть 3 строчку, я разберу пример с 4 строкой таблицы анализа ценности и конкурентоспособности ресурса по рассматриваемой модели.

4 строка. *Пример с нашим продуктом по разработке стратегии стартапа.*

Ценность

Несомненно, что повышение вероятности стартапа является для рынка ценностью.

Редкость

Более того, наше предложение «разработать стратегию стартапа, направленную на успех» можно считать редким (как достаточно редким является и умение находить в смежных областях (в данном случае в менеджменте) решения для рассматриваемой проблемы в иной сфере (здесь – в вопросах стартапа).

Дорогостоящая ли имитация

Чтобы научиться использовать знания из смежных областей, нужен достаточный опыт. А значит и время. С точки зрения временных затрат такая имитация дорогостоящая.

Возможности использования организацией

С точки зрения моих личных возможностей (я же рассматриваю личный пример) проблем здесь не вижу.

Однако.

Одно дело, предложить увеличение вероятности успеха стартапа «вообще». Другое дело, пообещать это выполнить за счет разработки стратегии стартапа. Такой продукт, как «*разработка стратегии стартапа не для инвесторов, а для себя*»⁸ пока мало известен. А потому, добиться устойчивого конкурентного преимущества, которое обещает модель, очень сложно. Так что от наличия такого ресурса, который в таблице рассматривается как самый перспективный, до формирования долговременных конкурентных преимуществ может пройти очень много времени.

Возвращаемся к 3 строке таблицы. *Пример, по моему опыту быстрого издания книг с использованием издательства Ридеро.ру.*

Ценность

Поможет ли мне такой ресурс, как умение быстро готовить к изданию и издавать книги для того, чтобы использовать новые рыночные возможности?

В данном случае такой новой возможностью выступает появление на рынке «профессионального самиздата» – издательства Ридеро.ру.

Редкость

⁷ В систему входит, в частности, обучение продавцов умению проводить внутренние тренинги по продажам своими силами.

⁸ См. Практикумы «Стратегия стартапа».

Является ли умение очень быстро готовить к изданию книги редкостью, если мы говорим о рынке, где работают фирмы, кто занимается управленческим консультированием? Пока да. Но скоро такое умение станет рядовым.

Дорогостоящая ли имитация

Чтобы научиться быстро готовить к изданию свои книги – требуется приличный опыт и интересный контент. Но им уже обладают мои коллеги. (Для начинающих консультантов и тренеров такая имитация дорогостоящая). А сама процедура издания «имитируется» легко, так как Ридеро.ру рада любому автору.

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.