

Владимир Токарев
Стратегия фирмы

Практикум: Выпуск №4



Владимир Токарев

**Стратегия фирмы.
Практикум: Выпуск №4**

«Издательские решения»

Токарев В.

Стратегия фирмы. Практикум: Выпуск №4 / В. Токарев —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-836483-9

Это практическое приложение к книге «Стратегические секреты консультанта». Оно включает пошаговый алгоритм разработки стратегии, необходимые формы для заполнения, когда они требуются. Даны дополнительные материалы, облегчающие самостоятельную разработку стратегии компании: сквозной пример по разработке стратегии, необходимый понятийный аппарат, вопросы и ответы по теме разработки стратегии. Материал книги основан на двадцатилетнем опыте автора по разработке стратегий фирм из самых разных отраслей.

ISBN 978-5-44-836483-9

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Книги и журналы, 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 практикума	12
Выпуск №4 – описание 4 этапа	14
1. Как устроен алгоритм разработки стратегии	14
Понятийный аппарат	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Стратегия фирмы Практикум: Выпуск №4 Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2017

ISBN 978-5-4483-6483-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Книги и журналы, 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»)**
- 6. Пять «Почему?»**

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

Серия «Новый менеджмент»

- 1. Стратегическое управление персоналом – Часть 1**
- 2. Стратегическое управление персоналом – Часть 2**
- 3. Новый менеджмент – Часть 1.**

Серия «Персональный менеджмент

- 1. Три менеджмента в одном флаконе**
- 2. Приключения английского**
- 3. Тренировка памяти (вып. 1)**
- 4. Тайм-менеджмент – тренинг по книге «Три менеджмента в одном флаконе».**
- 5. Новый тайм-менеджмент (это второе издание книги «Три менеджмента в одном флаконе»)**

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 фирмы Практикум: №4**

- 5. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №1**
- 6. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №2**
- 7. Стратегия стартапа – Практикум №3**

- 8. Стратегия новой карьеры: Практикум: выпуск №1**

- 9. Стратегия новой карьеры: Практикум №2**
- 10. Стратегия новой карьеры: Практикум №3**

- 11. Стратегия в войне за таланты: Практикум: выпуск №1**
- 12. Стратегия в войне за лучшего поставщика: Практикум: выпуск №1**
- 13. Стратегическое сотрудничество: Практикум: выпуск №1**

- 14. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1**
- 15. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2**
- 16. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3**
- 17. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4**
- 18. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5**

- 19. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1**
- 20. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2**
- 21. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3**
- 22. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4**
- 23. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5**

- 24. КАРЬЕРА КАК СТАРТАП – Книга 1**

Прочие книги

- 1. Полстакана воды**
- 2. Незнакомые знакомые сказки**
- 3. Как правильно выбрать вуз**
- 4. Хрустальная гора.**
- 5. Сказка «Береза и три сокола»**

Журналы

- 1. Журнал «Русский менеджмент» (пилотный номер)**
- 2. Журнал «Русский менеджмент» Номер 1 (2)**
- 3. Журнал «Русский менеджмент» Номер 2 (3)**
- 4. Журнал «Русский менеджмент» Номер 3 (4)**
- 5. Журнал «Русский менеджмент» Номер 1 (5) – 2017**

«Три поросенка» – Детский журнал №1

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

Издание второе, исправленное и дополненное¹.

Практикум по разработке стратегии компаний, состоит из 10 этапов, которые будут опубликованы в 10 книгах, в этой книге представлен 4 этап.

На этом этапе начинается ситуационный анализ рынка. Применяется известная модель для анализа среды косвенного воздействия на фирму – STEP, дополненная ГИД².

Практикум является приложением к книге «Стратегические секреты консультанта», выходящей в 3 частях.

Будет полезен руководителям и владельцам бизнеса.

Предназначен для самостоятельной разработки стратегии с использованием рекомендуемых шагов и форм (если они требуются) для заполнения. Основан на 20-летнем опыте консультирования компаний из самых разных отраслей по теме стратегического менеджмента.

Сначала я планировал выпустить по 10 выпусков практикума (по сути это управленческое консультирование по теме стратегии через книги) для разных объектов управления (для компании, для стартапа, для отдельного человека и др.). Однако работа несколько затянулась (поскольку предполагала выпуск более 50 книг). И тогда было принято решение выпустить более короткие варианты – серии книг с названием стратегическая экспресс-диагностика. Такая работа была полностью выполнена для коммерческой фирмы и для стартапа.

Сейчас пришло время вернуться к начальному более полному проекту. Сначала он будет завершен только для коммерческой компании. Однако его смело можно применять и для других объектов управления, о чем более подробно описано в параграфе «Прочитать в первую очередь».

¹ Первое издание, вышедшее малым тиражом на CD (техническую часть работы выполнил партнер КЦ «Русский менеджмент» – ГУП НТЦИ), с названием «Электронная консалтинговая система „Русский менеджмент“», была выпущена при поддержке Швейцарского Фонда Технического Содействия Swisscontact» (Sc далее).

² STEP – это аббревиатура английских слов, означающих Социокультурную среду, Технологическую среду, Экономическую среду и Политическую среду, а ГИД – русская аббревиатура слов География, История и Демография, в комплексе описывающие внешнюю среду фирмы косвенного воздействия.

Об авторе

Автор – директор консультационной фирмы «КЦ «Русский менеджмент», к.т.н., консультант по управлению, автор более 50 статей по менеджменту в профильных журналах, автор 50 книг: «Сказки для топ-менеджеров», «Три менеджмента в одном флаконе», «Русский менеджмент», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегические секреты консультанта» и др., член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

Краткое содержание

Предисловия

Выпуск №4 – описание 4 этапа

Задание на 4 месяц

Пример выполнения 4 этапа

Вопросы-ответы при работе над 4 этапом

Система обратной связи

Тренинги от автора

Прочитать в первую очередь

Сразу хочу предупредить читателей и покупателей того или иного практикума по стратегии: если вы купили один практикум, например, Выпуск №1 или №2 (и далее номера с 3 по 10), например, с названием «Стратегия фирмы», не торопитесь покупать практикум с теми же номерами выпуска, но с другим названием, например «Стратегия стартапа».

Дело в том, что практические задания и др. самые важные материалы в практикумах по разным темам похожи друг на друга, поскольку предлагается использовать одну и ту же проверенную технологию разработки стратегии, просто применительно к разным объектам управления.

Потому надеюсь, что имея технологию для одного объекта управления, читатель может вывести для другого объекта стратегию самостоятельно. Отличия практикумов с разными названиями будет в основном одно – это разные сквозные примеры:

Итак, вот главное отличие практикумов с разными названиями:

Стратегия фирмы – содержит сквозной пример по разработке стратегии компании,

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

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

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

Стратегия на войне за лучшего поставщика – содержит сквозной пример по разработке стратегии в отношении поставщиков.

И потому, приобретая одни и те же выпуски в отношении разных объектов, вы сами принимаете решение и ответственность за такую, в определенной степени избыточную, покупку.

Другое дело, что если будут полезные находки в ходе разработки таких сквозных примеров, об этом будет обязательно написано в предисловии к соответствующему практикуму и, скорее всего, будет представлено в форме вопросов любознательного генерального директора и ответов автора.

Выпуск большого количества похожих практикумов объясняется очень просто

– тому, кому нужно разработать стратегию своей карьеры, – лучше приобрести практикум по разработке стратегии карьеры,

– а если стоит задача – разработать стратегию своего стартапа – лучше, конечно, приобрести соответствующую серию одноименных с вашей задачей практикумов.

Однако пока не ясно, когда именно будут подготовлены к изданию полные практикумы для других объектов управления. Потому целесообразно приобретать именно эту серию, которая будет доведена до конца в первую очередь.

Предисловие и структура практикума

Сразу оговоримся – практикум является практическим приложением к книге «Стратегические секреты консультанта». Данный практикум содержит описание 4 этапа разработки стратегии компании (всего 10 этапов, которые будут публиковаться отдельными выпусками практикума по 1 этапу в каждом выпуске практикума).

Книга «Стратегические секреты консультанта» открывает ноу-хау управленческого консультирования по теме разработке стратегии компании, накопленные нами за 20 лет практического консультирования, а в перечне клиентов у нас был даже мировой лидер (второе место за ним по профилю работы занимала известная японская компания Тошиба). Названная книга предназначена для теоретической подготовки в сфере стратегического управления.

Данный практикум является приложением к «Стратегическим секретам консультанта» и имеет другую цель – **позволить пользователю (в первую очередь, топ-менеджменту компаний) самостоятельно разработать полноценную стратегию компании на профессиональном уровне.**

Кроме шагов алгоритма по разработке стратегии и необходимых для самостоятельной разработки стратегии вспомогательных материалов (форм для заполнения, если они требуются, примера заполнения форм, ответов на наиболее частые вопросы при разработке стратегии и др.) в книге есть параграф, где описывается обратная связь, которая всегда открыта для читателей этой книги.

Система обратной связи используется для подготовки Приложения ко всем практикумам. Это приложение, в свою очередь, содержит самостоятельный практикум по стратегическому сотрудничеству компаний.

Во всех практикумах представлен мой блог, где я общаюсь с виртуальным персонажем – любознательным генеральным директором (*любозн. гендир.* – далее). В ходе общения с любозн. гендиром я продолжу рассказ про историю появления представленной в практикуме технологии разработки стратегии, а также опишу те положительные моменты, которые вытекают из использования этой технологии и возможные проблемы (поскольку не бывает плюсов без минусов). Ну и отвечу на первые вопросы, которые возникают у тех, кто самостоятельно разрабатывает стратегию своей компании.

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 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 занесения сильных и слабых сторон 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. Система обратной связи описана в конце этой книги.

Повторюсь – ответы на вопросы пользователей предложенного в Практикумах алгоритма разработки стратегии к тому или иному объекту управления будут опубликованы в Приложении ко всем практикумам по стратегии.

Повторюсь – на протяжении всей серии книг практикума мне будет помогать постоянный виртуальный персонаж моих книг (а это, на момент написания этой книги, более 50 книг) – любознательный генеральный директор (любозн. гендир. далее).

Выпуск №4 – описание 4 этапа Практикум по стратегии. 4 этап – начало анализа внешней среды. Модели STEP и ГИД

1. Как устроен алгоритм разработки стратегии

Полезный словарь терминов по менеджменту, представленный во всех книгах серии «Русский менеджмент» поможет вам разобраться в лабиринтах особенно важных управленческих понятий и категорий.

А для начала вам представлен мини-словарь терминов по менеджменту, который поможет на самых первых шагах при разработке стратегии вашей компании. Несколько терминов – не являются общеупотребительными, они введены для удобства (такие термины выделены курсивом, **жирным шрифтом – общеупотребимые термины**).

Понятийный аппарат

Бизнес-единица – отдельно управляемое подразделение компании, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции (товаров или услуг).

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.