

Владимир Токарев

Стратегия фирмы

Практикум: Выпуск №1



Владимир Токарев
Стратегия фирмы

«Издательские решения»

Токарев В.

Стратегия фирмы / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-04-000809-4

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 20-летнем опыте автора по разработке стратегий фирм из самых разных отраслей.

ISBN 978-5-04-000809-4

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Прочитать в первую очередь	6
Аннотация	7
Краткое содержание практикума	8
Предисловие и структура практикума	9
Выпуск №1	11
Как устроен алгоритм разработки стратегии	11
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Стратегия фирмы Практикум: Выпуск №1 Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2016

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

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 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 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.

Аннотация

Издание второе, исправленное и дополненное¹.

Практикум по разработке стратегии компаний, состоит из 10 этапов, которые будут опубликованы в 5 книгах (по 2 в каждой), в первой книге представлены 1 и 2 этапы.

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.

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» (См далее).

Краткое содержание практикума

Предисловие

Выпуск №1

Описание 1 этапа

Сквозной пример по разработке стратегии

Задание по 1 этапу

Предисловие и структура практикума

Сразу оговоримся – практикум является практическим приложением к книге «Стратегические секреты консультанта». Данный практикум содержит первый этап 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 практикуме представлен мой блог, где я общаюсь с виртуальным персонажем – любознательным генеральным директором (*любозн. гендир.* – далее). В ходе общения с любозн. гендиром я расскажу про историю появления представленной в практикуме технологии разработки стратегии, а также те положительные моменты, которые вытекают из использования этой технологии и возможные проблемы (поскольку не бывает плюсов без минусов). Ну, и отвечу на вопросы, которые чаще всего 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. 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, будет представлен *сквозной* пример использования той или иной части алгоритма применительно к КЦ «Русский менеджмент». 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.

Выпуск №1

Практикум по стратегии. 1 этап – начало сбора информации для разработки стратегии компании

Как устроен алгоритм разработки стратегии План работы по разработке стратегии компании

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).

Бизнес-направление – одно из направлений деятельности компании. На Западе чаще всего за бизнес-направление отвечает самостоятельная *бизнес-единица*.

Внутренний консультант по управлению — специалист фирмы, занимающийся управленческим консультированием предприятия на регулярной основе, входящий в штат фирмы. *В данном проекте под внутренним консультантом предполагается специалист, занимающийся проектом по разработке стратегии фирмы.*

Главный специалист (проектная группа) /*Стратегический директор* – специалист фирмы-клиента, которому поручена задача разработки стратегии компании. В качестве *Главного специалиста* могут выступать или отдельный человек (например, директор) или проектная группа, в состав которой входит руководитель соответствующего выбранного бизнес-направления.

Вторичные источники информации – источники, где представлена нужная информация для ваших целей. Но собиралась эта информация для других целей. Например – публикация в СМИ о ситуации на отраслевом рынке.

Долговременные конкурентные преимущества (SCA) – главная цель стратегических действий на рынке, SCA – то, чем владеет фирма, и что невозможно «отнять» за короткий промежуток времени (имидж, система распределения, качество персонала, доступ к сырью и др.).

Диверсификация – появление у фирмы новых направлений деятельности, ориентированных на новые рынки.

Корневые компетенции (CC) – знания и навыки, приобретенные фирмой, – важная цель стратегических действий на рынке, CC – позволяют ей совершенствовать существующие и разрабатывать и выводить на рынок новые продукты и услуги.

Кривая опыта — модель, объясняющая, что при накоплении опыта фирма неуклонно повышает эффективность производства.

Миссия – главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательно лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

Ноу-хау консультирования – применяемые консультантом приемы сбора и анализа информации, методики и технология работы, пользуясь которыми можно самостоятельно получить запланированные результаты консультирования.

Первичные источники информации – когда необходимая информация собирается впервые для каких-то целей. Носителем такой информации могут являться специалисты и руководители фирмы, а методы для сбора нужной информации могут быть самые разные – свободное интервью, опрос, анкета.

Позиционирование — создание в сознании потребителей определенного образа (имиджа) товара или фирмы². Однако, может быть и *субъективное позиционирование*, например видение образа фирмы в глазах ее учредителей и/или руководителей.

Ресурсная концепция стратегического управления — основана на системе взглядов на управление, согласно которой разработка долговременной программы действий фирмы на рынке начинается не с изучения рынка, а с анализа внутреннего потенциала фирмы (оценки ресурсов и компетенций фирмы), с учетом которого уже затем подбираются наиболее оптимальные рыночные возможности для фирмы

Синергия — реально наблюдаемый эффект, когда элементы системы положительно влияют друг на друга, – эффект, когда «два плюс два больше четырех».

Среда косвенного воздействия — факторы, оказывающие косвенное (не прямое) воздействие на фирму. Принято в качестве элементов этой среды рассматривать *политику, экономику, технологию, географию* и т. п.

Среда прямого воздействия — факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой фирмы. Обычно сюда включают *конкурентов, потребителей, поставщиков* и др.

Стратегическая сессия – очное консультирование проектной группы, которой поручено одно из заданий по разработке стратегии.

Стратегический альянс — совместная работа нескольких фирм для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии. Простые формы – совместные акции, обмен информацией.

Стратегический директор/Главный специалист (проектная группа) – специалист фирмы-клиента, которому поручена задача по разработке стратегии компании. В качестве *Главного специалиста* могут выступать или отдельный человек (например, директор) или проектная группа, в состав которой входит руководитель соответствующего выбранного бизнес-направления.

Стратегическое видение — современный инструмент менеджмента, применяемый для облегчения составления долгосрочной программы действий фирмы, *желаемое представление о фирме, ее сфере деятельности и влияния на рынке в ближайшие 5 – 15 лет*.

Стратегическое решение – отдельное решение, выводимое из SWOT³ – анализа, обеспечивает достижение или закрепление долговременного конкурентного преимущества/корневой компетенции компании.

Стратегия – план реализации стратегической концепции предприятия, предполагает определение основных направлений распределения ограниченных ресурсов организации. Результатом реализации стратегических решений должно быть появление у компании *долговременных конкурентных преимуществ/и или корневых компетенций*, позволяющих эффек-

² Позиционирование может быть и у географического места, и отдельной личности и т.д., список открытый.

³ Подробнее про SWOT-анализ будет дана информация в последующих выпусках практикума.

тивно использовать особенности любой конъюнктуры рынка – благоприятной либо неблагоприятной. Формулируется из приведения в систему стратегических решений. При этом запланированные главные «стратегические цели» компании могут быть достигнуты, перевыполнены или даже не достигнуты, если это оказывается невозможным.

SWOT-анализ — инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию – опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики – то есть ее потенциал. Английские буквы данной аббревиатуры связаны с первыми буквами английских слов – опасность, возможность, сила, слабость.

Трансакционные издержки – издержки на коммуникативную деятельность. Если рассматривать внешние коммуникации, то можно видеть, что руководителю приходится тратить время на переговоры с поставщиками, VIP-клиентами, органами государственной власти. Менеджерам отдела сбыта – с рекламными агентствами, покупателями, транспортными организациями и т. д.

Управление по слабым сигналам — когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке – нечто вроде бега с предварительным разгоном еще до линии старта, предварительный разгон используется, например, в эстафетных соревнованиях при передаче эстафетной палочки.

Функция маркетинга – в первую очередь обеспечивающая сбор информации о рынке, клиентах, конкурентах и др. с целью производства таких товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности потребителей (в маркетинге широко распространена модель 4P – это те переменные маркетинга, которые поддаются изменению со стороны фирмы – товар, цена, методы продвижения и распространения товаров)

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.