

A black and white portrait of a man with a beard and mustache, wearing a suit and tie. He is resting his chin on his hand, which is wearing a watch. The background is a textured, mottled grey.

*Владимир Токарев*

# **Стратегия в войне за лучшего поставщика**

**Практикум: Выпуск №1**

Владимир Токарев

**Стратегия в войне  
за лучшего поставщика.  
Практикум: Выпуск №1**

«Издательские решения»

**Токарев В.**

Стратегия в войне за лучшего поставщика. Практикум:  
Выпуск №1 / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-748030-1

Это практическое приложение к книге «Стратегические секреты консультанта». Включает в себя: алгоритм разработки стратегии, формы для заполнения и дополнительные материалы, облегчающие разработку стратегии в войне за лучшего поставщика, 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 978-5-44-748030-1

© Токарев В.  
© Издательские решения

## Содержание

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Прочитать в первую очередь                   | 6  |
| Аннотация                                    | 7  |
| Краткое содержание практикума                | 8  |
| Предисловие и структура практикума           | 9  |
| Выпуск №1 – Описание 1 этапа                 | 11 |
| 1. Как устроен алгоритм разработки стратегии | 11 |
| Этапы разработки стратегии                   | 14 |
| Конец ознакомительного фрагмента.            | 15 |

**Стратегия в войне  
за лучшего поставщика  
Практикум: Выпуск №1  
Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4474-8030-1

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 в войне за лучшего поставщика».

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 в войне за лучшего поставщика – лучше, конечно, приобрести соответствующую серию одноименных с вашей задачей практикумов.

Пожалуй главным отличием этой серии практикумов является то, что я принял решение дать описание примера в художественной форме, в форме своего рода бизнес-романа. Я не оригинален в таком описании, положительный пример, на который мне хотелось бы равняться – Э. Голдратт – автор известных бизнес-романов («Цель» и др.), где Голдратт представил читателю свою теорию ограничений.

## Аннотация

*Издание второе, исправленное и дополненное<sup>1</sup>.*

Практикум по разработке стратегии в войне за лучшего поставщика, состоит из 10 этапов, которые будут опубликованы в 10 книгах (по 1 в каждой), в первой книге представлен 1 этап.

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.

---

<sup>1</sup> 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 Swissconakt» (Sc далее).

## **Краткое содержание практикума**

**Предисловие и структура практикума**

**Выпуск №1 – Описание 1 этапа**

Как превратить поставщика в покупателя

**Пример выполнения 1 этапа**

**Вопросы-ответы при работе над 1 этапом**

**Система обратной связи**

Что дальше

Тренинги от автора

Книги и журналы, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»

Об авторе

## 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 нового объекта стратегического управления, а также те положительные моменты, которые вытекают из использования представленной здесь технологии разработки стратегии 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. 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, 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 – Описание 1 этапа

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

#### 1. 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 фирмы<sup>2</sup>. 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 SWOT<sup>3</sup> – 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-

---

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

<sup>3</sup> 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)

**Функция НИОКР** — в первую очередь обеспечивающая разработку новых товаров и услуг фирмы. При широком толковании следует иметь в виду, что НИОКР может выполняться в таких сферах, как разработка новых методов торговли, если торговля – основная сфера деятельности фирмы.

**Функция предпринимательства** — обеспечивающая новые комбинации ресурсов, включая использование внешних ресурсов, не принадлежащих фирме, с целью производства новых товаров или услуг, возможно также использование новых методов управления.

**Функция производства** — обеспечивающая производство товаров и услуг для покупателей в относительно стандартизованном виде. Различают технологию массового производства, непрерывного производства, а также мелкосерийного производства (классификация по Дж. Вудворд), которые отличаются друг от друга особенностями управления.

**Функция транзакций** — в данном случае речь идет о коммуникационных действиях – переговорах с поставщиками, потребителями, госструктурами, фирмами, с которыми имеется или планируется совместная работа и др.

**Функция управления персоналом**<sup>4</sup> — обеспечивает набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры и др.

**Функция финансов** — следует отличать от бухгалтерского учета, хотя исходная информация в бухучете и управлении финансами может использоваться одна и та же. Но если задача бухучета – это, в первую очередь, отчеты перед контролирующими органами, то отвечающий за финансовую функцию должен обеспечивать фирму информацией, обеспечивающей принятие финансово-обоснованных управленческих решений. Есть

---

<sup>4</sup> Это классический подход. Наша компания предложила и продвигает принципиально новый подход к управлению персоналом – см. книгу «Новые компетенции службы персонала».

и «линейные» задачи у финансиста – получение кредитов, подготовка финансовой части бизнес-плана и др.

**Цель** — желаемый конечный результат или состояние, в то время как *стратегия* – это *общий план достижения главных целей предприятия*.

*Экспресс-диагностика* выбранного бизнес-направления – анализ информации, имеющейся на момент стратегической сессии у участников проектной группы.

*Эскизная стратегия* – стратегия компании, разработанная проектной группой при участии консультанта в период нескольких стратегических сессий. Выполняется на основе экспресс-диагностики. Не содержит подробного описания мероприятий по реализации стратегии.

\* \* \*

**Любознательный генеральный директор** (далее Любозн. гендир) – Ты говоришь, что в этом практикуме предлагается какой-то особый режим разработки стратегии (или взаимодействия консультанта и клиента, я не очень понял). А какие еще бывают режимы?

**Автор** – Вариантов имеется как минимум три:

Рассмотрим их плюсы и минусы.

1. Консультант самостоятельно собирает и анализирует информацию о рынке и фирме, а затем обсуждает с руководством компании ту систему стратегических решений, вытекающую из анализа этой информации, которую считает наиболее подходящей.

*Плюс* этого подхода – экономится время руководства на анализ и сбор информации о фирме и рынке. *Минус* – предлагаемые консультантом стратегические решения руководитель не чувствует как «свои». И, чаще всего, принятое клиентом решение попадает «в стол» руководителя – для осмысления.

Мы применяем изредка (только по настоянию клиента) такой режим, хотя первые годы консультирования работали только так.

**Любозн. гендир** – А сколько стоит такой вариант?

**Автор** – Есть определенная практика, когда разработка стратегии для компании стоит от 50 тыс. долларов. Например, стратегия нашего нижегородского региона обошлась администрации в 500 тысяч долларов<sup>5</sup>. Но наша компания работала в таком режиме по значительно более низким ценам, что вполне объяснимо: когда мы применяли режим «полного консультирования», мы только начинали работать на рынке.

## Этапы разработки стратегии

### Этапы разработки стратегии, срок исполнения

Ниже представлено приложение, которое мы обычно составляем при заключении договора на работу по разработке стратегии компании. Мы также будем с вами придерживаться этого содержания и графика работы. Будем полагать, что у меня с читателем (в качестве которого может выступать директор компании) заключен своего рода договор. Это позволит и автору и читателю более ответственно отнестись к нашей совместной работе.

---

<sup>5</sup> Информация из открытых источников.

## **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.