

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.	11

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 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 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 Джейм Барни.

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

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.