

ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ

# Невыдуманная история

И ГЛОССАРИЙ  
ПО МЕНЕДЖМЕНТУ – ВЫП 6



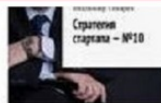
из: Сила...



Русский менеджмент — К...  
pavelo.ru



Владимир Токарев - Крау...  
vto.ru



Книга «Стратегия стартап...  
vto.ru



Менеджмент-продажи д...  
pavelo.ru



проект...



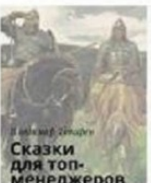
Владимир Токарев книга...  
vto.ru



Владимир Токарев. Страт...  
vto.ru



Владимир Токарев Тайны...  
vto.ru



Писатель Владимир Тока...  
vto.ru



на: Путь...



Владимир Токарев: как э...



Владимир Токарев - СТО



Владимир Токарев Как по...



Владимир Токарев и Ж...

**Владимир Токарев**  
**Невыдуманные**  
**истории. И глоссарий по**  
**менеджменту – вып. 6**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=44826952](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=44826952)*

*ISBN 9785005043665*

**Аннотация**

Эта книга – одновременно и развлечение, и обучение. Автор рассказывает про себя (консультанта по управлению) и про менеджмент. Книга содержит развернутый глоссарий по менеджменту. Это такой глоссарий, когда не только дается определение термина, но рассматривается его «работа» в конкретном контексте. Такой необычный словарь можно использовать как учебник по менеджменту: учимся с удовольствием по словарю. Планируется выпустить 8—9 выпусков этой книги, читателю представлен шестой выпуск.

# Содержание

Аннотация	6
Краткое содержание	10
Часть 1. Мой блог	11
Мой маркетинг	11
1992 год	11
Примерно 2000 год	13
Критика	15
Критика	17
Экономическая переподготовка	19
Двойка по политической экономии	19
Второе образование – от комплексов	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24

# **Невыдуманнные истории И глоссарий по менеджменту – вып. 6**

**Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2019

ISBN 978-5-0050-4366-5 (т. 6)

ISBN 978-5-0050-2817-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вы хотите повысить конкурентоспособность вашего бизнеса за счет изменения практики управления? Тогда для вас серия из 9 книг – «Русский менеджмент».



Рис. 1. Серия из 9 книг.

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения книг по управлению и любым другим темам – приобретать их в магазине издательства Ридеро.

# Аннотация

Я выпустил второе издание книги «Русский менеджмент», оно вышло в 9 книгах.



Рис. 2. Каждой книге из серии «Русский менеджмент»

мент» (второе издание) соответствует книга серии «Невыдуманные истории и глоссарий по менеджменту».

Но книга «похудела»: я решил отдельной книгой издать содержащийся в ней личный блог – историю о том, как я стал консультантом по управлению, проработав до этого в сфере физики полупроводников целых 16 лет. Это и есть книга, которую вы читаете.

Но эту теперь уже самостоятельную книгу я решил усилить развернутым глоссарием по менеджменту. Это такой глоссарий, когда не только дается определение термина, но и рассматривается его «работа» в конкретном контексте. Это книга – 6 выпуск этого глоссария.



Рис. 3. Первые шесть книг «гlossария» уже изданы и продаются в магазинах Ридеро, Амазон, Озон и Литрес, а также имеются в электронной библиотеке Букмейт.

У этого гlossария, совместно с блогом, есть своя задача – являться полезным дополнением ко второму изданию книги «Русский менеджмент».

Но и это еще не все. А что, если предложить этот гlossарий как своеобразный учебник по менеджменту? Почему

му бы не попробовать? Для этого термины в словаре разместить последовательно, как мне видится последовательно изучение теории и практики менеджмента. В результате будет своеобразная полезная конкуренция между выпусками второго издания «Русский менеджмент» и этим глоссарием. Такого рода необычный «глоссарий-учебник» я давно вынашивал, да не было okazji подготовить, а тут я решил не упустить возникшего шанса.

### *Подвожу итог*

В этой книге вы познакомитесь с непридуманными и, зачастую, не очень серьезными историями становления консультанта по управлению и своеобразным учебником по менеджменту, составленному на основе глоссария терминов. Кстати, краткий глоссарий, что содержится в этой книге, еще может сработать в роли шпаргалки как для слушателей управленческих программ, так и для действующих руководителей.

Напоминаю про своего постоянного помощника – виртуального персонажа – любознательного генерального директора (*Любозн. гендир.* далее). Он помогает мне рассказать про себя и лучше пояснить значение управленческих терминов.

# Краткое содержание

## **Часть 1. Мой блог**

Мой маркетинг

## **Часть 2. А – Б – В – Г – Д – Е – ... – Я**

Глоссарий по менеджменту

## **Часть 3. Приложение к глоссарию**

Сказка для топ-менеджеров

Позиционирование услуг

Независимый директор

Стратегия торговой марки

# Часть 1. Мой блог

## Мой маркетинг

*Любозн. генир.* – А были у тебя лично проблемы в изучении экономических дисциплин?

*Автор* – Они есть и сейчас, потому что постоянно приходится осваивать новое, просто нужно работать.

### 1992 год

Если менеджмент мне был знаком хотя бы практикой управления (около 10 лет руководства небольшим коллективом в 5—10 человек в НИИ, руководство НИОКРами<sup>1</sup>, и даже полезный опыт общественной работы, в частности, секретарем комсомольской организации в 100 человек).

Маркетинг же для меня был темой принципиальной новой. Отмечу, что моим студентам (уже когда я вел с ними теоретические и практические занятия) маркетинг давался крайне легко – все понимали и запоминали очень быстро, они не видели моих мучений, (если бы они про них знали!).

Однако, когда я начал читать главы и параграфы из книги

---

<sup>1</sup> НИОКР – научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа.

Ф. Котлера «Основы маркетинга» «на ночь» (на всякий случай, вдруг действительно придется читать!), то начал понимать – не так все плохо.

1. Во-первых, в маркетинге есть достаточно близкие к экономике темы (по которой в тот момент только что сдал кандидатские экзамены), это раз, есть за что зацепиться.

2. Особенно приятно было то, что в маркетинге было полно сходных веток с менеджментом. Например: принятие решение покупателем и принятие решения менеджментом компании. Коммуникация в менеджменте и коммуникация в маркетинге: все разделы по продвижению – реклама, личная продажа, пропаганда и стимулирование сбыта и другие связанные «ветки». Причем, сравнивая алгоритмы тех или иных схожих процессов в маркетинге и менеджменте, я полезно дополнял и тот и другой курс (сейчас я такой процесс называю «обогащением»).

3. Ну и, пожалуй, самое главное. Так получилось, что, еще работая в НИИ, я помогал коллеге делать одну выпускную (что-то вроде дипломной) работу по качеству. Очень серьезно вошел в проблему, и когда была при М. Горбачеве организована эпопея с Госприемкой, я в какой-то мере (пусть малой) предвидел результаты напрасно потраченных денег – из-за непонимания сути качества ее организаторами.

Ну еще был один успешный ОКР под моим руководством по уменьшению брака ряда полупроводниковых изделий на заводе при нашем НИИ (увеличение годных в 2 ра-

за по ТЗ<sup>2</sup>).

Так вот, к моему удивлению маркетинг был ближе всего к моим знаниям по качеству. Потому что и там и там – все определяет потребитель.

## Примерно 2000 год

Одна из площадок нашей бизнес-школы при учебном центре иняза работала в Чебоксарах. По маркетингу я вел занятия так. (Слушатели были по большей части менеджеры коммерческой дирекции с очень качественным, часто профильным образованием (это была очень сильная корпоративная группа). Каждое занятие вел кто-то из слушателей – он задавал вопросы другим. В качестве «раздаточного материала» служил тот самый учебник Котлера (а практикой – была реальная разработка стратегии компании, в частности маркетинговой стратегии), лекций мы не писали. На занятиях я играл роль рядового слушателя с неприятными вопросами.

Хотя вопрос всегда был один и тот же – «в чем главная суть разбираемой темы?».

Если, например, проходили тему позиционирование, то я добивался, чтобы объясняли самую, значит, сердцевину. Когда читаешь дома – все просто, да еще многие проходили маркетинг в вузе. Но суть оказывается «выявить в большом количестве букв» не так просто, много проще пересказать

---

<sup>2</sup> ТЗ – техническое задание.

близко к тексту целую главу. Понятно, что через меня прошло много потоков студентов, когда я преподавал в вузе, и я эту суть знал.

Ну например, в теме позиционирование часто полагают, что «это то, что есть фирма (или ее товары) на самом деле», в то время как позиционирование – это иное – то, что о ней думают – что в голове у той или иной целевой группы фирмы и т. п.

Наверняка мне лично помогли те первые мучения в овладении азами маркетинга, когда я пытался увязать то новое с уже имеющимися у меня знаниями.

### *Полезный совет*

Вам нужно освоить принципиально новую область? Не теряйтесь! Наука, как и жизнь, штука взаимосвязанная. Наверняка найдется что-то, что вы хорошо знаете, и за что можно будет сначала зацепиться, а потом дело пойдет быстро.

PS. Хотя главная сфера моих интересов – менеджмент, к маркетингу приходится часто обращаться. В 2013 году некоторое время я был даже ведущим постоянной рубрики в журнале «Промышленный маркетинг», а большее число публикаций из 15 опубликованных в 2012 году работ у меня вышли в журналах «Промышленный маркетинг» и «Новости маркетинга», неисповедимы пути ....

# Критика

Когда мне пришла идея об издании книги и (чтобы быстрее книгу подготовить) журнала по маркетингу на рынке вакансий, я более критически решил рассмотреть первый учебник Ф. Котлера «Основы маркетинга».

Я заметил в этот раз то, что много лет назад, когда мне пришлось читать курс по маркетингу с использованием этого учебника, не замечал.

После первых двух глав книги Котлера, которые в определенной степени можно назвать вводными, идет материал, касающийся инструментов изучения рынка (Маркетинговая информационная система) и описание самого рынка (Маркетинговая среда).

А уже затем, идут разделы по комплексу маркетинга.

Что особенно меня в этот раз удивило, это «пристяжная» глава по стратегии в конце книги.

Для меня очевидно, что первым главным (а не «пристяжным») шагом должна идти разработка стратегии фирмы. Уже затем вытекающая из этой стратегии – маркетинговая стратегия (стратегия позиционирования) и только затем поддерживающие маркетинговую стратегию стратегии продукта (товара, услуги или вакансии), ценообразования, распределения и продвижения («4Р – стратегии»).

**Любозн. генир.** – Ты обещал еще рассказать по свое обучение

маркетингу.

**Автор** – Помню.

Сначала расскажу про внешнее обучение.

Единственный сертификат (кроме сертификата о сдаче кандидатских экзаменов по рыночной экономике) у меня как раз по маркетингу. Я его получил после 3 недельного семинара, что проводили французские специалисты для бизнесменов нашего города.

На вопрос – что нового мы узнали из семинара, я ответил: «Ничего по содержанию». Дело в том, что к моменту проведения этого семинара (примерно 1994 год) я уже прочитал курс маркетинга для своих слушателей.

Да был один забавный момент – на факультете французского языка я прочитал небольшой курс лекций по маркетингу (специальность «Государственное управление»), а практические занятия по маркетингу проводила ассистент – француженка на французском языке: забавно, что мне ассистировала француженка.

**Любозн. генир.** – Ты обучался еще у иностранцев?

**Автор** – Да, мне повезло вместе со своими студентами посетить

два семестровых курса выпускника Гарварда – мистера Бриггса:

Стратегический маркетинг и Инвестиционная политика, оба курса особое значение уделяли маркетингу, в первую очередь изучению внешней среды.

## Критика

**Любозн. гендир.** – *С чего начнешь?*

*Автор – С критики Ф. Котлера. В книге «Маркетинга менеджмент. экспресс-курс. 3-е издание» Котлер вводит понятие внутреннего маркетинга (ВМ). Но вместо ВМ описывает как должна быть организована работа службы маркетинга. В то время как ВМ вполне конкретный инструмент, который мы разберем.*

**Любозн. гендир.** – Извини, но я решил тебя процитировать. Ты сказал:

*– Что особенно меня в этот раз удивило, это «пристяжная» глава по стратегии в конце книги.*

*Для меня очевидно, что первым главным (а не «пристяжным») шагом должна идти разработка стратегии фирмы.*

А в более позднем произведении (Маркетинг менеджмент. 3 издание, – Ф. Котлер, К.Л.Келлер) у живого классика по маркетингу все встало на свои места – сначала идет разработка стратегии, а уже потом сегментирование рынка, позиционирование и т. д. Может не верно критиковать раннего

Котлера, не учитывая изменение его взглядов?

*Автор* – *С тобой трудно спорить*, но я попробую.

Действительно в указанной тобой книге все так, как ты сказал, но есть один нюанс.

Вместо того, чтобы сначала описать внешнюю среду, Ф. Котлер в этом произведении сразу описывает разработку корпоративной стратегии (второй главой, после вводной первой главы). А следом – неожиданно, по крайней мере для меня, снова обращается к описанию внешней среды. В то время как логично сначала описать внешнюю среду, использовать ее для выведения корпоративной стратегии, затем заняться выведением из нее функциональной стратегии маркетинга (стратегии позиционирования) и т. д.

Если в «Основах маркетинга» у Котлера стратегия была пристяжной главой в конце книги, то в книге «Маркетинг менеджмент» – стратегия осталась пристяжной главой, но в начале (при том, из нее ничего не вытекает, она сама по себе), от такой «перестановки слагаемых» ничего не изменилось.

# Экономическая переподготовка

Мой блог

## Двойка по политической экономии

*Автор – Покритикуем Карла Маркса?*

*Любозн. гендир.* – Хорошо, рассматривая психологические причины веры в бога, ты предъявил сертификат, который тебе «разрешает обучать Новому Завету кого угодно, когда угодно и где угодно»? А вот, чтобы покритиковать К. Маркса, ты что предъявишь, любопытно?

*Автор* – Про сертификат, который я получил после курса «Формирование нравственности на основе христианской морали» я не буду комментировать еще раз. А вот по поводу Маркса с большим удовольствием.

Полагаю, что критиковать можно что угодно и кого угодно, не нарушая этических норм. Потому я твой вопрос перефразирую так: «Где, чему и как я обучался по экономике?»

*Любозн. гендир.* – Да-да, я именно это имел в виду.

*Автор* – Тогда я начну с институтской скамьи.

На физфаке нижегородского университета, который я закончил в 1976 году, как и на других технических факультетах, была не только философия, но и политическая эконо-

мия и даже научный коммунизм. Такое было время – жили в эпоху «развитого социализма», который на поверку оказался монополистическим государственным капитализмом, но не об этом речь.

Предмет «Политэкономия» мне очень понравился, вероятно за счет интересного преподавания на семинарских занятиях ассистентом кафедры «Политэкономии» (думаю, именно так называлась та кафедра). Хотя, разумеется, больше всего времени у нас занимало конспектирование «Капитала» К. Маркса.

Но единственную двойку за 5 лет обучения я получил как раз на экзамене по «Политической экономии» – надеюсь, сторонникам теории прибавочной стоимости Маркса (которых до сих пор достаточно много – «Капитал» Маркса – находится в бестселлерах среди книг по экономике на Литрес до сих пор), это должно понравиться.

Учился я хорошо. Но будучи студентом, я достаточно много времени уделял спорту – спортивному ориентированию (хорошая была у нас в этом виде спорта компания – любили проводить время вместе). При возможности, я сдавал экзамены досрочно, чтобы попасть на очередные спортивные сборы.

На досрочный экзамен по «Политэкономии» нас пришло несколько человек. Меня лектор (женщина средних лет) молча выслушала, не задала ни одного вопроса и поставила без объяснений двойку. Тоже самое случилось и с другими

хорошистами и отличниками.

Когда я пришел пересдавать экзамен с основным потоком студентов, первая часть экзамена для меня проходила точно также – я рассказывал, лектор меня не перебивала, вопросов не задавала, но скоро сказала: «Достаточно». Я был уверен, что снова двойка.

Она поставила мне в зачетку «Пять» и заметила, передавая мне зачетку: «МарьяИванная такая-то» (что вела с нами семинарские занятия по политэкономии) сказала, что вы хорошо занимались на практических занятиях, идите». Таким образом, стипендию я снова получил (а на нашей специальности «Полупроводники и диэлектрики» она у нас было повышенная, жалко, если бы не дали).

Уже позже стало ясно – за что мы все получили тогда двойки на досрочном экзамене – за то, что преподавательница потратила на нас время, а денег за досрочный экзамен ей никто не платил – чтобы другим была наука.

**Второе образование – от комплексов  
ЕСЛИ ВЫ РЕШИЛИ ЗАКОНЧИТЬ  
ЕЩЕ ОДИН ВУЗ – У ВАС,  
СКОРЕЕ ВСЕГО, ИМЕЕТСЯ  
КОМПЛЕКС НЕПОЛНОЦЕННОСТИ**  
Из книги «Как правильно выбрать вуз»

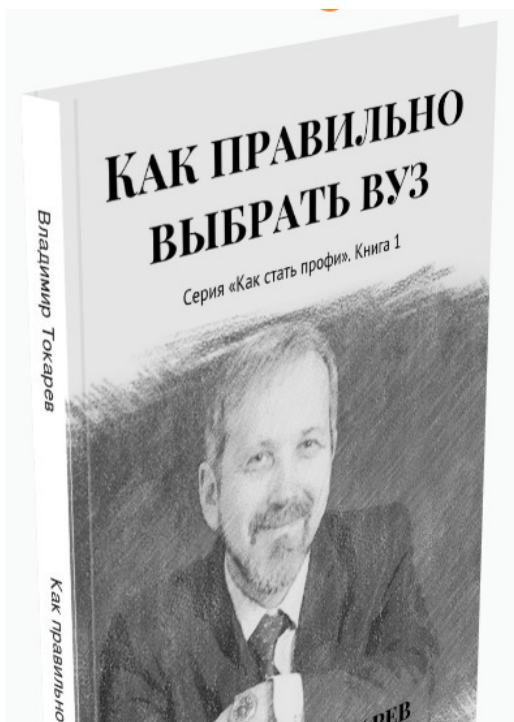


Рис. 4. Книга для абитуриентов, их родителей и не только.

**Петр** – Я слышал, что многие заканчивают несколько вузов. А еще иногда учатся в двух вузах одновременно. Подскажи, это хорошее решение?

**Автор** – Здесь нужно оговориться.

Существуют ограничения на целый ряд профессий и рабочих мест. Если ты закончил вуз по одной специальности (например, как я – по физике), но жизнь заставила выбрать другую, то могут быть обязательные требования. Бухгалтер должен иметь бухгалтерское образование, даже если специалист отлично знает бухгалтерию. Врач должен иметь диплом выпускника медицинского вуза (университета, института или медакадемии). Госслужащий должен иметь диплом государственного образца и т. п. Я встречал корпоративные ограничения, когда руководство крупной компании выпускает циркуляр, согласно которому руководитель такого-то уровня должен иметь обязательное экономическое или управленческое образование (оно тоже считается экономическим). Специалист не сможет работать адвокатом без юридического образования и т. д.

# 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.