

Владимир Токарев



**КАК ПОБЕДИТЬ  
БОЛЕЕ КРУПНОГО  
КОНКУРЕНТА**

# Владимир Токарев

## Как победить более крупного конкурента

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=64847146](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64847146)*

*ISBN 9785005184573*

### **Аннотация**

Книга содержит первые два выпуска практикума по стратегическому сотрудничеству. Стратегическое сотрудничество позволяет малым фирмам побеждать более крупных конкурентов. Автор – директор консультационной фирмы «КЦ «Русский менеджмент», автор около 100 книг по стратегии, в 2012 – 2017 гг. (от начала до окончания проекта) член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

# Содержание

Аннотация	6
Книга 1. Захват рынка	7
Расширенная аннотация	9
Прочитать в первую очередь	11
1. Эффект масштаба	14
1. Почему бизнес должен расти	17
2. Разделение труда	19
3. Менеджмент – что это?	25
4. Почему толстеть вредно	30
2. Практикум по стратегии. Выпуск №1	40
Конец ознакомительного фрагмента.	49

# **Как победить более крупного конкурента**

**Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2021

ISBN 978-5-0051-8457-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Проект издание книги «Английский и тайм-менеджмент» посвященной вопросам того, как использовать персональный менеджмент для повышения эффективности овладения иностранным языком.

## Английский и тайм-менеджмент

Издание книги, основанной на новой уникальной программе «Английский и новый тайм-менеджмент» для вашей карьеры, рассказывающей как ТМ может помочь в освоении английского языка



₽

из 10 000 ₽

0 раз  
ПОДДЕРЖАЛИ

98 дней  
ОСТАЛОСЬ

ПОДДЕРЖАТЬ ПРОЕКТ

Иванов Иванов



АВТОР

Владимир Токарев

32 проекта, 7 подписчиков

ЗАДАТЬ ВОПРОС

РЕДАКТИРОВАТЬ

ВЕРНУТЬСЯ К РЕДАКТОРУ

Рис. 1. Проект запущен на платформе «Планета».

Издание книги, основанной на новой уникальной программе «Английский и новый тайм-менеджмент» для вашей карьеры», рассказывающей как ТМ может помочь в освоении английского языка

# Аннотация

Книга содержит первые два выпуска практикума по стратегическому сотрудничеству. Стратегическое сотрудничество позволяет малым фирмам побеждать более крупных конкурентов.

Автор – директор консультационной фирмы «КЦ «Русский менеджмент», автор около 100 книг по стратегии, в 2012 – 2017 гг. (от начала до окончания проекта) член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

При подготовке книг автору помогает виртуальный персонаж – любознательный генеральный директор.

**Книга 1. Захват рынка**  
**Выпуск 1.**



Рис. 2. В этой серии (она продается в магазинах Ридеро, Амазон и есть в библиотеке Букмейт) практикум по стратегическому сотрудничеству издается «поштучно» – 1 выпуск в номере.

# **Расширенная аннотация**

Это практикум по разработке стратегии стратегического сотрудничества (стратегии альянсов). Состоит из 10 этапов, которые будут опубликованы в 10 книгах, в этой книге представлен 1 этап.

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

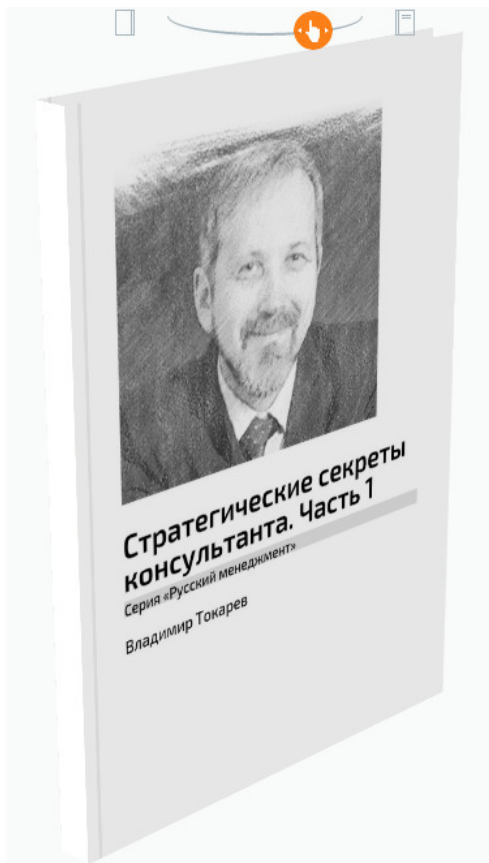


Рис. 3. Серия из 3 книг.

Предназначен для самостоятельной разработки стратегии альянсов (стратегического сотрудничества фирм) с исполь-

зованием рекомендуемых шагов и форм (если они требуются) для заполнения. Основан на 20-летнем опыте консультирования компаний из самых разных отраслей по теме стратегического менеджмента и идее автора о том, что стратегию альянсов нужно разрабатывать по классической технологии.

## **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.

Выпуск большого количества похожих практикумов объясняется очень просто

– тому, кому нужно разработать стратегию своей карье-

ры – 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.

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.

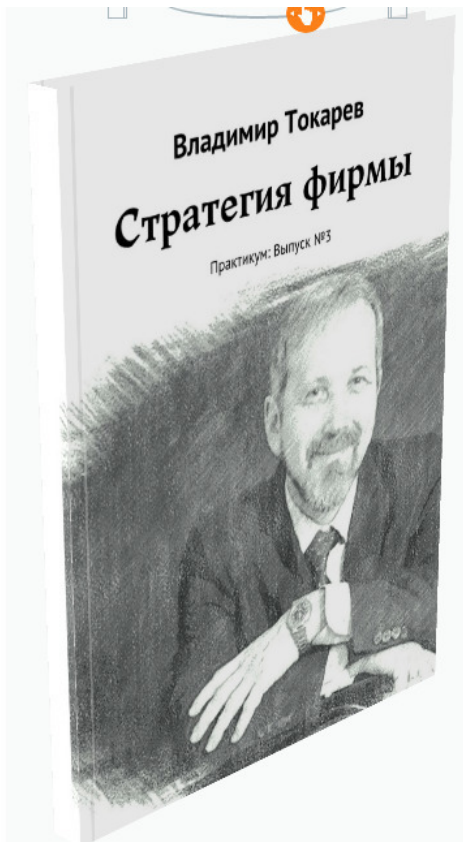


Рис. 4. Первый практикум по разработке стратегии.

# 1. Эффект масштаба

Из второго издания «Русского менеджмента»



Рис. 5. Второе издание «Русского менеджмента» в 9 книгах.

***ОТВЕЧАЕМ НА ВОПРОСЫ***

Мне представляется, что реальное освоение научного управления начинается с приобретения некоторой, я ее называю *критической массы управленческих знаний*. Когда критическая масса усвоена, все остальное как бы к ней «прилепляется», когда не усвоена – разрозненным знаниям (на уровне нечетко усвоенной терминологии) не к чему «прилепиться».

Конечно, у каждого действующего руководителя есть опыт управления – но это «менеджмент проб и ошибок» конкретного руководителя. Он тоже нужен, но его эффективность, проявляющаяся в качестве российских товаров, пока очень низкая.

Что касается «набора», что входит в такую критическую массу знаний, то, по моему мнению, это следующий перечень:

организационно-экономические законы (эффект масштаба, разделение труда, убывающая отдача),

научный метод (не только его запоминание – но и успешный опыт применения), с применения научного метода в производстве фактически начался отсчет времени существования науки управления,

и, наконец, процесс управления (знание функций управления).

Когда такая критическая масса знаний накоплена, далее уже начинается более быстрое развитие управленческой компетенции.

# 1. Почему бизнес должен расти

На протяжении всех наших тренировок мы будем применять классическую педагогическую методологию: *запоминание – применение – понимание – развитие*.

*Запоминание* – под эффектом масштаба я предлагаю рассматривать ситуацию, когда при росте размеров бизнеса, как правило, снижаются издержки на единицу производимой продукции (товаров, услуг). Это ответ на вопрос, «почему бизнес должен расти?»

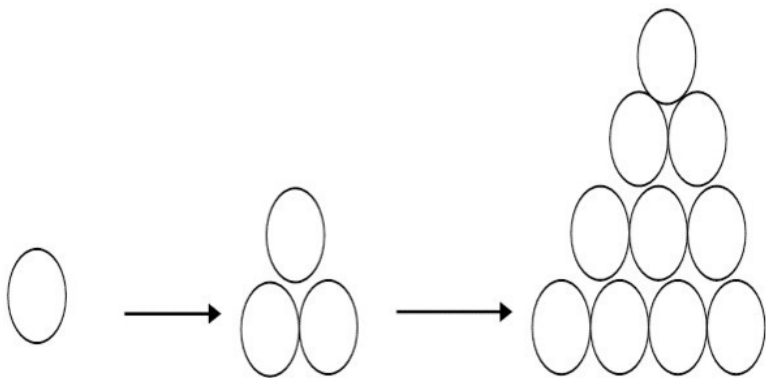


Рис. 6. По мере роста размеров бизнеса, издержки производства одной единицы продукции уменьшаются.

*Применение* – приведите примеры, когда в своей работе

вы применяете эффект масштаба (например, если у вас есть растущая сеть магазинов) или когда вы наблюдаете его использование другими.

??? *Понимание.* Здесь вопросов как минимум два. На эти вопросы попробуйте сначала найти ответ сами.

Что понимать под ростом бизнеса (рост численности работников предприятия, рост оборотов в денежном выражении, рост физического объема производимой продукции, например, в штуках, если это автомобили, или все сразу?).

Второй и *для нас главный вопрос* – почему по мере роста размеров бизнеса снижаются (как правило, не всегда) издержки на единицу производимой продукции?

*Развитие.* Предполагаю, что по любому вопросу, который мы здесь рассмотрим, можно теорию (описанную в учебниках по менеджменту) развить. Это не только нормально. Но надо иметь в виду – что готового решения для управленца часто в книге найти невозможно. Управленец нередко попадает в уникальную ситуацию, и получается, что менеджер иногда «сам должен для себя написать теорию». Это одна из причин трудностей работы менеджера любого уровня.

**ИТАК, СНАЧАЛА НАПИШИТЕ ОТВЕТЫ САМИ, А ЧУТЬ ПОЗЖЕ ВЫ МОЖЕТЕ СРАВНИТЬ ИХ С МОИМИ ВАРИАНТАМИ, ПОЧЕРПНУТЫМИ ИЗ КНИГ И МОЕГО ЛИЧНОГО ОПЫТА. ТАКАЯ ЖЕ РЕКОМЕНДАЦИЯ И ДЛЯ ПОСЛЕДУЮЩЕЙ РАБОТЫ С КНИГОЙ.**

## 2. Разделение труда

Продолжаем применять классическую педагогическую методологию: *запоминание – применение – понимание – развитие*.

*Запоминание* – под законом разделения труда я предлагаю рассматривать ситуацию, когда при использовании разделения труда, как правило, повышается эффективность (производительность?) производства продуктов (товаров или услуг).

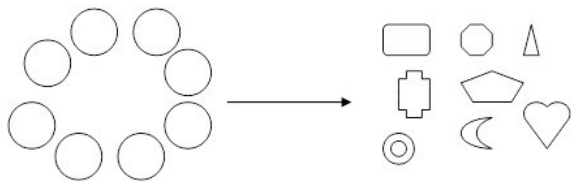


Рис. 7. Если собрать под одной крышей (одной фирмы) много схожих специалистов (скажем бухгалтеров), через короткое время «они станут разными» – произойдет более глубокая специализация.

*Применение* – приведите примеры, когда в своей работе

вы применяете разделение труда или когда вы наблюдаете его использование другими.

??? *Понимание.* Здесь вопросов тоже как минимум два.

Что является причиной повышения эффективности при использовании разделения труда?

Когда я ввел фразу – «как правило», значит, бывают случаи, когда «закон» не выполняется, какой же это закон? Потому второй вопрос – когда это правило нарушается?

*Развитие.* Отмечают, что узкая специализация может, зачастую, привести к деградации человека. Что думаете по этому поводу?

!!! А пока сравните ваши версии ответа на причины эффекта масштаба, рассмотренного в первом параграфе, и предлагаемые в литературе:

Там вы встретите такие причины

эффект масштаба проявляется по двум важным причинам:

При росте размеров бизнеса можно использовать:

– *более глубокое разделение труда* (когда количество специалистов в фирме возрастает)

– *более производительное и, как правило, более дорогостоящее оборудование.*

Кстати, теперь мы можем более четко ответить на вопрос – что считать ростом при наблюдении эффекта масштаба: это ситуация, когда можно применить или более глубокое разделение труда и/или дорогостоящее высокопроизво-

дительное оборудование.

Примеры:

При росте численности можно использовать более глубокое разделение труда;

При росте объемов выпуска продукции в денежном выражении можно купить более дорогостоящее и производительное оборудование;

При физическом росте объемов продукции можно закупать сырье и комплектующие большими партиями – они обойдутся дешевле, так как поставщик сможет сам применить эффект масштаба – например, обеспечить доставку больших партий сырья более мощной техникой и т. п.

*Русский менеджмент против американского.  
Мой блог<sup>1</sup>.*

*ПРИШЛА ПОРА ДЛЯ ПЕРЕМЕНКИ.*

**Автор** —

По образованию я физик, и потому я кандидат не экономических, а технических наук.

*Любознательный генеральный директор<sup>2</sup> (далее  
Любозн. гендир) —*

*– А мне позволительно по ходу твоего рассказа задавать тебе вопросы?*

---

<sup>1</sup> ПРИМ. Мой блог – это настоящий блог, публиковавшийся в течение примерно 5 лет в международном сообществе менеджеров E-executive, на каком-то этапе даже получивший, с легкой руки главного редактора портала E-хе, статус «звездного блога».

<sup>2</sup> Виртуальный герой книг автора.

*Автор – я не против перейти на «ты», что касается вопросов, то я только «За». Задавай первый!*

*Любозн. гендир – Если ты физик, наверняка ты проходил экономическую переподготовку?*

*Автор – в качестве системной экономической переподготовки можно рассматривать, как я целый год готовился к кандидатским экзаменам по рыночной экономике вместе с двумя аспирантами (я был прикрепленный соискатель). Но реально любое обучение у преподавателя серьезной переподготовкой я не считаю. Но лучше обо всем по порядку.*

## **МОЯ МАКРОЭКОНОМИКА**

Из жизни начинающего препода.

1993—1997 гг.

Так получилось, что моя переподготовка (бывшего прикладного физика) за партой проходила по рыночной экономике (подготовка и сдача кандидатских экзаменов по специальности в 1992 г. по истории экономических учений и экономикс). Но преподавать я стал сначала менеджмент (затем маркетинг и близкие к ним предметы). И только через год (после перехода в нижегородский иняз с трудовой книжкой) моя переподготовка мне пригодилась – для нагрузки дали вести практику по экономической теории.

А поскольку в то время (думаю и сейчас также) преподавы зарабатывали тем, что в основном еще и подрабатывали (в разных вузах), волею случая попал еще по совместительству в педагогический университет, где мне поручили

(наряду с преподаванием менеджмента и маркетинга для спецфакультетов, у кого это было в программе) уже не только вести практику, но и читать лекции именно по экономической теории. Я уже знал – это не мое, но, думаю, делал свою работу не хуже других.

Когда я рассказываю о своем опыте преподавания экономической теории, это всегда вызывает смех. Дело в том, что мне поручили вести курс экономической теории старшекурсникам на факультете... физической культуры (для спортсменов). И всегда со смехом задают вопрос – им-то зачем нужна экономика? Это отдельный вопрос.

Но факт остается фактом – попал я на необычный факультет. И на необычный поток.

Дело в том, что кто-то придумал нововведение – увеличить обучение этим студентам на целых полгода (не очень разбирался – почему и зачем, по моему, им добавили вторую специальность). И поскольку я попал в первый год такого эксперимента, то деканат мне пояснил примерно так: «У нас у всех нагрузки хватает (а все кафедры всех вузов всегда ведут неустанную и непримиримую борьбу за нагрузку – В.Т.), потому в первый год мы решили дать побольше экономической теории» (к сожалению, менеджмента там в программе не было, лучше бы добавили его).

Самим студентам факультета физической культуры (подготовка тренеров и учителей физкультуры) я рассказал всю правду: «В Нижнем экономическую теорию преподают везде (в соответствии

с образовательными стандартами). Но если не брать экономические факультеты, то количество учебных часов на экономику у вас – самое большое из всего, что я встречал в городе (ровно в 2 раза больше). Будем готовить из вас еще и экономистов».

Сейчас можно сделать выводы. Кстати, сами студенты, по моей оценке, были нисколько не слабее студентов других факультетов – так что легенда о том, что спортсмены слабенькие – неправда.

Для студентов.

Несколько студентов (наверно много спорили на занятиях – поэтому я их запомнил, и они даже со мной немного подружились) затем встречал в качестве директоров (в частности, известной сети СпортМастер), т.е., они пошли по пути «практической экономики», жаль, что читал им не менеджмент, но экономика им также была полезна – после нее легче изучать и менеджмент и маркетинг самостоятельно.

Для меня (консультанта).

При анализе рынка (при разработке стратегии) приходится много чего анализировать, И выполнять анализ макроэкономического состояния рынка, в котором находится фирма, приходится тоже. Так что, без сомнения, когда я уже стал консультантом, я нисколько не жалел, что на пару лет жизнь меня бросила в сторону «не совсем по специальности».

**Полезные выводы** (которые постараюсь, при возможности, давать в конце очередного поста моего блога): если некоторое время вам придется заниматься

«не совсем своим делом» – не беспокойтесь, увидите далее, что это окажется полезно именно для вашей основной профессии.

### 3. Менеджмент – что это?

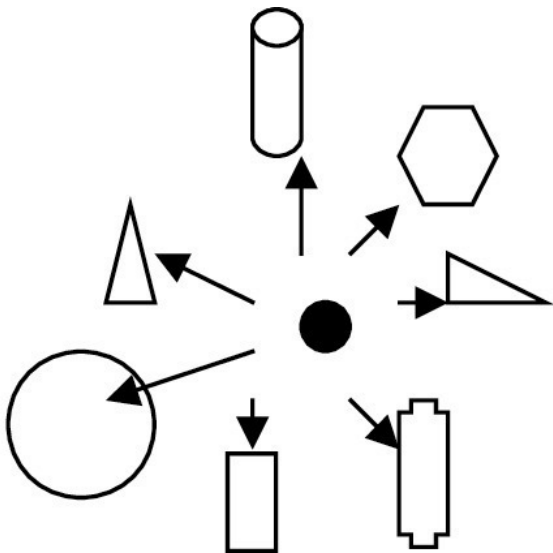


Рис. 8. При разделении труда – нужна координация работы разных специалистов, то есть менеджмент, (ПРИМ. – координатор обозначен большой черной точкой.)

*Запоминание.* Я чуть ранее задавал вопрос – бывают случаи, когда «закон» (речь шла о законе разделения труда)

не выполняется. Пришло время к этому вопросу вернуться.

Как только начинает применяться разделение труда, возникает необходимость в координации работы людей, выполняющих разные функции, которые раньше выполнял один человек. **Плохая координация (плохой менеджмент)** – приводит к снижению эффекта от разделения труда. Иногда до такой степени, что закон разделения труда «нарушается» – эффект от него полностью гасится плохой координацией.

*Применение* – у нас пока кругом «применение наоборот» – разделение труда нарушается направо и налево. Пример – руководитель, вместо того, чтобы толком поговорить со своим подчиненным, постоянно отвлекается то на телефонные звонки, то на общение со «срочными посетителями». Утверждать, что у нас вполне хорошее управление – это значит не видеть очевидных вещей.

*Понимание.* Если сравнить развитые страны с Россией, то в большинстве отраслей мы увидим наше отставание по глубине разделения труда. Причина та же самая – неумение толком управлять. И потому натурального хозяйства у нас всегда больше, чем у более сытого, по причине более глубокого разделения труда, Запада.

***Развитие.*** Менеджмент вступает в новое время, когда нужно научиться управлять уже не просто своей фирмой, а объединением независимых фирм-партнеров. Эта новая наука (новый раздел

**менеджмента) – стратегическое сотрудничество – только-только начинает развивать свою теорию.**

Но есть высокая вероятность, что пока мы преодолеем 100-летнее отставание в элементарных вещах, Запад опять уйдет далеко вперед (по части того же стратегического сотрудничества). А мы будем, как и раньше, лишь философствовать о своем необычном русском пути, не замечая вокруг себя бедность и нищету (по западным меркам, конечно, так как у нас это норма).

**!!!** Причины эффекта от разделения труда

По мнению Адама Смита причин 3 (сравните их со своими вариантами), при разделении труда:

- появляется автоматизм совершения действий,
- экономится время перехода от одного вида работы к другому,
- легче придумать инструменты и приспособления, занимаясь какой-то одной работой.

***Русский менеджмент против американского.  
Мой блог***

***Любозн. генир** – А как ты стал преподавателем менеджмента?*

***Автор** – я об этом уже рассказывал в предыдущей книге<sup>3</sup>, но с удовольствием повторю.*

**Время есть, но есть нечего**

Я работал в одном и том же НИИ (оно входило

---

<sup>3</sup> Три менеджмента в одном флаконе: Серия «Русский менеджмент».

в оборонный комплекс) 16 лет с окончания физфака вплоть до 1992 года. Но в 1991—1992 гг. из-за отсутствия реального финансирования военно-промышленного комплекса (ВПК) нам в течение более года практически перестали платить заработную плату – выдавали бумажки, где было написано, что нам начислено столько-то, а денег не было. Многие, в первую очередь специалисты рабочих профессий предприятий ВПК, ушли работать на базары продавцами – где получали реальные деньги.

Поскольку мы с женой работали на одном предприятии, отсутствие зарплаты сказалось весьма существенно. Мы съели все запасы, которые скопились в благоприятное время в погребе – вместо сахара поддели все засахарившееся варенье за много лет и соленья, которые хоть как-то скрашивали картошку (какие-то крохи нам иногда давали «на хлеб и воду»), а в летний период выручил нас и сад, где мы выращивали для себя огурцы и помидоры.

Но когда стало ясно, что просвета в ближайший период не будет, я пошел искать работу.

Работа в организованной нами на предприятии ВПК Школе научной организации труда<sup>4</sup> (НОТ) сделала меня самонадеянным, и я решил попытаться – найти работу преподавателя. Но работу в вузе преподавателем физики я не нашел – физиков было как собак нерезаных. Провел урок в школе – но не взяли – или

---

<sup>4</sup> Более подробно про школу НОТ читайте в книге «Три менеджмента в одном флаконе».

не понравился, или, что скорее всего, не было реальной надобности.

После сдачи кандидатских экзаменов по экономике стал искать место преподавателя экономической теории. Однако к моему удивлению – мест не было, как позже выяснилось – преподавателей политической экономии (что читалась при социализме) было с избытком, все они экстренным порядком переквалифицировались в рыночные экономисты.

Мне уже было все равно, кем работать (рабочей профессии у меня не было, да и не хотелось с кандидатской идти в рабочие). И вот в одном из вузов, отказав мне в очередной раз в работе преподавателя экономики, меня спросили: «А вы не возьметесь преподавать менеджмент?» Я не знал тогда толком что это такое, но сразу же согласился. Будучи физиком, я готов был преподавать хоть анатомию в медицинском институте, лишь бы платили зарплату. При этом я наивно полагал, что мои знания по управлению временем меня смогут выручить.

На всякий случай, в вузах, где мне уже отказали один раз, я повторно предложил «свои рабочие руки», но уже в качестве преподавателя менеджмента (провалюсь – так сразу в нескольких местах, кто не рискует ...). И к моему удивлению получил вместе с первым местом, еще два привлекательных предложения.

Выбрав из них два наиболее перспективных, я начал работать в двух местах одновременно – на 1,5 ставки куда пригласили (Волго-Вятский Кадровый Центр),

и на полставки – в другом вузе – на кафедре экономики в нижегородском инязе..

А для себя я решил, сначала проведу какое-то количество занятий по Тайм-менеджменту (тогда это называлось техника личной работы или самоменеджмент), которое было у меня в то время своеобразным хобби, а в это время успею прочитать о менеджменте в учебниках, которых, правда, в то время было крайне мало.

Так что – тайм-менеджмент меня выручил своеобразным образом – не дал умереть с голода.

## 4. Почему толстеть вредно

*Запоминание* – Рискните запомнить определение убывающей отдачи – «начиная с определенного момента, последовательное присоединение единиц переменного ресурса (например, труда) к неизменному фиксированному ресурсу (например, капиталу или земле) дает уменьшающийся добавочный, или предельный, продукт в расчете на каждую последующую единицу переменного ресурса»<sup>5</sup>.

*Применение* – Приведите пример, каким образом знание закона убывающей отдачи можно применить, например, при проведении совещаний у руководства компании.

??? *Понимание.* Рассмотрим пару, казалось бы, далеких

---

<sup>5</sup> Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы, политика. В 2-т. – Таллин, 1993.

друг от друга примеров:

Спортсмен каждый день тренируется (пусть это будет бегун на средние дистанции). Если он будет увеличивать количество часов своих ежедневных тренировок, то, начиная с какого-то момента, его результаты начнут ухудшаться. Почему?

Компания использует стратегию роста. Но с некоторого момента такого роста издержки на единицу производимой продукции в крупной компании начинают увеличиваться. С чем это связано? (Кстати, в упомянутом мной учебнике это явление называется отрицательным эффектом масштаба.)

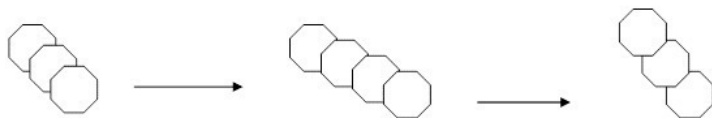


Рис. 9. Переходя некоторую меру роста масштабов производства, мы делаем в единицу времени все меньше

*Развитие.* Сможем ли мы, ответив на вопросы, что выше, вывести свое определение убывающей отдачи, которое объ-

яснит наши разноплановые примеры? (Если получится, это позволит «сократить» один «лишний» организационно-экономический закон – *отрицательный эффект масштаба*.)

Применяем эффективное (не механическое) повторение – углубляем уже рассмотренное:

Я отметил, что *причины эффекта от разделения труда* по мнению Адама Смита, это:

- появляется автоматизм совершения действий,
- экономится время перехода от одного вида работы к другому,
- легче придумать инструменты и приспособления, занимаясь какой-то одной работой.

Есть еще пара причин – это разные способности у людей, а также накопление знаний специалистом, в частности, методом проб и ошибок – своих и чужих.

А почему, отмеченное Адамом Смитом, дает эффект? Здесь, судя по всему, работает психология:

- автоматизм совершения действий – это переход управления своими действиями на уровень бессознательного,
- при переходе от одного вида работы к другому требуется, в частности, психологическая перенастройка – она требует времени,
- что касается разных способностей – то тут опять психология,
- а вот то, что часто мне говорили слушатели при обсуждении этой темы – что есть по крайней мере 4-ая причи-

на (в дополнение к Адаму Смиту) – накопление знаний специалистом, то здесь готов поспорить, так как инструменты и приспособления – это и есть, «материализованное» в инструментах накопление знаний – любая оптимальная технология работы – это уже своего рода *инструмент*. Хотя свои наблюдения Адам Смит описал несколько веков назад после изучения работы мануфактуры по изготовлению булавок, но можно увидеть тоже самое сегодня – при исследовании работы в самой сложной хай-тековской компании.

!!! Применяем эффективное (не механическое) повторение – углубляем уже рассмотренное: **Убывающая отдача**

1. Я просил подумать над ситуацией: *Спортсмен каждый день тренируется (пусть это будет бегун на средние дистанции). Если он будет увеличивать количество часов своих ежедневных тренировок, то начиная с какого-то момента его результаты начнут ухудшаться. Почему?*

Ответ простой – спортсмену нужно восстанавливать свои силы, иначе получается та самая убывающая отдача.

Но можно это сформулировать чуть иначе: как только нарушается гармония (между тренировкой и отдыхом) —наблюдается убывающая отдача.

2. Я также просил подумать над примером:

*Компания использует стратегию роста. Но с некоторого момента такого роста издержки на единицу производимой продукции в крупной компании начинают увеличиваться. С чем это связано?*

Ответ тоже простой, крупная компания плохо управляет-ся. Снижение управляемости проявляется убывающей отда-чей.

Но, однако, как и в случае со спортсменом, можно гово-рять о нарушении гармонии:

Фирма численно растет, углубляется разделение труда между подразделениями и внутри подразделений. И нужно очень хорошо координировать работу специализированных подразделений. Если нарушается гармония (плохая коорди-нация) – имеем убывающую отдачу.

Кстати, в менеджменте некоторое время назад даже появился специальные термины – «толстый менеджмент» и «стройный менеджмент», отличающиеся числом уровней управления. Толстый, неповоротливый менеджмент труднее управляется и потому проигрывает рыночную борьбу.

3. Я также просил – *Привести пример – каким образом знание закона убывающей отдачи можно применить, напри-мер, при проведении совещаний у руководства компании.*

Тоже просто – не нужно делать совещание слишком длин-ным. Короткое совещание тоже плохо – люди много време-ни потеряют на дорогу в совещательную комнату. Но, как и спортсмену, нужно восстановить силы участников. То есть опять требуется гармония.

В живой природе гармония достигается достаточно жесто-ко – проявляет свое действие естественный отбор (своего ро-да «принятие решений Природой»).

В организациях решения принимаются менеджментом компании.

Итак, что получается. Зная законы развития систем (в частности эффект масштаба, разделение труда, убывающую отдачу) мы можем обеспечить гармонию между подсистемами (и их взаимодействием) таким образом, что сдвинем наступление убывающей отдачи (нарушения гармонии) на чуть более поздний период – это вполне возможно.

Для спортсмена это может быть специальная система тренировок (как у Тейлора, который ввел более оптимальные этапы работы и отдыха и, т.о., увеличил количество переносимых чугунных болванов с 12,5 тонн на человека до 47, 5 тонн при той же физической усталости рабочих – чем не спорт).

Также и компания, при использовании соответствующих методов управления может быть гигантской (скажем, как IBM), но управляемой лучше, чем более мелкая (тот же родной (поскольку я нижегородец) мне ГАЗ).

Что касается вопроса «Почему вредно толстеть?», то ответ попробуйте найти сами, не все же мне отвечать.

*Русский менеджмент супротив американского.  
Мой блог*

*Любозн. генир – А как ты надумал стать консультантом по управлению, любопытно?*

*Автор – это тоже самостоятельная история, которая началась довольно забавно.*

**«ПОКАЖИТЕ МНЕ РУССКОГО ЭКОНОМИСТА!»**

**Еще не консультант, но уже не совсем препода**

История эта произошла в первые годы моей работы в нижегородском инязе.

Было на кафедре экономики нас тогда всего 3 штатных препода, включая заведующую. Двое вели занятия по экономической теории, а я по спец. дисциплинам управленческого направления. Ну и, конечно, более десятка пришлых преподав с других вузов (мы, в свою очередь, тоже подрабатывали – кто где в разных вузах и образовательных проектах).

И вот вдруг прибегает к нам на кафедру один из инициаторов экономического дополнительного образования в инязе – Некто. И говорит: «К нам в университет приехал с визитом ректор «Парижа-8» – французского университета с корпусом студентов в 20 000 человек. А еще первый проректор этого вуза, специализирующийся на экономических вопросах, в частности в банковской сфере, он-то и попросил «показать ему русского экономиста». А я же говорю, что штатных нас было всего трое, остальные редко заглядывали – бегали с вуза в вуз и поймать их было почти невозможно.

В этот день кроме зав. кабинетом и машинистки на кафедре из преподав был только я, опытные преподаватели экономической теории (те двое, каждый с почти двадцатилетним стажем педагогической работы) – отсутствовали.

И вот меня пошли, как слона, показывать

французскому экономисту. При этом мне было строго настрого наказано: «Вам говорить ничего не нужно, мы сами все уладим».

Ну и начали свое общение – инициаторы организации в то время отделения международного бизнеса иныза и неразговорчивый «слон» под названием «настоящий живой русский экономист». Говорили они по английски (так как француз им хорошо владел).

Я сидел и слушал, ничего не понимал – так как английский только сейчас начал потихоньку изучать. Сижу и думаю – зачем меня позвали? И решил что-нибудь сказать. И говорю по русски: «А можно я господину Фабру задам вопрос» (его звали Рено Фабр).

Преподы иностранных языков со страхом на меня поглядели и с укоризной – мол, мы тебя же предупреждали – сиди молчи, когда в недавно закрытый город Горький приехали важные для международных контактов университета иностранцы.

А господин Фабр вдруг вспомнил, что он просил показать ему «живого русского экономиста» (а меня ему уже так и представили в начале разговора) и с удовольствием согласился выслушать мой вопрос.

«Господин Фабр, – произнес я на чистом русском языке (а на каком еще языке говорят „живые русские экономисты“), – Вас может интересовать тема конверсии военных предприятий?»

Мой вопрос быстренько перевели на французский (там был и переводчик (спец по французскому переводу с этого же переводческого факультета, где

была «зафиксирована» наша кафедра экономики), но до этого момента он не требовался. Фабр сильно оживился, сказал, что эта тема его сильно интересует, так как во Франции также много предприятий работает на оборону и там тоже такая тема есть.

Через короткое время, весь разговор шел уже только по теме конверсии оборонки (где я проработал 16 лет) и уже только с «живым русским экономистом» (я себя чувствовал почти как открыватель Северного полюса – настоящий экономист и в России, да еще в такой глубинке!)

На следующий день чуть взволнованный декан (это был самый замечательный человек, с кем мне пришлось встретиться за 10 лет на переводческом факультете – Пронин В. Н.) мне сообщил, что господин Фабр желает продолжить со мной разговор по конверсии. Я ответил так: «Владимир Николаевич! Это похоже уже на настоящие серьезные международные переговоры. И потому мне нужен переводчик с французского и что полагается в таких случаях – чтобы можно было поговорить, попить кофе и пр. Декан сказал – уже все есть, время встречи такое-то.

Через очень короткое время меня назначили приказом по университету «Координатором российско-французских экономических программ» (правда без оплаты, я в то время работал старшим преподавателем кафедры), Министерство иностранных дел Франции (почему оно, я так и не понял) выделило приличную сумму на российско-французский проект

по конверсии. Этой суммы хватило на покупку небольшого компьютерного класса для нашего иняза, издания российско-французского трехтомника по конверсии, некоторое количество поездок наших во Францию и господина Фабра с коллегами в Россию.

А я остался как инициатор такого проекта (пилили бюджет уже без меня) – но это еще одна история будущего консультанта.

Но главное, что я вынес из событий тех давних лет: я могу зарабатывать деньги, пусть пока для региона и своего вуза. Но кто мне мешает это начать делать для самого себя. Тогда я решил стать консультантом по управлению.

*Обещанный совет: если вам сказали: «Сидите и молчите», обязательно соглашайтесь, но, хотя риск конечно же есть, делайте наоборот!*

**2. Практикум  
по стратегии. Выпуск №1  
Практикум по стратегии. 1 этап –  
начало сбора информации  
для разработки стратегии  
стратегического сотрудничества**



Рис. 10. Первый выпуск был издан самостоятельной книгой.

## **ПРЕДИСЛОВИЕ И СТРУКТУРА 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 для любых объектов управления.

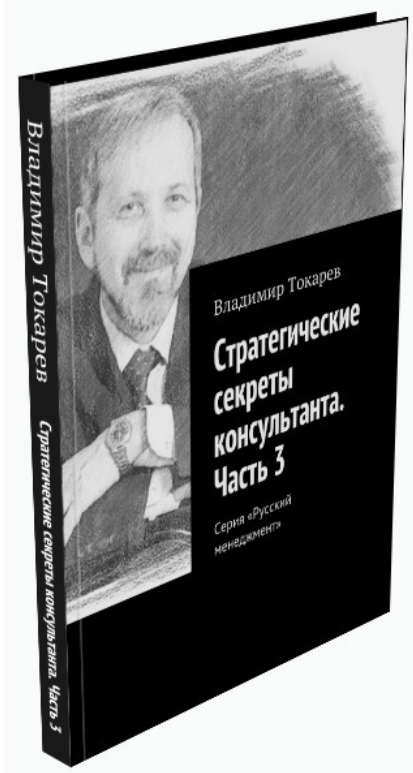


Рис. 11. Серия из трех книг.

Данный практикум является приложением к «Стратегическим секретам консультанта» и имеет другую цель – **позволить пользователю (в первую очередь, топ-менеджменту компаний) самостоятельно разработать пол-**

## **ноценную стратегию стратегического сотрудничества 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 ис-

пользовать 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 альянса фирм. 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 вопро-

сов. Система обратной связи описана в конце этой книги.

## **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.

*Любознательный генеральный директор (далее Любозн. гendir) – 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.

# 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.