
Тема:

«Методы стратегического анализа»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение. Рекомендации к изучению курса	3
Раздел 1. Анализ факторов дальнего окружения (PEST).....	5
1.1. Анализ факторов внешней и внутренней среды компании	5
1.2. PEST-анализ	6
1.3. Основные рекомендации по проведению PEST-анализа	8
Раздел 2. Анализ факторов ближнего окружения	9
2.1. Модель пяти сил конкуренции М. Портера	9
2.2. Степень остроты конкурентной борьбы в отрасли	10
2.3. Влияние товаров-заменителей. Власть потребителя	11
2.4. Власть поставщиков. Входные барьеры в отрасль	12
2.5. Некоторые особенности стратегического анализа ближнего окружения	14
2.6. Ключевые вопросы при анализе стратегии.....	15
Раздел 3. Анализ ключевых факторов успеха в отрасли	15
Раздел 4. Анализ сильных и слабых сторон \ анализ цепочки создания ценности	17
4.1. Анализ сильных и слабых сторон	17
4.2. Пример этапа анализа цепочки создания ценности (основные и обслуживающие процессы).....	18
4.3. С какого инструмента стратегического анализа стоит начинать?	21
Раздел 5. SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз)	21
5.1. SWOT-анализ.....	21
5.2. Смешанный анализ на базе SWOT	23
5.3. SWOT и количественная оценка результата	23
5.4. SWOT-анализ. Экспертная оценка вариантов стратегий развития финансовой организации	26
Заключение	29
Глоссарий.....	30
Список литературы и Интернет-ресурсов.....	33

Введение. Рекомендации к изучению курса

Анализ — это исходный пункт разработки стратегии

Кениши Омэ

Как Вы уже знаете, стратегию можно рассматривать как путь к светлому будущему организации. Прежде чем выбрать путь в из точки А в точку Б или В, нужно для начала понять, стоит ли вообще совершать его, есть ли «болота» и «горы», которые можно обойти (короткий путь не всегда самый безопасный!), хватит ли ресурсов, чтобы добраться до желаемой цели... Определить потенциал организации, возможности улучшения сегодняшней ситуации, понять, в каком направлении и как надо двигаться, разработать рационально обоснованную стратегию помогают инструменты стратегического анализа.

Данный курс

- ознакомит вас с теми инструментами, которые применяются наиболее часто российскими и зарубежными компаниями;
- покажет на примерах, как реальные компании использовали эти инструменты;
- позволит оценить плюсы и минусы каждого инструмента в применении к вашей организации.

Для эффективного освоения материалов курса настоятельно рекомендуем вам выполнять все практические задания. При проведении анализа просьба учесть, что результаты анализа будут использованы при разработке стратегии компании на 5 лет.

Для эффективного освоения материалов курса настоятельно рекомендуем вам выполнять все практические задания. При проведении анализа просьба учесть, что результаты анализа будут использованы при разработке стратегии компании на 5 лет. В качестве возможных ответов даны результаты стратегических анализов, проведенных двумя компаниями: Компания 1 и Компания 2.

Компания 1

Компания 1 является одним из лидеров украинского рынка кухонной мебели комфорт-класса. Реализация мебели осуществляется через сеть собственных салонов. Численность сотрудников — 150 человек.

Компания 2

Компания 2 специализируется на производстве веб-страниц («сайтов»). Место расположения производства — областной центр, офисы по работе с клиентами расположены в Москве, Санкт-Петербурге и Киеве. Численность сотрудников — 70 человек, среди них есть дизайнеры, программисты, менеджеры по работе с ключевыми клиентами, службы поддержки и обновления решений, некоторые виды работ компания отдает на аутсорсинг. Основные клиенты — российские и украинские компании

различных отраслей, представительства зарубежных компаний.

Раздел 1. Анализ факторов дальнего окружения (PEST)

1.1. Анализ факторов внешней и внутренней среды компании

Любая компания функционирует не в вакууме. Любая компания в своей каждодневной практике должна учитывать огромное количество факторов, влияющих на нее из внешнего окружения. Но компания не должна пассивно воспринимать действие этих факторов — она должна активно ими управлять.

Основной целью анализа внешней среды является создание информационной основы для последующей разработки стратегии. Перед разработкой стратегии компания должна задать себе ряд вопросов.

- Каково состояние нашего окружения на данный момент?
- Как будет меняться наше окружение в ближайшее время?
- Можем ли мы активно управлять этим процессом?

С определенной долей условности все факторы внешнего окружения компании можно разделить на две группы.

1. Факторы **«дальнего»** окружения (политико-правовые, экономические, социальные, технологические). Это область, изменения в которой влияют на деятельность любой компании, но на которую сама она, как правило, воздействия оказывать не может.
2. Факторы **«ближнего»** окружения (конкуренция, клиенты, поставщики ресурсов). Это окружение, которое оказывает влияние на фирму и на которое фирма также может непосредственно воздействовать: может его изменять и формировать. Очень важно разграничить ближнее и дальнее окружение. В ближнем окружении ведется конкурентная борьба, поэтому менеджеры уделяют его анализу много времени и внимания. Получаемая менеджерами от конкурирующих фирм информация во многом сходна, поскольку типовые способы анализа одинаковы, различается обычно лишь интерпретация полученных данных.

При анализе дальнего окружения однозначных канонов анализа не существует. Более существенные различия в оценке разными компаниями возможностей и опасностей возникают в зависимости от того, какие тенденции и явления менеджеры сочтут наиболее важными и как они их интерпретируют. Поэтому большая часть громких стратегических успехов и поражений является результатом разного прочтения тенденций и явлений в дальнем окружении, а не в ближнем окружении — отрасли.

Кроме анализа факторов внешнего окружения перед разработкой стратегии компании необходимо проанализировать и «себя» — оценить собственные **сильные** и **слабые** стороны. В общем и целом стратегия компании должна быть направлена на сохранение и развитие имеющихся достоинств (конкурентных преимуществ), а также на устранение недостатков.

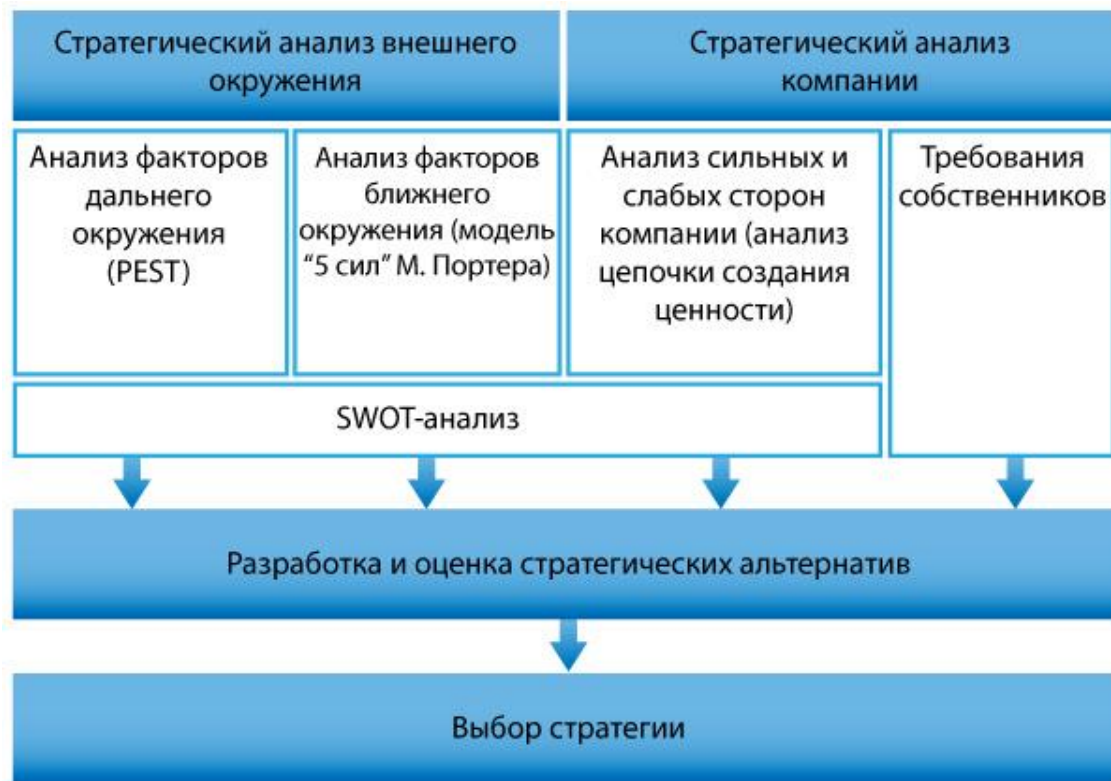


Рис. 1. Стратегический анализ и разработка стратегии компании

1.2. PEST-анализ

Анализ факторов **дальнего окружения** удобно проводить при помощи простого инструмента — PEST-анализа.

Факторы **«P» (Political)** — это факторы политико-правового окружения. В процессе их анализа компания должна понять:

- как в ближайшее время может поменяться законодательство (нормативная база), в том числе специфически отраслевое, и как это повлияет на работу компании;
- насколько значительным будет вмешательство государства в бизнес и как будет меняться уровень коррумпированности;
- как будут меняться отношения страны с другими странами и международными организациями (например, WTO).

Факторы **«E» (Economic)** — это факторы экономического окружения. В ходе их анализа компания должна спрогнозировать:

- изменение уровней инфляции и безработицы в бизнес-среде;
- изменение курсов валют, стоимости капитала, фондовых рынков;
- общую динамику развития экономики (рост \ спад).

Факторы **«S» (Social)** — это факторы социального окружения, включающие в себя такие

аспекты, как:

- демографическая ситуация (рождаемость, уровень образования);
- особенности менталитета, культурные особенности;
- вкусы, предпочтения.

Факторы «Т» (**Technological**) — это факторы технологического окружения, в процессе анализа которых компания должна оценить влияние:

- отраслевых технологий (инновации в технологиях, оборудовании, материалах);
- Интернет;
- информационных технологий.

Ряд компаний меняет приоритетность рассмотрения факторов дальнего окружения, считая, что социальные изменения наиболее важны, тогда PEST-анализ трансформируется в STEP-анализ.

В ряде случаев рекомендуется отдельно рассматривать еще два фактора.

Факторы «L» (**Legal**) — правовое поле, юридическая среда функционирования бизнеса, к примеру, в тех отраслях, где высока роль государственного регулирования (к примеру, энергетика) либо нормативная база, мягко говоря, не совершенна (к примеру, услуги по защите интеллектуальной собственности в России).

Факторы «E2» (**Ecological**) — факторы, определяющие степень влияния организации на экологическую ситуацию в регионе (химические производства) или наоборот, степень влияния состояния окружающей среды на бизнес организации (производство технических средств измерения состава воздуха, воды, содержания вредных веществ в продуктах питания и т.д.).

Интересный пример, в котором выделены некоторые отрасли, для которых являются критичными те или иные факторы, приведен в книге К. Облоя «Стратегия успешной компании»:

Таблица 1. Анализ факторов дальнего окружения

Тенденции и события	Позитивное влияние + + +	Без влияния	Негативное влияние - - -
Политико-правовые			
Экологические требования	Производители очистных сооружений	Супермаркеты	Химическая промышленность
Экономические			
Снижение процентных ставок	Строительство домов	Фармацевтика	Банки

Конкуренция со стороны международных корпораций	Финансовый сектор	Прокат видеокассет	Стиральные порошки
Социально-культурные			
Работающие женщины	Быстрое питание Замороженные продукты	Экскаваторы	Смеси для выпечки
Появление групп яппи	Рестораны, пивные Шикарные товары	Тракторы	Товары для детей
Демографические			
Растущее число пенсионеров	Частное здравоохранение	Лифты	Автомобили
Возрастающая мобильность	Транспорт Строительство Финансовые услуги	Фармакология	Супермаркеты
Технологические			
Электронная почта	Электронная промышленность Телекоммуникации	Строительные материалы	Почта
Микролазеры	Медицинская аппаратура	Бумажная промышленность	Традиционные грампластинки

1.3. Основные рекомендации по проведению PEST-анализа

- Помните, что если ваш бизнес работает на разных географических рынках, то, скорее всего, вам придется делать PEST-анализ для каждого рынка, поскольку «политика», «экономика», «социум» и «технологии» одного рынка (например, России) могут существенно отличаться от своих «собратьев», актуальных на другом рынке (например, Украины).

Например, степень вмешательства государства в бизнес, уровень инфляции, уровень безработицы и развитость Интернет на этих двух рынках могут отличаться достаточно существенно.

- В идеале вы должны не только обозначать наличие того или иного фактора во внешнем окружении, но и анализировать его влияние на ваш бизнес. Полезно задать себе вопрос: «Что мы должны делать или чего мы не должны делать в ответ на действие этого фактора?».

Например, региональная компания-изготовитель сайтов отмечает действие внешнего фактора (социум) «Высокая степень снобизма в общественном сознании в Москве». Выводы — надо быть «московской» компанией, требуются специфическое

общение с клиентами и убедительный клиент-лист, будут высоко востребованы «навороченные» продукты, новейшие технологии, достижения, все «самое-самое» новое и модное.

Раздел 2. Анализ факторов ближнего окружения

2.1. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Классическим инструментом анализа факторов **ближнего окружения** является модель «5 сил» («5 Forces»), разработанная М. Портером.

Объясняя, почему среднее значение рентабельности на вложенный капитал различно, Портер предлагает эту схему и говорит, что ROI зависит от конфигурации пяти сил, формирующих ближнее окружение фирмы:

- **уровень конкуренции;**
- **власть товаров-заменителей;**
- **власть клиентов;**
- **власть поставщиков;**
- **барьеры входа в отрасль.**

Суммарная конфигурация всех пяти сил влияет на прибыльность той или иной отрасли (размер рентабельности на вложенный капитал).

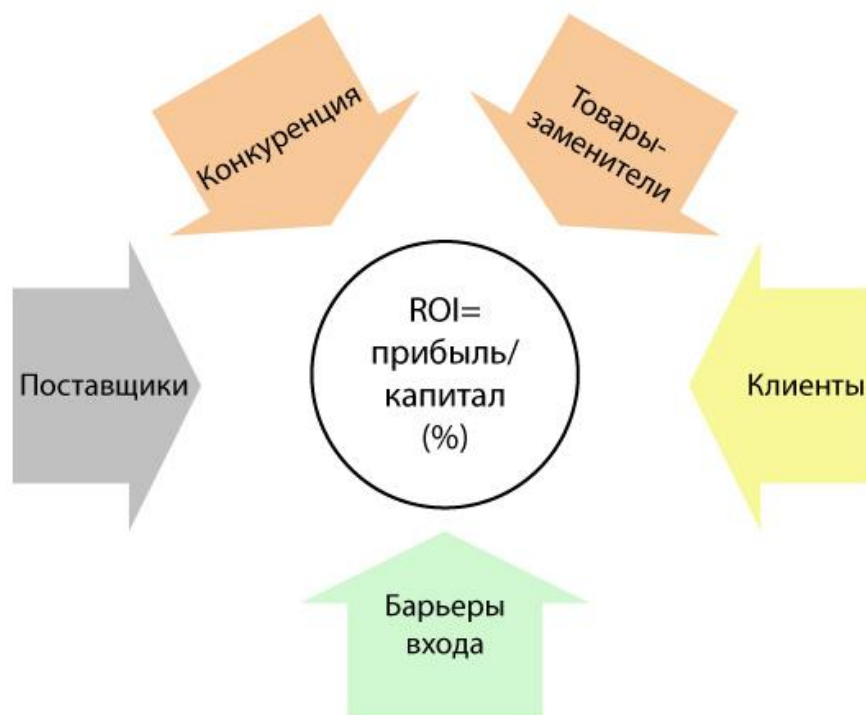


Рис. 2. Модель пяти сил конкуренции М.Портера

2.2. Степень остроты конкурентной борьбы в отрасли

Степень остроты **конкурентной борьбы** является важнейшим фактором ближнего окружения компании. Вопрос, который мы должны себе задать, прост — как конкурируют фирмы друг с другом? Напоминает ли рынок поле битвы, где каждый против всех, или фирмы по-джентельменски делят сферы влияния?

Ключевые факторы, характеризующие степень остроты конкурентной борьбы в той или иной отрасли

- a. **Число конкурентов.** Если в отрасли много конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то возрастает вероятность того, что какая-то из конкурирующих фирм пойдет на резкое снижение цен для того, чтобы добиться преимущества.
- b. **Рост отрасли.** В условиях роста и развития отрасли место найдется для каждого. Если рост в отрасли замедляется или прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, — лишить конкурирующие фирмы возможности работать.
- c. **Степень дифференциации продуктов** — возможность создания марки, у которой будут лояльные покупатели. В таких отраслях, как мобильная связь или транспортные услуги, отличаться от конкурентов и быть уникальным очень тяжело, в отличие, скажем, от ресторанного бизнеса или производства автомобилей.
- d. **Уровень постоянных затрат.** Постоянные затраты — это затраты, размер которых не зависит от объемов продаж компании. Многие отрасли страдают высоким уровнем постоянных затрат, возникающих по причинам технологическим (например, промышленная химия, судостроение, автомобилестроение) или из-за скачкообразных приращений производственных мощностей (например, авиалинии, супермаркеты). В любом случае это означает повышение порога рентабельности (покрытия затрат) и вынуждает бороться за максимальное использование производственных мощностей, что подстегивает соперничество. Его проявлениями являются война цен между авиалиниями, периодические снижения цен на автомобили, выгодные условия оплаты, предлагаемые судоверфями, и т.д. В любом из этих случаев менеджеры стремятся к повышению степени использования производственных мощностей и покрытия постоянных затрат.

Анализ конкурентов, как правило, предполагает разбиение отрасли на относительно однородные **стратегические группы**.

Стратегической группой принято называть группу компаний той или иной отрасли, похожих между собой по ряду критериев (ценовой сегмент, характеристики продукта \ услуги, размер, стратегия и т.п.).

К примеру, в производстве кухонной мебели индивидуальный предприниматель с производством в собственном гараже вряд ли будет являться конкурентом для крупной всемирно известной итальянской фабрики.

А игроков в отрасли создания сайтов мы можем поделить на однородные группы, используя критерии технологичности и креативности.

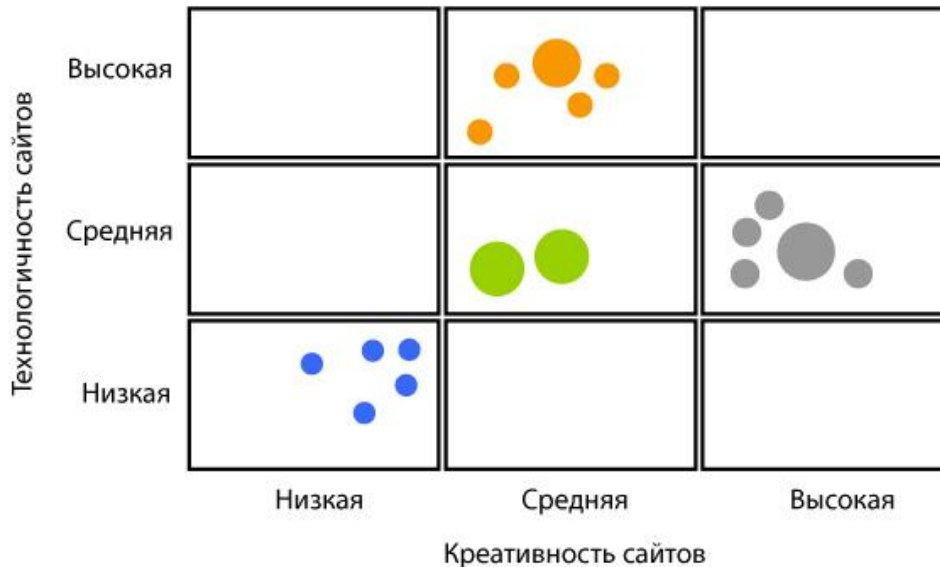


Рис. 3. Анализ конкурентов. Стратегические группы (пример).

Разумеется, чем технологичнее (то есть обладающий большими возможностями) и креативнее сайт, тем он дороже. Сказать, что «оранжевые» игроки являются прямыми конкурентами для «синих», будет неправильно, так как одни создают сайты за десятки тысяч евро, а другие — лишь за сотню.

В этой матрице важен анализ так называемых барьеров миграции (мобильности). Скажем, если «зеленому» игроку захотелось попасть в другую стратегическую группу, то он должен преодолеть этот барьер инвестициями в маркетинг, набором нового персонала или приобретением нового оборудования и т.д.

2.3. Влияние товаров-заменителей. Власть потребителя

Помимо конкуренции игрокам большинства отраслей приходится учитывать еще и власть **товаров-заменителей (субститутов)** — товаров из других отраслей, которые по-иному решают проблему клиента.

Производители бритвенных приборов с лезвиями и электрических бритвенных машинок предлагают потребителю товары-заменители, поскольку те удовлетворяют одни и те же нужды. Автомобильный и дорожный транспорт постоянно конкурируют между собой, а иногда с ними конкурирует авиа- и морской транспорт, поскольку, несмотря на разную технологию оказания услуг, они удовлетворяют сходную группу потребностей.

Заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена / качество.

Рыночная «власть» клиентов, прежде всего, связана с их возможностью торговаться с компанией по цене и условиям оплаты. Рыночная власть клиентов возрастает, в частности, в следующих случаях.

- a. **Клиенты совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара.** Клиенты с целью увеличения собственной рыночной власти могут объединяться в «союзы» для осуществления совместных закупок у поставщиков, претендуя на большие скидки.
- b. **Клиенты заинтересованы в экономии средств,** поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих затрат.
- c. **Клиенты покупают в отрасли стандартные («биржевые») товары \ услуги,** практически не отличающиеся друг от друга.
- d. **Клиенты не несут больших издержек переключения с одного поставщика на другого.** Замена стирального порошка, производимого одной компанией, на такой же порошок от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек. Напротив, переключение с одной ERP-системы на другую может оказаться весьма дорогим удовольствием.
- e. **Клиенты имеют низкие доходы.** Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков с более дешевыми ценами. Вероятность того, что богатые покупатели окажутся очень чувствительными к ценам, гораздо меньше.
- f. **Клиенты не «созрели».** Во многих отраслях игрокам приходится подолгу «раскачивать» рынок, приучая клиентов к своему продукту. Например, производители бильярдных столов активно инвестируют в популяризацию игры на бильярде в обществе, занимаясь, по сути, воспитанием своих клиентов.
- g. **Клиенты сами производят** (могут произвести) приобретаемый продукт. В стратегическом менеджменте такую ситуацию обычно именуют «обратной» интеграцией. Крупные автомобильные компании при определении условий сделок часто используют как рычаг давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар.
- h. **Клиенты обладают полной информацией о товаре.** Потребитель, торгующийся по цене нового автомобиля, после тщательного изучения дилерских цен и цен на поддержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку, нежели тот, кто слепо доверяет продавцу, будто бы предлагающему самые выгодные условия. Интернет служит для клиентов прекрасной возможностью оперативного сравнения цен и условий поставки в той или иной отрасли.

2.4. Власть поставщиков. Входные барьеры в отрасль

Рыночная «власть» поставщиков как возможность торговаться по цене и условиям оплаты, по сути, является зеркальным отражением рыночной «власти» клиентов. Рыночная «власть» поставщика будет значительной, если:

- a) поставщик предлагает уникальный товар \ услугу, у которого(-ой) к тому же почти

нет «заменителей»;

- b) компания не является для поставщика важным клиентом;
- c) поставщик может реализовать стратегию «форвардной» интеграции (например, нефтеперерабатывающий завод может построить собственную сеть автозаправочных станций).

Анализ **входных барьеров** в отрасль направлен на исследование того, какие сложности придется преодолевать той или иной компании, если она решит «попытать счастья» в той или иной отрасли. Ситуация в любой отрасли напоминает биологическую проблему выживания хищников на некоей территории. Каждый новый хищник делает более трудной добычу пропитания уже живущим здесь хищникам, которые все вместе заинтересованы в том, чтобы избавиться от пришельца.

К числу наиболее распространенных входных барьеров можно отнести:

- a) размер первоначальных инвестиций;
- b) эффект масштаба и кривая опыта;
- c) лояльность клиентов к маркам;
- d) доступ к каналам распределения;
- e) нормативно-правовое регулирование.

Для начала многих видов деятельности достаточен относительно небольшой капитал, но организация массового производства автомобилей или строительство бумажной фабрики требуют огромных вложений капитала.

Во многих отраслях фирмы начинают получать прибыль только по достижении определенного объема производства, что объясняется тем обстоятельством, что одновременно с ростом объема производства уменьшаются удельные затраты. Постоянные затраты на единицу продукции уменьшаются благодаря тому, что они распределяются на возрастающий объем выпуска изделий (эффект масштаба). В основе кривой опыта лежит идея о том, что большинство компаний проходит процесс накопления опыта, в ходе которого по мере роста производства понижаются затраты на единицу выпускаемой продукции. Это может достигаться за счет повышения работниками скорости или качества своей работы и снижения тем самым доли отходов в объеме выпускаемой продукции.

Барьеры вхождения на рынок, где прочно доминируют марки, систематически поддерживаемые мощными PR-кампаниями, очень трудно преодолеть. Огромны и проблемы, встающие на пути фирмы, входящей на рынок, разделенный на сегменты такими марками. С одной стороны, на рынке уже существуют признанные марки продуктов, имеющих своих лояльных потребителей. С другой стороны, вновь входящая фирма должна будет убедить этих клиентов, чтобы те не только попробовали ее изделия (это несложно сделать с помощью цен и соответствующей кампании поддержки), но и изменили своим пристрастиям и стали лояльными клиентами новой марки.

Во многих отраслях важным входным барьером является **доступ к каналам распределения** — местам на полках розницы или местам на оживленных улицах.

Наглядными примерами нормативно-правовых барьеров являются правительственные решения, блокирующие импорт в страну определенных продуктов \ услуг.

Например, в интервью одному из российских журналов компания ИКЕА жалуется, что местные конкуренты отлоббировали достаточно высокие таможенные пошлины, что, естественно, понижает ее рентабельность.

Однако барьеры входа преодолимы. Например, в Германии жесточайшая конкуренция в пивоваренной индустрии. Пивом может называться напиток, состоящий исключительно из солода, хмеля и воды. Как выделиться, если игроки в отрасли работают с практически одинаковым набором ресурсов? Например, один из производителей придумал выпускать пиво с легким запахом дыма, копчености, для чего при варке пива используется особый уголь. Это креативное решение сделало его предложение уникальным на рынке.

2.5. Некоторые особенности стратегического анализа ближнего окружения

Важная особенность XXI века: границы многих отраслей стираются. Например, многие компании, занимающиеся бизнес-образованием, проводят семинары, выездные школы за границей, сопрягая учебу и отдых. Таким образом, проводя стратегический анализ ближнего окружения, компания должна изучать две области: бизнес-образования и туризма. Или же появление промосайтов: для получения адекватной конкурентной картины компания должна сделать анализ 5 сил и для рынка маркетинговых услуг, и для рынка ИТ.

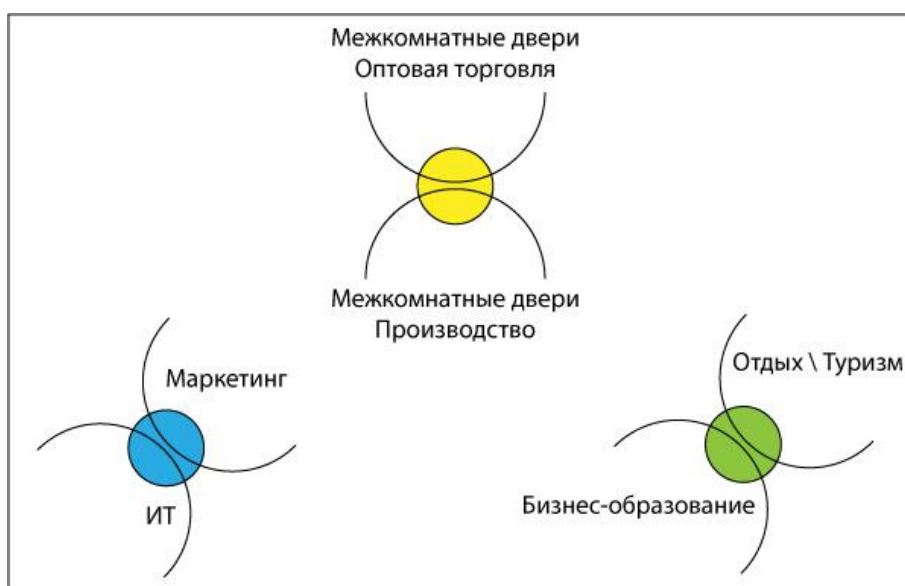


Рис. 4. Смежные отрасли

2.6. Ключевые вопросы при анализе стратегии

Таким образом, проводя анализ ближнего окружения компании, необходимо ответить на следующие вопросы.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

- Каковы сильные и слабые стороны основных игроков?
- Каковы наиболее вероятные стратегии основных игроков и их влияние на ситуацию в отрасли?
- Какова способность игроков договариваться?

СЕГМЕНТАЦИЯ И АНАЛИЗ КЛИЕНТОВ

- Какова платежеспособность (цена и сроки оплаты) целевых сегментов и как она будет меняться в будущем?
- Каковы объемы покупок целевых сегментов (клиентов)?
- Каковы потребности целевых сегментов и как они будут меняться в будущем?
- Каковы издержки переключения на другого провайдера и уровень лояльности?
- Какова доля затрат на покупку продукта отрасли в структуре затрат клиентов?
- Какова возможность интеграции «вперед» \ «назад»?
- Какова сезонность?

АНАЛИЗ ПОСТАВЩИКОВ

- Какова способность торговаться по цене и условиям оплаты?
- Какова готовность к стабильности поставок (качество, сроки)?
- Есть ли товары-заменители у продукта? Каковы их особенности?
- Сколько альтернативных поставщиков по отдельным видам ресурсов?
- Какова дистанционная удаленность поставщиков?
- Есть ли возможность интеграции «вперед»/«назад»?

Раздел 3. Анализ ключевых факторов успеха в отрасли

К базовым факторам успеха относятся аспекты, достижения в которых лишь позволяют вам участвовать в игре (допускают вас на «футбольное поле»). Как правило, эти вопросы одинаково успешно (быстро, дешево и качественно) решаются всеми игроками отрасли. Ни один игрок не может сказать о них: «Это мое конкурентное преимущество». Аспекты, относящиеся к категории базовых, должны быть решены в вашем бизнесе «по умолчанию» и являются по своей сути необходимыми, но недостаточными для успеха в конкурентной борьбе.

К стратегическим (ключевым/критическим) факторам успеха относятся аспекты,

достижения по которым у разных игроков отрасли пока неодинаковые (хуже \ лучше, быстрее \ медленнее, дороже \ дешевле), а также уникальные черты, имеющиеся и какой-либо одной компании и отсутствующие — у остальных.

Например, в пивоваренной отрасли качество пива у игроков определенного ценового сегмента является абсолютно одинаковым. Слепое тестирование не выявляет принципиальных отличий между десятком сортов, налитых в разные бокалы и предложенных покупателю. Соответственно, качество пива как фактор успеха в отрасли можно отнести к базовым (еще несколько лет это было не так).

Очевидно, что пивоваренные компании «бодаются» между собой в области брэндинга (стратегический фактор успеха). Тот, кто делает это успешнее, имеет более высокие шансы выиграть.

В машиностроении (легковые автомобили) одни компании делают акцент на обеспечении безопасности транспортного средства (Renault), другие — на технологии производства двигателей (Honda), третьи — на дешевизне (китайские производители).

	Сегодня	Через 2-3 года
Стратегические факторы	<ul style="list-style-type: none"> - функциональность продукта - высокотехнологичное оборудование - оптимальные производственные процессы - сеть салонов\мерчендайзинг в салонах - дизайн - индивидуальные решения - сроки гарантии - послегарантийное обслуживание - система кредитования - скорость выполнения заказа - креативная реклама - информационная система - работа с клиентами в салонах 	<ul style="list-style-type: none"> - дизайн - индивидуальные решения - сильный бренд - сроки гарантии - послегарантийное обслуживание - скорость выполнения заказа - скорость внедрения инноваций - сеть салонов\мерчендайзинг в салонах - работа с клиентами в салонах
Базовые факторы	<ul style="list-style-type: none"> - использование качественных комплектующих - развитая закупочная логистика - отношения с государством - доставка + монтаж - интернет-сайт 	<ul style="list-style-type: none"> - функциональность продукта - высокотехнологичное оборудование - оптимальные производственные процессы - система кредитования - информационная система

Рис. 5. Пример базовых и стратегических факторов успеха в отрасли для компании, выпускающей кухонную мебель в сегменте «Комфорт-класс»

Раздел 4. Анализ сильных и слабых сторон \ анализ цепочки создания ценности

4.1. Анализ сильных и слабых сторон

Помимо анализа внешних факторов перед разработкой стратегии компания должна трезво оценить собственные **сильные** и **слабые стороны**. Этот анализ удобно проводить в формате «цепочки создания ценности». Любой бизнес можно представить в виде совокупности процессов, формирующих ценность для клиента (первичные процессы), и процессов, не участвующих непосредственным образом в формировании ценности (вторичные процессы).

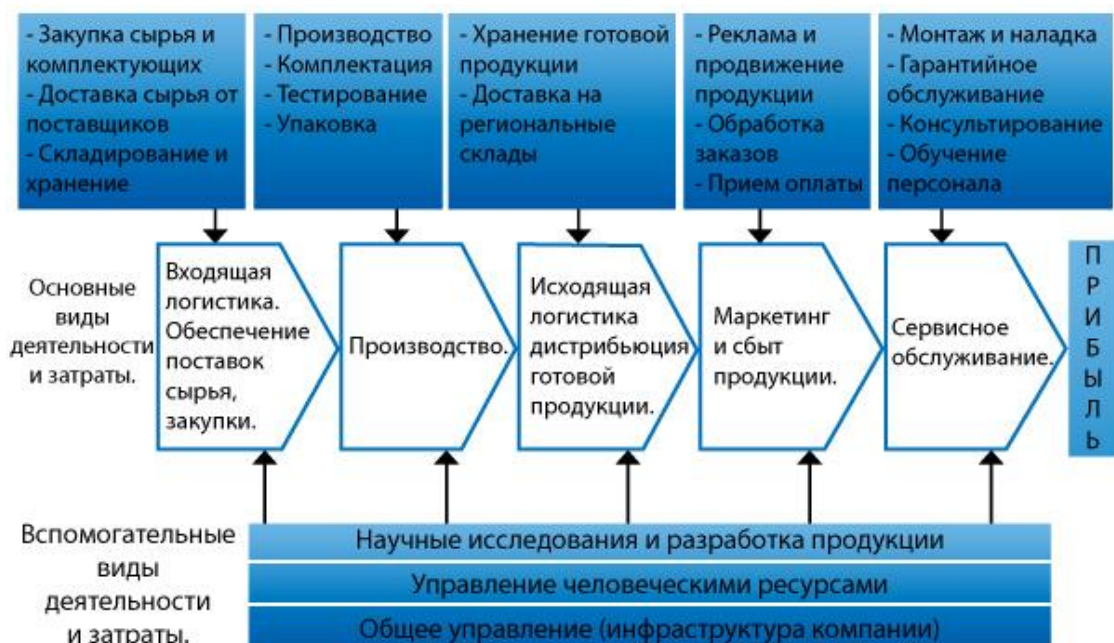


Рис. 6. Цепочка ценности (value chain) М. Портера

К первичным процессам можно отнести:

- конструирование продукта;
- закупку ресурсов;
- производство продукта;
- распределительную логистику;
- продажи;
- маркетинг;
- сервис.

К вторичным процессам (выполняющим вспомогательную, обслуживающую функцию) можно отнести:

- управление персоналом;
- управление финансами компании;
- учет;
- юридическое обеспечение бизнеса;
- информационные технологии и т.п.

Оценка финансового состояния компании

Каждый процесс в цепочке создания ценности можно оценить по стандартной схеме «затраты — время — качество». Идеальный процесс — это процесс быстрый (своевременный), качественный и недорогой. Такому процессу по 10-балльной шкале можно поставить 10 баллов. Если тот или иной процесс в составе цепочки имеет ряд недостатков (скорость выполнения, качество, затраты), то ему по результатам анализа ставится более низкий балл. 1-2 балла по 10-балльной шкале следует ставить тем процессам, которые являются одновременно некачественными, медленными (несвоевременными) и очень дорогими с точки зрения потраченных ресурсов.

Составным элементом анализа сильных и слабых сторон является анализ финансового состояния компании. В качестве ключевых индикаторов обычно используются показатели рентабельности, ликвидности, структуры капитала, уже знакомые вам по «финансовым» модулям.

Основные рекомендации:

- перед проведением анализа сильных и слабых сторон следует идентифицировать список ключевых процессов бизнеса (15-20 процессов);
- в каждом бизнес-процессе идентифицируйте его сильные и слабые стороны (для этих целей удобно применять логику «затраты — время — качество», но можно использовать и другие параметры);
- после этой работы все достижения компании попадают в список сильных сторон, а все ее недостатки — в список слабых. Следует, однако, помнить, что слабые стороны могут быть следствием осознанного стратегического выбора, и поэтому их, строго говоря, «слабыми сторонами» назвать нельзя.

Например, посетители магазинов-дискаунтеров могут жаловаться на ограниченный ассортимент, отсутствие сервиса в торговом зале и длинные очереди на кассах, но эти черты являются неотъемлемым атрибутом такой бизнес-модели. Обратная сторона этой медали — низкие цены.

4.2. Пример этапа анализа цепочки создания ценности (основные и обслуживающие процессы)

Посмотрим, как анализирует цепочку создания ценности Компания 1.

Процесс	Оценка	Характеристики \ комментарии
Изучение опыта европейских производителей	8	Посещение выставок и компаний-партнеров в Италии и Германии (+)
Исследования рынка	5	Отсутствие регулярного мониторинга потребностей рынка (-)
Брэндинг, продвижение	5	Некреативная и неузнаваемая реклама (-) Невысокая посещаемость сайта (-)
Мерчендайзинг в салоне	8	Развитая сбытовая сеть в Киеве (+), но недостаточно развитая сбытовая сеть в регионах (-) Отсутствие крупного фирменного салона в Киеве (-) Высокий уровень мерчендайзинга (+)
Прием и первичная обработка заказов	9	Вежливость и высокая компетентность персонала в салоне (+) Наличие ИТ-решений на сайте (+)
Конструкторская разработка	8	Использование современных ИТ-решений (+) Медленное внедрение инноваций (-)
Закупки ресурсов	7	Использование высококачественных материалов и комплектующих (+) Длительное среднее время ожидания в производстве из-за отсутствия необходимых ресурсов (-) Высокая зависимость от основных поставщиков (-) Ошибки с номенклатурой и количеством закупаемых ресурсов (-)
Производство (изготовление) продукта	8	Невысокий уровень брака (+), невысокий уровень отходов (+) Высокотехнологичное оборудование, позволяющее удовлетворять индивидуальные запросы (+) Высокая степень автоматизации (+) Ограниченные производственные мощности (-) Невысокая скорость выполнения заказа (-)
Доставка продукта до клиента \ Монтаж продукта	9	Монтаж «за закрытыми дверями» (+) Вежливость и высокая компетентность монтажников (+)
Послегарантийное обслуживание	6	Недостаточно высокая скорость устранения проблем у клиента (-)

Гарантийное обслуживание	6	Срок гарантии больше, чем у большинства конкурентов (+) Недостаточно высокая скорость устранения проблем у клиента (-)
Содержание оборудования, транспортных средств, инструментов	9	Отсутствие каких-нибудь значительных сбоев (+)
Система информационного обеспечения \ IT-система \ Система безопасности	5	Низкая скорость обмена данными между салонами, производством, бухгалтерией (-) Неразвитость системы управленческого учета (-) Неразвитость системы бюджетирования (-)
Юридическое обеспечение	8	Отсутствие каких-нибудь значительных сбоев (+)
Финансовая система \ Работа с банками	8	Отсутствие каких-нибудь значительных сбоев (+)
Управление персоналом	8	Высокая текучесть кадров в отделе продаж (-) Наличие незаполненных вакансий в маркетинге и продажах (-)

4.3. С какого инструмента стратегического анализа стоит начинать?

Итак, с чего же стоит начинать стратегическую диагностику — с анализа сильных и слабых сторон организации, оценки ее внешнего окружения?

Нет, нет и еще раз нет! Первым шагом при проведении стратегического анализа должно быть прояснение ожиданий основных акционеров и инвесторов — это основополагающие условия для дальнейшего творчества участников процесса стратегического проектирования.

Требования собственников можно разделить на два вида — финансовые и нефинансовые. Финансовые требования, как правило, связаны с целевым уровнем рентабельности на вложенный капитал, который ожидает собственник, инвестировавший в бизнес свои деньги. Как правило, эта величина зависит от субъективно оцениваемой им степени рискованности вложений. Кроме того, требования собственника могут касаться размеров оборота компании. При этом следует помнить о том, что, как правило, с увеличением размеров бизнеса (оборот) величина рентабельности на вложенный капитал снижается (маленькая парикмахерская, как правило, эффективнее использует капитал (коэффициент ROI, % или RoE, %) по сравнению с крупной сетью парикмахерских).

Кроме финансовых требований собственники (особенно те, которые не являются просто финансовыми инвесторами), могут выставлять иные требования, которые можно отнести к категории «нефинансовых». Эти «нефинансовые» требования могут касаться сферы деятельности компании («мы занимаемся только инновационными проектами»), ее имиджа во внешнем окружении («мы бросаем вызов и не видим ничего плохого в эпатже общества»), принципов кадровой политики («нам не нужны голосовавшие на прошлых выборах президента за Х»), базовых ценностей («мы не даем откатов») и т.д.

Как только ожидания собственника становятся ясны, можно приступать к использованию апробированных на протяжении десятилетий инструментов стратегической диагностики, о которых речь идет в данном пособии.

Раздел 5. SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз)

5.1. SWOT-анализ

SWOT-анализ является инструментом, при помощи которого можно в краткой форме представить результаты анализа факторов внешнего окружения и анализа самой компании.

В разделе «**S**» (**Strengths**) перечисляются ключевые **сильные стороны** компании, выявленные в ходе анализа цепочки бизнес-процессов.

В разделе «W» (**Weaknesses**) ключевым сильным сторонам компании противопоставляются ее ключевые **слабые стороны**.

Сильные стороны \ Strengths	Слабые стороны \ Weaknesses
-	-
-	-
-	-
Возможности \ Opportunities	Угрозы \ Threats
-	-
-	-
-	-

Раздел «O» (**Opportunities**) посвящен анализу ключевых **возможностей (шансов)** — как во внешней среде (например, выход на новые рынки), так и внутри самой компании (например, развитие кадрового резерва).

И, наконец, в разделе «T» (**Threats**) перечисляются ключевые угрозы (риски) — как во внешнем окружении (например, обострение конкуренции), так и внутри самой компании (например, уход ключевых сотрудников).

Основные рекомендации по проведению SWOT-анализа.

- SWOT-анализ, по сути, является обобщением ранее проделанной аналитической работы (анализ внешнего окружения и самой компании).
- В идеале SWOT-анализ должен состоять из ключевых аспектов и уместиться на одной странице (принцип «one page only»).
- При проведении SWOT-анализа рекомендуется давать ответы на следующие вопросы:

<p>SO</p> <p>Как за счет своих сильных сторон я могу использовать имеющиеся возможности? Какие возможности могут сделать мои сильные стороны еще сильнее?</p>	<p>ST</p> <p>Каким образом, используя свои сильные стороны, я могу противостоять угрозам? Какие угрозы могут лишить меня моих сильных сторон?</p>
<p>WO</p> <p>За счет каких возможностей я могу улучшить свои характеристики (устранить недостатки)? Как мои слабые стороны могут помешать мне воспользоваться имеющимися возможностями?</p>	<p>WT</p> <p>Какие мои слабые стороны могут помешать мне должным образом противостоять угрозам? Какие угрозы могут еще более усугубить мои недостатки?</p>

5.2. Смешанный анализ на базе SWOT

Некоторые авторы предлагают составлять смешанные матрицы для анализа; к примеру, симбиоз PEST и SWOT-анализа вы можете провести с помощью программного комплекса «Касатка».

Пол Нивен, один из популяризаторов методики сбалансированной системы показателей, предлагает проводить «нетрадиционный» SWOT-анализ с помощью следующего шаблона, позволяющего «не забыть» такие стратегически значимые зоны, как управление персоналом, информационным капиталом компании.

Таблица 2. Шаблон для проведения смешанного анализа

	Финансы	Клиенты и поставщики	Внутренние процессы	Персонал, информационные системы, корпоративная культура
	Что хотят получить от бизнеса его акционеры и другие ключевые заинтересованные стороны	Как мы должны работать с нашими клиентами и поставщиками, чтобы получить нужный акционеру финансовый результат?	Как нам надо усовершенствовать наши внутренние процессы, чтобы создать дополнительную ценность для нашего клиента и иметь возможность работать с лучшими поставщиками?	Как нам надо работать с информационным, человеческим и организационным капиталом организации, чтобы наши внутренние процессы стали эффективнее?
S				
W				
O				
T				

В малом и среднем бизнесе не всегда целесообразно использовать несколько видов стратегического анализа, вполне достаточно на начальном этапе бывает воспользоваться такой матрицей.

5.3. SWOT и количественная оценка результата

К.Облой предлагает проводить количественную оценку всех элементов SWOT-анализа, введя некую единую систему координат. Можно сравнивать свои слабости или «силы» с самым сильным игроком отрасли или наиболее опасным конкурентом, можно сравнивать себя с лидерами всех имеющихся в отрасли стратегических групп, с компаниями вне отрасли, дав им соответствующую количественную оценку.

Автор предлагает усовершенствованную методику SWOT/TOWS-анализа.

1. Составление перечня возможностей, угроз, сильных и слабых сторон.
2. Ранжирование возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации в соответствии с их значением с точки зрения влияния на возможности развития организации.
3. Параллельное исследование связей между сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами, поиск ответов на вопросы:
 - TOWS 1. Ослабляют ли выявленные угрозы наши сильные стороны?
 - TOWS 2. Усилят ли выявленные возможности наши сильные стороны?
 - TOWS 3. Усилят ли выявленные угрозы наши слабые стороны?
 - TOWS 4. Позволят ли выявленные возможности нивелировать наши слабые стороны?
 - SWOT 1. Позволят ли наши сильные стороны использовать возможности, которые могут появиться?
 - SWOT 2. Будут ли слабые стороны препятствием для использования возможностей?
 - SWOT 3. Позволят ли наши «сильности» преодолеть выявленные угрозы?
 - SWOT 4. Будут ли наши слабые стороны усиливать воздействие потенциальных угроз?

Для каждого из перечисленных выше 8 вопросов можно построить таблицу, позволяющую количественно оценить связи между угрозами и сильными сторонами, возможностями и сильными сторонами и т.д.

Далее необходимо предпринять следующие действия.

1. Каждому из факторов, приведенных в базовой матрице SWOT, присваивается вес, таким образом, чтобы по всем факторам одного квадранта базовой матрицы SWOT сумма весов составляла 100%.
2. Если в группе экспертов-участников процедуры стратегического анализа пришли к мнению относительно наличия перекрестной связи между двумя факторами, то в матрице, приведенной ниже, на пересечении строки и столбца ставится единица. Если связи нет, то 0.

Таблица 3. Пример матрицы соответствия TOWS 4

	O1	O2	O3	O4	Общее количество связей	Вес	Произведение веса на количество связей	Ранг
W1								
W2								
W3								
W4								

Таблица 4. Пример матрицы соответствия TOWS 4 для компании сферы финансовых услуг

Смогут ли потенциальные возможности преодолеть слабые стороны?

Возможности	Поглощение мелкого банка	Западные инвестиции	Рост спроса на банковские услуги со стороны фирм	Рост спроса на розничные банковские продукты	Появление нового сегмента клиентов- нерезидов	Число связей	Вес	Произведение веса на число связей	Ранг
Слабые стороны									
Управленческая компетентность руководителей	0	0	0	0	0	0	0,15	0	
Ограниченный доступ к финансовым ресурсам	1	1	1	1	1	5	0,5	2,5	1
Отсутствие презентабельного собственного здания	1	1	0	0	0	2	0,2	0,4	2
Узкая филиальная сеть	1	1	1	1	0	4	0,05	0,2	
АБС, автоматизация бизнес-процессов	1	1	0	0	0	2	0,1	0,2	3
						0			
Число связей	4	4	2	2	1	13			
Вес	0,25	0,55	0,075	0,075	0,05				
Произведение веса на общее число связей	1	2,2	0,15	0,15	0,05			3,55	
Ранг	2	1	4	3					
Сумма связей						26			
Сумма произведений								6,85	

В приведенном выше примере можно увидеть, что одна слабая сторона компании может серьезно повлиять на ее потенциал в плане реализации возможностей.

Проанализировав аналогичным образом все попарные соответствия, можно составить следующую матрицу.

Таблица 5. Свод результатов TOWS/SWOT-анализа

	TOWS		SWOT		Сводный анализ	
	Общее кол-во связей	Сумма произведений	Общее кол-во связей	Сумма произведений	Общее кол-во связей	Сумма произведений
Возможности/Слабые стороны						
Угрозы/Слабые стороны						
Возможности/Сильные стороны						
Угрозы/Сильные стороны						

Комбинация факторов, сумма произведений весов на количество связей которых максимальна, демонстрирует приоритетность конкретного стратегического начинания. К сожалению, таким образом не всегда можно однозначно выделить приоритетное направление развития, тогда необходимо дополнить данный анализ экспертной оценкой руководителей организации относительно выбора того или иного вектора развития.

5.4. SWOT-анализ. Экспертная оценка вариантов стратегий развития финансовой организации

Таблица 6. Экспертная оценка вариантов стратегий развития финансовой организации

Стратегия А — Достижение лидерства путем совершенствования банковских продуктов (дифференциация, близость к клиенту)

Стратегия В — Завоевание рынка за счет увеличения доли банковских активов

Стратегия С — Высокотехнологичный розничный банк

Стратегия D — Банк-новатор. Создание новых потребностей у клиентов

Возможности развития	Оценка фактора	Варианты стратегии							
		стратегия А		стратегия В		стратегия С		стратегия D	
		оценка	привлекатель-	оценка	привлекатель-	оценка	привлекатель-	оценка	привлекатель-
Факторы внутренние									
(S) — Сильные стороны									
Финансовый менеджмент	4			4	16	4	16	3	12
Система мотивации, ориентированная на результат	4	3	12			3	12	4	16
Скорость обслуживания клиентов	3	4	12			3	9		
Рост имиджа банка	4			3	12				
Самостоятельность коммерческих ЦФО	4			3	12				
(W) — Слабые стороны:									
Управленческая компетентность руководителей	1	2	2	1	1	2	2	2	2
Ограниченный доступ к внешним финансовым ресурсам	2			2	4				
Отсутствие презентабельного собственного здания	1								
Узкая филиальная сеть	2	3	6	4	8	2	4		
АБС, автоматизация бизнес-процессов	1					2	2		

Факторы внешние										
(O) — Внешние возможности										
Поглощение мелкого банка	4			3	12	3	12			
Западные инвестиции	4	3	12	4	16	3	12	4	16	
Рост спроса на банковские услуги со стороны фирм	3	4	12	3	9	3	9	3	9	
Рост спроса на розничные банковские продукты	3	4	12	3	9	3	9	3	9	
Появление нового сегмента клиентов-нерезидентов	3									
(T) — Внешние угрозы:										
Слияния и появление новых банков	2									
«Переманивание» «ключевиков» другими банками	2									
Нестабильность законодательной базы	2			2	4	2	4			
Давление государства на банк	1	2	2	1	1	1	1	2	2	
Давление государства на клиентов банка	1	2	2			1	1			
ОБЩАЯ ОЦЕНКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ			72		104		93		66	

В приведенной выше таблице во втором столбце указана степень важности фактора по следующей 4-балльной шкале:

Основные слабые стороны или угрозы — 1

Второстепенные слабые стороны или угрозы — 2

Второстепенные сильные стороны или возможности — 3

Основные сильные стороны либо возможности — 4

Оценка вариантов стратегий также проведена по 4-балльной шкале:

Стратегия не одобряется — 1

Стратегия неприемлема — 2

Стратегия, возможно, приемлема — 3

Стратегия приемлема — 4

Привлекательность стратегии оценивается как произведение важности фактора на оценку каждой из стратегий.

Заключение

Этап стратегической диагностики сложно отделить от этапа разработки/создания самой стратегии, так как именно в процессе проведения анализа уже рождаются стратегические цели, определяются возможные направления развития бизнеса, выявляются риски и возможности. Не существует такой методики, которая позволяет менеджеру выбрать конкретный инструмент анализа в зависимости от ситуации, поэтому определение оптимального набора средств анализа — это сложная задача управленцев, отвечающих за создание либо изменение стратегии организации.

В данном курсе приведен далеко не полный перечень используемых сегодня средств стратегической диагностики. С некоторыми из них вы ознакомитесь, изучая материалы последующих тем.

Глоссарий

Б

Ближнее окружение

окружение, которое оказывает влияние на фирму и на которое фирма также может воздействовать: может его изменять и формировать (конкуренция, клиенты, поставщики ресурсов).

В

Вторичные процессы бизнеса

процессы, выполняющие вспомогательную, обслуживающую функцию (управление персоналом, управление финансами компании, учет, юридическое обеспечение бизнеса, информационные технологии и т.п.).

Д

Дальнее окружение

область, изменения в которой влияют на деятельность фирмы, но на которую сама фирма воздействия, как правило, оказывать не может (политико-правовые факторы, экономические факторы, социальные факторы, технологические факторы).

Л

Ликвидность предприятия

способность в любой момент оплатить свои текущие обязательства.

М

Модель «5 сил» («5 Forces»)

разработана М. Портером. Объясняя, почему среднее значение рентабельности на вложенный капитал различно, Портер предлагает эту схему и говорит, что возврат на инвестиции (ROI) в любой бизнес-проект зависит от конфигурации пяти сил, формирующих ближнее окружение организации. Это:

- уровень конкуренции;
- власть товаров-заменителей;
- власть клиентов;
- власть поставщиков;
- барьеры входа в отрасль.

П

Первичные процессы бизнеса

процессы, формирующие ценность для клиента (конструирование продукта, закупка ресурсов, производство продукта, распределительная логистика, продажи, маркетинг, сервис).

Ц

Цепочка ценности (value chain)

все виды деятельности организации, вносящие вклад в создание потребительской ценности выпускаемого ею товара/услуги. Модель предложена М. Портером.

Э

Эффект кривой обучения/опыта

эффект организационного научения, в результате которого менеджеры и исполнители узнают на опыте, как наиболее эффективно работать (выполнять отдельные операции быстрее, технологичнее, с наименьшими затратами и т.д.). Многократное повторение отдельных операций и накопленный опыт/ знания способствуют постепенному снижению затрат.

Эффект масштаба

эффект снижения затрат на единицу произведенной продукции, проявляющийся при многократном увеличении объема продукции/оказываемых услуг.

Эффект масштаба обуславливается факторами, которые в долгосрочном периоде сокращают средние издержки производства по мере того, как фирма увеличивает размеры предприятия (объем продукции).

Р

PEST-анализ

проводится для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию развития компании.

Ряд компаний меняет приоритетность рассмотрения факторов дальнего окружения, считая, что социальные изменения наиболее важны, тогда PEST-анализ трансформируется в **STEP-анализ**.

В ряде случаев рекомендуется отдельно рассматривать еще два фактора.

1. Факторы «L» (**Legal**) правовое поле, юридическая среда функционирования бизнеса.

2. Факторы «E2» (**Ecological**) факторы, определяющие степень влияния организации на экологическую ситуацию в регионе или наоборот, степень влияния состояния окружающей среды на бизнес организации (производство технических средств измерения состава воздуха, воды, содержания вредных веществ в продуктах питания и т.д.).

R

ROE (Return on equity)

рентабельность собственного капитала – чистая прибыль компании, выраженная в процентах к собственному капиталу.

ROI (Return On Investment)

окупаемость инвестиций, возврат на инвестиции – отношение среднего увеличения прибыли к объему инвестиций.

S

SWOT-анализ

инструмент, при помощи которого можно в краткой форме представить результаты анализа факторов внешнего окружения и анализа самой компании, где:

«S» (**Strengths**): ключевые **сильные стороны** компании;

«W» (**Weaknesses**): ключевые **слабые стороны** компании;

«O» (**Opportunities**): ключевые **возможности (шансы)** – как во внешней среде (например, выход на новые рынки), так и внутри самой компании (например, развитие кадрового резерва).

«T» (**Threats**): ключевые угрозы (риски) – как во внешнем окружении (например, обострение конкуренции), так и внутри самой компании (например, уход ключевых сотрудников).

Список литературы и Интернет-ресурсов

Список рекомендуемой литературы

1. Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. — М.: Вершина, 2006.
2. Когда ваша стратегия не работает. Что делать? — Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. М.: Омега-Л, 2008.
3. Облой К. Стратегия успешной компании. — М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2005.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс. 2005.
5. Томпсон-мл. А.А. , Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. — М.: Вильямс, 2003.

Список рекомендуемых Интернет-ресурсов

http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16

Статьи, посвященные стратегическому анализу, — на известном ресурсе [Портал консалтинговой компании ITeam](#) — о методах и технологиях эффективного управления, применяемых в отечественной практике.