

Как оценить стратегическую позицию собственной компании?

«В картине сегодняшнего мира всегда есть элементы, которые позволяют предвидеть грядущие изменения. Полководец должен уметь выделить их среди множества малозначащих событий и осмыслить будущее. Степень неожиданности происходящего есть мера мастерства полководца»
Сунь-Цзы, «Искусство войны»

Важнейшим фактором правильной разработки стратегии конкурентного преимущества является точная оценка сегодняшней стратегической позиции компании. Нет необходимости доказывать, к каким серьёзным последствиям может привести поверхностная или неверная оценка этого фактора. Одна из аксиом стратегического управления звучит так: не из каждого положения можно достичь желаемых результатов.

Безусловно, можно произвести такую оценку «с помощью здравого смысла» и так, к сожалению, поступают многие владельцы бизнеса и топ-менеджеры. Их ход размышлений примерно такой: мы уже давно на рынке; потребителям нравится наш товар \ услуга; мы не хуже чем наши конкуренты -- компании А, В, С; экономика страны будет продолжать развиваться; следовательно, мы можем действовать так-то и так-то.....

Пользы от такого «анализа» немного и любителей действовать на основании подобной системы размышлений ожидают неприятные сюрпризы, вероятность появления и степень «неприятности» которых тем выше, чем сильнее конкуренция в конкретном сегменте. А конкуренция, напомним, будет усиливаться, опережая прогнозируемый рост экономики.

Для тех, кто не готов к бездумному риску, серьёзно относится к собственному бизнесу и хочет достаточно точно оценить собственное стратегическое положение перед тем, как предпринимать какие-либо действия по преобразованию (не принципиально, улучшению или развитию) сегодняшней ситуации, можно порекомендовать использовать ряд «инструментов», правильное применение которых позволит существенно снизить «уровень неопределённости».

Основной инструмент. Одним из методов является применение достаточно известной (она приводится практически во всех учебниках) «Матрицы Mc.Kinsey». Эту матрицу консалтинговая компания Mc.Kinsey разработала для организации процесса выработки стратегических решений в компании General Electric. Есть только одна загвоздка: почти нигде не приводится методики использования этой матрицы. Просто написано о том, что следует оценить собственную стратегическую позицию по двум предложенным осям, после чего выбрать соответствующее решение (см. матрицу). **При этом остаётся нераскрытым вопрос, а на основании чего делать выбор?**

Поэтому я предлагаю воспользоваться параметрами, которые позволят владельцу компании более предметно подойти к практической реализации анализа.

Модель GE/McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений

хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только "физические" факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п. Эту модель можно встретить в специальной литературе по стратегическому управлению и планированию под разными названиями. Одни названия отражают некоторый исторический аспект. Например, название "модель GE/McKinsey" говорит о том, кто разработал и предложил модель к использованию. Другие названия могут говорить о ее назначении. Например, "матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций". Третьи названия больше подчеркивают форму данной модели, нежели ее содержание, как, например, название "пузырьковая диаграмма".

Первоначально матрица была разработана в корпорации General Electric в попытке решить проблему сравнительного анализа ее 43-х по-своему важных видов коммерческой деятельности. Разработанная структура матрицы уже сама по себе виделась как своеобразное методическое достижение, т.к. с ее помощью обеспечивалось частичное решение проблемы установления общей сравнительной базы для анализа стратегических позиций видов бизнеса, которые сильно отличались друг от друга по своему характеру. Путем качественной оценки субъективных факторов и их включения в анализ модель обеспечивала лицо, принимающее решение, необходимым количеством корректной информации. Само собой разумеется, что окончательное стратегическое решение принималось не только на основании результатов позиционирования видов бизнеса на предлагаемой матрице. Однако, теперь с помощью такой модели менеджер оказывался способным лучше упорядочивать и сравнивать отдельные виды бизнеса. В то время в руководящей среде корпорации GE даже была распространена такая фраза: "Наша модель – это единственный способ сравнить яблоки и апельсины". И даже тогда, когда нечисловым факторам не присваивались определенные весовые коэффициенты, конечным результатом использования матрицы оказывалось квази-количественное позиционирование видов бизнеса.

В качестве одного из основных достоинств модели GE/McKinsey можно отметить то, что различным факторам (оси X и Y) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной.

Структура модели GE/McKinsey

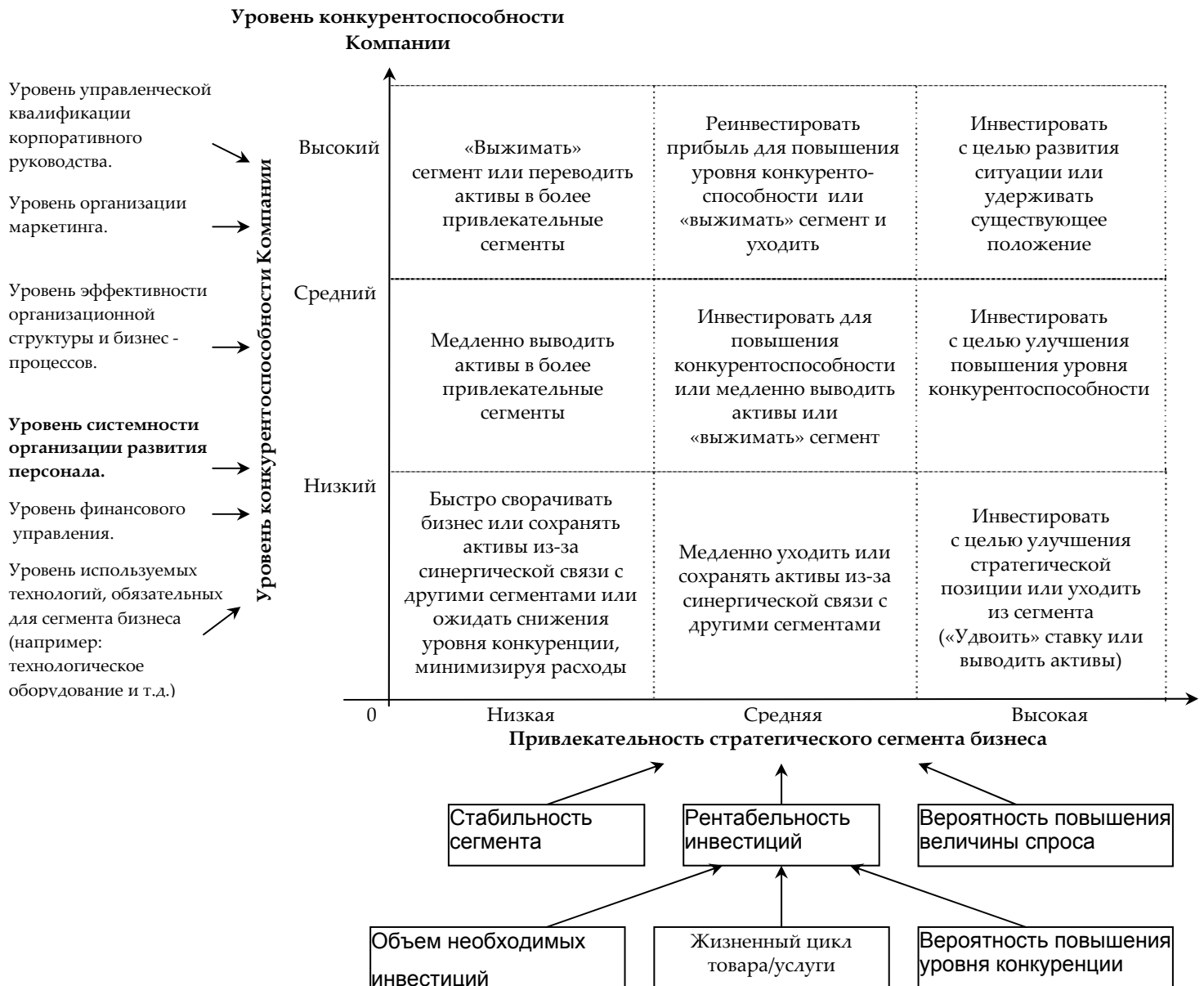
В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организациями. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.

Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того, чтобы отдельный вид бизнеса "выиграл" хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталотдача (т.е. строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т.е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

Матрица GE/McKinsey имеет размерность 3x3 (рис. 8). По осям У и Х выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества организации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса организации). В отличие от матрицы BCG, в модели GE/McKinsey каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. И это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей BCG и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси У, практически не подконтрольны организации. Их значение можно лишь зафиксировать, но оказывать влияние на их значение практически невозможно. Позиционирование же бизнеса организации по оси Х находится под контролем самой организации и при желании может быть изменено.

Матрица разработки стратегических решений (матрица «МС.Kinsey»).



Особенности практического применения. Правда, в обманчивой простоте существует много ловушек. Как гласит испанская поговорка: «Дьявол таится в деталях». Очевидно, что для оценки каждого из указанных слагаемых (например: «Стабильность сегмента» или «Вероятность повышения величины спроса») следует подумать:

- О параметрах, на основании интегрированной оценки которых целесообразно оценивать стабильность именно Вашего сегмента (сегментов) бизнеса.
- О том, на основании каких данных Вы будете оценивать выбранные параметры.
- О том, какую значимость имеет каждый из выбранных параметров при выводе интегрированной оценки. Не факт, что влияние каждого из выбранных параметров одинаково, если Вы для упрощения задачи решите, что вклады параметров в «стабильность» одинаковы, то можно получить

неверную итоговую оценку. Следовательно, вместо средних оценок лучше использовать «метод взвешенных коэффициентов», детальное описание которого есть в любом учебнике математики.

Те же самые подходы следует использовать для оценки слагаемых конкурентоспособности.

Кроме того, необходимо осознавать: то решение, которое указано в квадрате матрицы, соответствующим координатам вашей компании, является достаточно тезисным и, скорее, указывает вектор (по практике собственной работы скажу, что вектор этот достаточно точный и нередко принципиально меняющий изначальное мнение владельца-заказчика) будущих размышлений, чем даёт точный рецепт к непосредственным действиям.

Но попытка использовать матрицу без продуманного подхода к организации сбора и оценки данных приводит к тому, что пользователь на всякий случай просто тыкает пальцем в середину таблицы, руководствуясь подспудной мыслью: «Мы, конечно, не самые-самые, но и не хуже других...».

Возможные результаты. Правильное применение матрицы позволяет избавиться от достаточно вредных стереотипов, которые нередко возникают при долгой работе в каком-либо сегменте. Например, подумать о своевременном реинвестировании активов в другие сегменты или для расширения portfolio. Или увеличить инвестиции до уровня, гарантирующего достижение необходимого уровня

конкурентоспособности в том случае, если ваша компания находится в высокопривлекательном сегменте бизнеса. Тем самым Вы увеличите «высоту барьера» для входа в ваш сегмент новых конкурентов или заставите задуматься существующих игроков о целесообразности увеличения собственной активности.

Дополнительные средства. Кроме указанного метода, хороший результат даёт дополнительное применение анализа «Синергичности» различных бизнес-сегментов компании или набора товаров \ услуг в том случае, если компания действует в одном бизнес-сегменте. Термин «синергичность» следует понимать как эффект приумножения или многократного усиления. Например, если сравнить эффективность использования строительных носилок одним или двумя рабочими, то в случае присоединения второго рабочего итоговый эффект будет больше примерно в пять раз. Если воспользоваться одним из законов системотехники, то можно сформулировать: «Общий потенциал компании может быть равен \ больше \ меньше суммы потенциала набора сегментов бизнеса (ассортимента товаров \ услуг внутри одного сегмента)». Другими словами, следует оценить Ваш «набор» с точки зрения взаимного соответствия \ ослабления \ усиления. Элементы «набора» могут соответствовать \ ослаблять \ усиливать друг друга, например, по таким направлениям как «логистика»; «потребности приоритетной целевой аудитории»; «технологическое оборудование» и т.п. Если Вы в результате перекрёстного анализа обнаружится не совсем понятный «довесок», то не стоит отказываться от него сразу, но есть повод задуматься, а зачем, собственно, я это делаю? Дело в том, что «несинергичные» с остальными направления бизнеса/продукты, как правило, вызывают дополнительные косвенные издержки и в целом серьёзно снижают эффективность использования всех видов бизнес-активов,

которых, естественно, и так не хватает для полноценного конкурентного развития всех элементов «стратегического набора». В преддверии усиления конкуренции за счёт появления новых и высокопрофессиональных конкурентов этот параметр будет существенно определять исход будущих схваток.

Информация к размышлению. Развитие рынка неизбежно требует от компании постоянного развития инструментов управления и анализа. К сожалению, это приводит к неизбежному увеличению расходов на управление. Но без внедрения современных конкурентоспособных методик компания обречена. Ключ к успеху -- развитие собственной управленческой квалификации владельца \управляющего и в своевременном использовании внешних профессиональных ресурсов для стратегического развития компании. Достоинно противостоять «здравым смыслом» современным управленческим технологиям нереально. При столкновении «талантливых» с «профессиональными» в условиях даже среднего уровня конкуренции побеждают «профессиональные».

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман