Методы и инструменты стратегического планирования

Ендальцева А.И., студентка 2 курса финансового факультета РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация

Недооценка планирования предпринимательской деятельности ведет к большим экономическим потерям и даже полному финансовому краху. В связи с этим при создании нового бизнеса перед предпринимателем встает важная задача – спланировать будущую деятельность. Главная цель любого бизнеса – создание, расширение и развитие клиентской базы, а результатом правильно организованного бизнеса является получение прибыли. Это возможно лишь в том случае, если предприятие занимает на рынке прочную позицию, чему способствует планирование – выработка стратегии и тактики деятельности. Для эффективной работы необходимо иметь точное представление обо всех необходимых ресурсах: материальных и трудовых, интеллектуальных и финансовых. Нужно предусмотреть источники их получения и оценить их эффективность. Внимательное отношение к внутрифирменному планированию продиктовано экономической ситуацией сегодняшнего дня, а бизнес-план – наиболее прогрессивная форма такого планирования.

Ключевые слова: стратегическое планирование, бизнес-план, PEST-анализ, пять сил Портера, SNW-анализ, SWOT-анализ, модель Ансоффа «товар-рынок».

Methods and tools of strategic planning

Endaltseva A.I., student, Plekhanov Russian University of Economics

Annotation

Underestimation of the planning of entrepreneurial activity leads to great economic losses and even a complete financial collapse. In this regard, when creating a new business, the entrepreneur faces an important task - to plan future activities. The main goal of any business is the creation, expansion and development of the client base, and the result of a properly organized business is making a profit. This is possible only if the enterprise takes a firm position in the market, which is facilitated by planning - the development of strategy and tactics of activity. For effective work it is necessary to have an accurate picture of all the necessary resources: material and labor, intellectual and financial. It is necessary to provide sources of their receipt and evaluate their effectiveness. Attentive attitude to intrafirm planning is dictated by the economic situation of today, and the business plan is the most progressive form of such planning.

Keywords: strategic planning, business plan, PEST analysis, Porter's five forces, SNW analysis, SWOT analysis, Ansoff's product-market model.

В настоящее время существует большое количество определений методологии стратегического планирования, а именно под этим термином понимается совокупность специальных методов, принципов и правил принятия управленческих решений, направленных на достижение долгосрочных целевых установок экономического субъекта, повышение его конкурентоспособности, создание базы для успешного перспективного развития предприятия. В рамках методологии стратегического планирования разработаны специфические методы и инструменты, направленные на повышение конкурентоспособности и эффективности фирм.

Анализ макро- и микроокружения

1. PEST-анализ

PEST-анализ является наиболее распространенным стратегическим инструментом для анализа макроокружения. Из общего числа факторов данная модель рассматривает 4 направления, оказывающих наибольшее влияние на деятельность компании:

- Политические (P),
- Экономические (E),
- Социокультурные (S),
- Технологические (T).

Успех конкретной организации напрямую зависит от макрофакторов, поэтому компания должна вовремя реагировать на изменения во внешней среде. Существуют вариации PEST-анализа, среди которых самой распространенной является PESTEL-анализ, включающий факторы экологического и правового характера.

Результаты этого анализа можно использовать при проведении SWOT-анализа для определения возможностей и угроз.

2. Пять сил Портера

В 1979 году Майкл Портер (Porter, 2008) описал стратегическую модель, позволяющую проанализировать конкуренцию в разных отраслях, используя общий подход. Эта модель анализа конкурентных сил включает в себя пять факторов:

1) Конкуренция между участниками в отрасли.
2) Угроза появления новых игроков в отрасли.
3) Конкуренция со стороны товаров-заменителей.
4) Рыночная власть поставщиков.
5) Рыночная власть покупателей.

Конкуренция между участниками в отрасли

Конкуренция появляется из-за того, что один или несколько конкурентов чувствуют давление или видят возможность улучшить свое положение, увеличив долю рынка. Некоторые формы конкуренции, в частности ценовая, могут принести убытки всем компаниям в отрасли, другие, например, конкуренция в рекламе, могут увеличить спрос или повысить уровень дифференциации продукции в отрасли на благо всех фирм. Интенсивность конкуренции является результатом следующих факторов:

1) Количество конкурентов
2) Замедление роста промышленности
3) Высокие фиксированные затраты или затраты на хранение
4) Отсутствие дифференциации или издержек переключения
5) Высокие барьеры выхода
6) Скорость реагирования конкурентов на инновации.

Угроза появления новых игроков в отрасли

Новые игроки могут обладать новыми производственными мощностями, значительными ресурсами и желанием завоевать долю рынка. Угроза появление новых участников на рынке зависит от барьеров входа в отрасль и реакции существующих игроков на появление соперника. Если барьеры высоки и компания-новичок может ожидать ответного удара от действующих компаний, то угроза появления новых игроков в отрасли низкая.

Барьерами входа могут являться:

1) Экономия на масштабе – снижение удельных издержек за счет увеличения объемов закупок. Этот фактор отпугивает новичков, заставляя либо закупать большой объем товара (следовательно, будут значительные затраты), либо смириться с высокими удельными издержками, что приводит к более низкой прибыли.

2) Дифференциация продукции. Существующие торговые марки с высоким уровнем осведомленности и лояльности потребителей представляют угрозу для новых игроков. Новички будут вынуждены тратить значительные средства для преодоления существующий лояльности и создания собственной сети распространения и продвижения товаров. Это занимает, как правило, много времени и требует немалых финансовых вложений.

3) Потребность в капитале. Для успешного входа в отрасль новому игроку необходимы большие денежные инвестиции на аренду и ремонт помещения, покупку оборудования и материалов, маркетинг и поиск сотрудников.

4) Преимущества существующих компаний:

a. Собственная технология изготовления продукта
b. Выгодный доступ к сырью
c. Государственные субсидии

d. Опыт производства продукта, работы в отрасли

5) Действия контролирующих органов. Правительство может препятствовать входу в отрасль с помощью лицензий или ограничений на доступ к сырью, установления стандартов безопасности и защиты окружающей среды.

6) Доступ к каналам распределения. Новой компании требуется бороться за доступ к каналам сбыта, а иногда даже создавать совершенно новый канал сбыта.

Конкуренция со стороны товаров-заменителей

Иногда компании из разных отраслей конкурируют между собой, выпуская товары-заменители. Субституты ограничивают потенциальную прибыль отрасли посредством установления потолка цен в своей отрасли, превышение которого может привести к переключению потребителей на заменители. Чем привлекательней соотношение цена-качество у субститутов, тем больше давление они оказывают на отрасль, вынуждая производителей снижать цены на свою продукцию. Также влияние на интенсивность конкуренции оказывают издержки перехода на товары-заменители.

Рыночная власть поставщиков

Поставщики могут оказывать давление на участников отрасли, угрожая поднять цены или снизить качество предоставляемых товаров, но не всегда. Поставщики не оказывают конкурентного давления (или оно мало) в следующих случаях:

1) Существует множество поставщиков необходимого товара

2) Существуют товары-заменители, издержки перехода на которые невысоки

3) Компания- потребитель – их главный клиент.

Значительное давление поставщиков на производителей оказывается, когда:

1) Предложение необходимого товара ограничено

2) Большая часть затрат на производство конечного продукта приходится на продукцию поставщиков

3) Издержки перехода на другого поставщика высоки

4) Производство необходимой продукции своими силами обходится дороже, чем ее покупка

Рыночная власть покупателей

Компании-потребители тоже могут оказывать влияние на поставщиков. Крупные производители, покупающие большой объем продукции, оказывают конкурентное давление на поставщиков, добиваясь от последних скидок или иных уступок. В некоторых случаях и мелкие потребители могут оказать влияние на поставщиков:

1) Издержки смены марки товара потребителем невысоки

2) Небольшое количество потребителей

3) Потребители информированы о товарах, ценах и издержках производства

Уровень прибыли конкурирующих компаний в отрасли зависит от общего воздействия факторов конкуренции. При разработке стратегии необходимо постараться максимально защитить компанию от пяти конкурентных сил.

Анализ внутренней среды компании

SNW

Этот метод используется для стратегического анализа внутренней среды организации, а точнее ее сильных (S), слабых (W) и нейтральных сторон (N). Под нейтральными подразумевается среднерыночный состояние данного показателя. Для успешной конкурентной борьбы достаточно одного показателя в состоянии S, а всех остальных на уровне N. Управленческой целью данного подхода является устранение слабых сторон и укрепление сильных.

Выявленные сильные и слабые стороны компании относительно конкурентов необходимы для проведения SWOT-анализа.

Формирование стратегий организации

1. SWOT-анализ организации

Изучение инструментов бизнес среды необходимо для более чёткого и ясного понимания процесса стратегического планирования. Одним из инструментов, разъясняющих и упрощающих процесс бизнес планирования, является SWOT-анализ, методика которого была создана в 1963 году (Hill, Westbrook, 1997; Ying, 2010). Он помогает компаниям получить полное представление о внутренней и внешней средах бизнеса, необходимое при принятии стратегических решений, на основе анализа и размещения ресурсов компании и окружающей среды по 4 сегментам: сильные (S) и слабые (W) стороны компании, возможности (O) и угрозы (T) со стороны внешнего мира

(Samejima M. et al., 2006). Сильные и слабые стороны можно взять из результатов SNW-анализа, а возможности и угрозы – из PEST-анализа. Расширенной версией SWOT-анализа является SWOT-матрица, которая позволяет построить 4 комбинации различных стратегий (табл. 1):

1) Стратегии SO – максимизация использования сильных сторон и возможностей.

2) Стратегии ST основаны на сильных сторонах организации, которые могут справиться с угрозами внешней среды.

3) Стратегии WO нацелены на сведение недостатков к минимуму за счёт максимизации возможностей.

4) Стратегии WT – сведение к минимуму как слабых сторон, так и угроз.

Таблица 1

SWOT-матрица

	S (сильные стороны)	**W (слабые стороны)**
O (возможности)	SO	WO
T (угрозы)	ST	WT

На основе SWOT-матрицы разрабатывается стратегия развития компании исходя из выявленных сильных сторон, которые позволяют использовать возможности внешней среды, для устранения слабых сторон компании и снижения угроз. Стратегия, построенная на основе данного метода, является уникальной, так как каждая компания обладает присущими только ей сильными и слабыми сторонами, имеет определенный набор возможностей и угроз (Хачатрян, Пинегина, Буянов, 2005).

2. Корпоративные стратегии. Матрица Ансоффа

«Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента.

В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.» [2]

Рассматриваемой компанией выбрана данная стратегия, поэтому для анализа стратегических направлений выбрана модель Игоря Ансоффа «товар-рынок» (Ansoff, 1957), которая предлагает 4 возможных стратегии для увеличения продаж (табл. 2):

Таблица 2

Модель «товар-рынок»

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Проникновение на рынок – это попытка увеличить продажи компании, не отступая от первоначальной стратегии. Компании стремится повысить эффективность бизнеса либо за счет увеличения объема продаж своим нынешним клиентам, либо путем нахождения новых клиентов для существующих товаров.

Развитие рынка представляет собой стратегию, при которой компания пытается адаптировать свою нынешнюю линейку товаров (как правило, с некоторыми изменениями в его характеристиках) к новой миссии (рынку).

Стратегия развития товара, наоборот, направлена на сохранение нынешней миссии (рынка) и разработку товаров с новыми характеристиками, которые улучшат эффективность миссии.

Диверсификация является последней альтернативой. Она требует ухода одновременно от существующей линейки товаров и рынка.

Каждая из описанных стратегий четко описывает действия, необходимые для роста бизнеса. Тем не менее, стоит подчеркнуть, что в реальных ситуациях зачастую компании следуют нескольким стратегиям одновременно.

Одновременное стремление к проникновению на рынок, развитию рынка и товаров, как правило, является признаком прогрессивного, хорошо отлаженного бизнеса и может иметь важное значение для выживания в условиях конкуренции. Стратегия диверсификации отличается от трех других, являясь самой рискованной.

Таким образом, на деятельность и финансовые результаты компании большое влияние оказывает ее окружение. Для успешного функционирования необходимо вовремя реагировать на изменения во внешней среде и разработать стратегию, позволяющую снизить влияние сил конкуренции. Рассмотренные инструменты стратегического анализа (PEST, 5 сил Портера, SNW, SWOT-матрица, матрица Ансоффа) позволяют выявить возможные проблемы и продумать способы их решения, используя сильные стороны компании и возможности внешней среды.

Список использованных источников

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 248 с.

2. Асташкина И. Стратегический менеджмент / Центр креативных технологий [Электронный ресурс] – Режим доступа. – http://www.inventech.ru/lib/strategmen/strategmen0011/ (дата обращения: 09.12.2017).

3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА, 1998. – 392с.

4. Такахо Э.Е., Гайдук В.И. Методы и инструменты стратегического планирования // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2014. – №. 103.

5. Хачатрян С.Р., Пинегина М.В., Буянов В.П. Методы и модели решения экономических задач. – М.: Экзамен, 2005. – 384 с.

6. Ansoff H. I. Strategies for diversification //Harvard business review. – 1957. – Т. 35. – №. 5. – p. 113-124.

7. Dayson R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick //European journal of operational research. – 2004. – Т. 152. – №. 3. – p. 631-640.

8. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: it's time for a product recall //Long range planning. – 1997. – Т. 30. – №. 1. – p. 46-52.

9. Houben G., Lenie K., Vanhoof K. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises //Decision support systems. – 1999. – Т. 26. – №. 2. – p. 125-135.

10. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. – Simon and Schuster, 2008. – p. 3-33

11. Samejima M. et al. SWOT analysis support tool for verification of business strategy //Computational Cybernetics, 2006. ICCC 2006. IEEE International Conference on. – IEEE, 2006. – p. 1-4.

12. Weihrich H. The TOWS matrix—a tool for situational analysis //Long range planning. – 1982. – Т. 15. – №. 2. – p. 54-66.

13. Ying Y. Swot-topsis integration method for strategic decision //E-Business and E-Government (ICEE), 2010 International Conference on. – IEEE, 2010. – p. 1575-1578.

References

1. Alekseeva M.M. Planirovanie deyatel'nosti firmy: Uchebno-metodicheskoe posobie. – M.: Finansy i statistika, 2001.

2. Astashkina I. Strategicheskii menedzhment / Tsentr kreativnykh tekhnologii http://www.inventech.ru/lib/strategmen/strategmen0011/

3. Bukhalkov M.I. Vnutrifirmennoe planirovanie: Uchebnik. – M.: INFRA, 1998.

4. Takakho E.E., Gaiduk V.I. Metody i instrumenty strategicheskogo planirovaniya // Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta, 2014, No. 103.

5. Khachatryan S.R., Pinegina M.V., Buyanov V.P. Metody i modeli resheniya ekonomicheskikh zadach. – M.: Ekzamen, 2005.

6. Ansoff H. I. Strategies for diversification //Harvard business review. – 1957. – T. 35. – №. 5. – p. 113-124.

7. Dayson R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick //European journal of operational research. – 2004. – T. 152. – №. 3. – p. 631-640.

8. Hill T., Westbrook R. SWOT analysis: it's time for a product recall //Long range planning. – 1997. – T. 30. – №. 1. – p. 46-52.

9. Houben G., Lenie K., Vanhoof K. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises //Decision support systems. – 1999. – T. 26. – №. 2. – p. 125-135.

10. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. – Simon and Schuster, 2008. – p. 3-33

11. Samejima M. et al. SWOT analysis support tool for verification of business strategy //Computational Cybernetics, 2006. ICCC 2006. IEEE International Conference on. – IEEE, 2006. – p. 1-4.

12. Weihrich H. The TOWS matrix—a tool for situational analysis //Long range planning. – 1982. – T. 15. – №. 2. – p. 54-66.

13. Ying Y. Swot-topsis integration method for strategic decision //E-Business and E-Government (ICEE), 2010 International Conference on. – IEEE, 2010. – p. 1575-1578.