

Проблемы применения SWOT-анализ

Типичные ошибки стратегического управления

Одна из распространенных ошибок применения технологии стратегического управления — прямое использование рекомендаций, предложенных теоретиками инструментов, например матрицы Бостонской консалтинговой группы (МБКГ), что наблюдается не только в российской практике. Скандинавский консультант Бенгт Карлоф («Деловая стратегия», 1989 г.) пишет по отношению к модели МБКГ: «Любая попытка построения модели предполагает умелый выбор упрощений. Но в свете современных знаний упрощения, принятые в матрице БКГ, выглядят слишком грубыми».

Не избежала критики Б. Карлофа и матрица Мак-Кинси, в отличие от матрицы БКГ нацеленная на более обоснованную оценку перспектив отдельных подразделений: «Эти матрицы в последнее время подвергаются суровой критике. Критика сосредоточена главным образом на последствиях применения рекомендаций, которые делались на основе матриц. Например, если стратегическое положение предприятия оценивается как слабое, а рынок как невыгодный, в соответствии с теорией с него нужно „снять урожай“, т. е. выжать все до последней капли из его капитала, а затем оставить. Попытки следовать подобным советам всякий раз приводили к катастрофам. Кто же захочет быть во главе компании, обреченной на разорение и гибель?»

То же высказывание может быть применимо и к модели SWOT-анализа, воспринимающейся многими российскими консультантами как классический инструмент стратегического управления. Так, старший менеджер аудиторско-консультационной фирмы ЮНИКОН А. Серпилин утверждает («Проблемы теории и практики управления», 2000 г. № 6.), что «результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли».

Попробуем последовать советам российского автора применительно к консультационному центру, который включает в настоящее время группу консультантов, бизнес-школу и Интернет-издательство. Комбинации «возможности — сильные стороны» автор закономерно предлагает использовать как ориентиры стратегического развития.

Новые возможности на рынке для бизнес-школы — применение технологии Интернета для дистанционного обучения; сильные стороны — не только наличие специалистов, умеющих неплохо письменно излагать свои мысли, но еще и Интернет-издательство, обеспечивающее грамотное продвижение образовательных услуг.

Очевидно, что из данной комбинации следует: необходимо наращивать потенциал компании в области дистанционного образования. Однако если следовать такому совету, то можно значительно ослабить главное направление — консалтинг, и, быть может, даже потерять и так достаточно узкий рынок консультационных услуг Нижнего Новгорода.

Комбинации «возможности — слабые стороны» предлагают применять для внутренних преобразований.

Новые возможности на рынке — появление достаточно устойчивого спроса на услуги по финансовому анализу компаний. Слабые стороны — на рынке анализа финансового состояния компания не работает и даже не готовит специалистов для такой работы.

Очевидно, что из этой комбинации следует: надо срочно начать наращивать потенциал в области финансового анализа (готовить или покупать готовых специалистов в этой сфере). Однако, если прислушаться к этому совету, очевидно, что значительно ослабляется наше главное направление — консалтинг в сфере стратегического маркетинга, нашу главную специализацию, теряется лицо компании, специализирующейся на вопросах увеличения оборота фирм.

Комбинации «угрозы — слабые стороны» автором предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития.

Новые угрозы на рынке для бизнес-школы — усиление конкурентной борьбы по «управленческому» образованию, в результате чего цены в Нижнем Новгороде в этой сфере деятельности близки к точке безубыточности. Наши слабые стороны — численность обучающихся достаточно низка, чтобы рассчитывать на преимущества «эффекта масштаба». Очевидно, что из этой комбинации следует зафиксировать бесперспективность направления деятельности нашего консультационного центра, связанного с образовательной сферой.

Однако можно допустить явную оплошность, если последовать такому совету. Компания и поступила вопреки ему: просто усилила специализацию бизнес-школы в области подготовки консультантов-стажеров и оказалась в этой области фактическим монополистом в Нижнем Новгороде.

Комбинации «угрозы — сильные стороны» автор считает возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества.

Новые угрозы на рынке для бизнес-школ — активизация деятельности структур, проверяющих деятельность частных учебных заведений. Сильные стороны — наличие лицензии у лингвистического университета, под эгидой которого организована наша бизнес-школа. Очевидно, что из этой комбинации следует, — долговременное конкурентное преимущество позволит нам победить конкурентов и достаточно долго удерживать лидерство. Однако это «конкурентное преимущество» может сбить с толку, поскольку для клиента главным критерием выбора консультанта может оказаться не наличие у того специального диплома, что, конечно, неплохо, а большой опыт практической работы.

Как видно из вышеизложенного, SWOT-анализ — это, возможно, не более, чем просто одна из моделей рассмотрения рынка. При этом, строго следуя «проверенным» рекомендациям SWOT-анализа, в определенных ситуациях можно оказаться у разбитого корыта.

Типичные ошибки применения SWOT-анализа

Подмена анализа рынка готовыми стратегиями фирмы. В журнале «Управление компанией» (далее — УК) достаточно регулярно рассматриваются вопросы разработки стратегий конкретных предприятий, где SWOT-анализ является обязательным этапом такой работы. Так, в одной из статей в УК, посвященной разработке стратегии российского ОАО, автор перечисляет возможности, открывающиеся перед этим предприятием.

Возможности:

Выход на новые рынки или сегменты рынка.
Расширение производственной линии.

Вертикальная интеграция.

Ряд авторов вообще обходятся без таких моделей (см., например, книгу К. Боумэна «Основы стратегического менеджмента», М., 1997 г., где автор рассказывает, что есть такой SWOT-анализ, однако сам непосредственно к такому анализу не обращается.).

Возвращаясь к критике проведения SWOT-анализа конкретного предприятия необходимо отметить, что, применяя эту модель более эффективно, чем это сделано в приведенном перечне возможностей, можно получить лучшие результаты анализа. Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу соответствующих действий — стратегию фирмы.

В данном же примере при описании «возможностей», открывающихся перед ОАО, автор перечисляет уже готовые конкретные действия, которые данное предприятие может осуществить. С точки зрения значения слова «возможность», кажется, что все вроде бы правильно, однако это приводит к тому, что, когда автор пытается привести в соответствие сильные (СИ) и слабые (СЛ) стороны компании с представленными им «возможностями» (В), ничего нового в результате не появляется — перечень стратегических действий фирмы в поле «СИБ» и поле «СЛВ» просто повторяет перечень «возможностей» (см. таблицу).

ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СЛВ»
Выход на новые рынки Расширение производства Вертикальная интеграция	Расширение производственной линии Вертикальная интеграция Выход на новые рынки

Фактически, при такой формулировке возможностей в виде готовых стратегий поля «СИБ» и «СЛВ» становятся лишними.

На самом деле, задача технического применения модели SWOT-анализа достаточно простая. Автору следовало бы всего лишь так переформулировать перечень возможностей, чтобы на рынке их могли одновременно использовать и конкуренты.

Возможности:

Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка.
Наличие на рынке поставщиков современного высокопроизводительного оборудования.
Наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья.

В таком случае вариантов стратегических действий, полученных комбинированием сил, и слабостей рассматриваемой компании было бынесколько больше и, главное, они так буквально не совпадали бы с перечнем «возможностей».

Пример: «наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья» может быть использовано (при наличии соответствующих сильных сторон компании) как в

стратегии вертикальной интеграции в форме приобретения поставщиков, сетей распределения, так и в случае, если у фирмы имеется положительный опыт переговорного процесса (другая сильная сторона — коммуникативный опыт), для установления более тесных взаимоотношений с такими поставщиками исходного сырья или дилерами (стратегия модного аутсорсинга) и т. п.

Как можно при желании довести применение SWOT-анализа до абсурда. Следует задаться вопросом, а как технически нужно применять процедуру SWOT-анализа? Вариантов здесь может быть много. Рассмотрим, что предлагают на этот счет различные авторы.

В известном американском учебнике М. Мескона и др. («Основы менеджмента». 1988 г.) SWOT-анализ в виде матрицы еще не представлен, однако авторы предлагают конкретный алгоритм действий: во-первых, необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и, во-вторых, выявить слабые стороны фирмы, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Представляет интерес разработка уважаемых в России авторов известного учебника «Менеджмент» Виханского О. С. и Наумова А. И., в которой подробно описана технология применения SWOT-анализа, где предлагается длинная процедура:

составления списка сильных и слабых сторон;
составления списка опасностей и возможностей;
установления связи между различными элементами списков;
позиционирования вариантов, составления профилей и т. д.

При консультировании предприятий обычно ограничиваются списками сильных и слабых сторон фирмы, «длиной в 36 пунктов», примерного же количественного размера формируется и банк опасностей и возможностей на рынке. Представьте себе, сколько можно составить комбинаций (вариантов стратегических действий), если следовать представленному выше алгоритму (!).

Желающие получить еще более подробные инструкции применения матрицы SWOT могут обратиться к ресурсам Интернета, где предлагаются такие солидные рекомендации, как «выведение в промежуточный отчет нераспределенных позиций угроз внешней среды для их нейтрализации с целью выбора каких-то стратегий для минимизации рисков» или же, если ничего такого не получается, предложено «полагать, что эти (нераспределенные) факторы нейтральны в отношении компании и в матрицу SWOT-анализа включены ошибочно».

В связи с этим, следует привести высказывание К. Боумэна: «К сожалению, SWOT-анализ в неумелых руках приводил к составлению длинного списка рекомендаций, и чем длиннее был этот список, тем туманнее была возникающая стратегическая картина».

Таким образом, не следует буквально следовать рекомендациям авторов стратегических моделей, чтобы не прогореть. Помните, что предложенные вами модели придумали обычные люди, поэтому не ограничивайтесь прочитанным — смелее развивайте изученное, опираясь на свой практический опыт и здравый смысл.

В то же время, для повышения эффективности использования таких инструментов, как SWOT-анализ, следует аккуратнее вникать в суть предлагаемых этими авторами технологических рекомендаций, пытаясь глубже осмыслить, что стоит за

этими рекомендациями.

Отдавая дань такому инструменту, как SWOT-анализ, следует иметь в виду, что аналитическая работа требует много сил и времени, в результате чего этих ограниченных ресурсов может не хватить на главное, без чего не могут родиться смелые варианты стратегических действий,— на вашу свободную фантазию.

Главный риск прямого применения этого инструмента заключается даже не в том, что в реальной действительности невозможно учесть все факторы внешней среды и внутреннего состояния предприятия, чем обычно объясняют опасность прямого использования тех или иных моделей стратегического управления, а в том, что эти на первый взгляд очень простые модели рассмотрены западными специалистами утилитарно, на недостаточном уровне абстракции, чтобы понять их внутреннюю суть.

Более того, это понимание глубинной внутренней сути в большей части уже выполнено... российскими учеными, что доказывает, что «русский менеджмент» существует, о чем я предлагаю написать в следующих материалах.

А пока природа применяемых моделей стратегического управления, в частности SWOT-анализа, практикующими управленцами еще недостаточно понята, их необходимо применять на промежуточном этапе исследования — для углубленного анализа ситуации предприятия, а далее полагаться на свою интуицию, короче говоря, ограничиться применением этих стратегических моделей для генерации собственных, новых стратегических идей и только.

Концепция Анти SWOT

Все уже привыкли к методике SWOT-анализа. Многие компании, в том числе и консультационные фирмы, активно применяют этот инструмент для проектирования мер, которые позволяют реализовать стратегию.

Согласно методике SWOT-анализа укрупнено последовательность шагов выглядит следующим образом:

Формулирование списка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
Формулирование мероприятий, которые вытекают из пересечения по парам:
сильные стороны — возможности, сильные стороны — угрозы, слабые стороны — возможности

Наверняка многие сталкивались с вопросом, а что писать в оставшемся квадранте: слабые стороны — угрозы. С точки зрения методики SWOT-анализа этот квадрант выглядит абсурдно, т. к. используя угрозы можно лишь усилить слабые стороны... Но что-то всё-таки не так...

Любая концепция управления предостерегает от использования только оптимистических планов и мероприятий. Использование методики SWOT-анализа ведёт к появлению приятной картины лёгкости реализации стратегии, мол всё замечательно сложится (как в мультике «Винни Пух»: Входит и выходит!) и стратегия будет реализована. Но, в реальности всё далеко не так...

Задавали ли Вы себе вопрос, используя SWOT-анализ:

А что будет, если возможности не выполнят ожидания?

А что будет, если угрозы, наступят самым неподходящим образом?

А что будет, если конкуренты ослабят сильные стороны?
А что будет, если слабые стороны станут ещё более слабыми?

Эти вопросы задают те, кто принимает решения, отвечают за результат и персонал. Где же в этой модели риски? Все эти вопросы и мысли навели на идею о том, что кроме SWOT-анализа в его традиционной форме необходимо проводить и Анти SWOT-анализ.

Суть данного анализа состоит в следующем: Сами шаги и технология остаются прежними... Но меняются вопросы, которые необходимо задать при формулировании мероприятий на пересечении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами.

Квадрант «сильные стороны — возможности»:

Как не реализовать сильные стороны, используя возможности?

Как завышенные ожидания не позволят использовать сильные стороны?

Квадрант «сильные стороны — угрозы»:

Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?

Как усиление угроз снизит сильную сторону?

Квадрант «слабые стороны — возможности»:

Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволяет воспользоваться возможностями?

Как и при каких условиях, завышенные ожидания возможностей позволят нивелировать слабые стороны?

Квадрант «слабые стороны — угрозы»:

Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?

В целом получается список мер, которые не позволяют реализовать стратегию (антимеры).

При проведении Анти SWOT-анализа получились следующие результаты:

Квадрант «сильные стороны — возможности»: Низкая эффективность новых каналов сбыта не позволит воспользоваться высоким потенциалом персонала; Низкий экономический рост не позволит использовать современные мощности и технологии производства;

Квадрант «сильные стороны — угрозы»: Усиление конкурентов позволит им переманить персонал и ослабить потенциал персонала; Обвальное снижение платёжеспособности не позволит использовать наработки для привлечения инвесторов;

Квадрант «слабые стороны — возможности»: Мы не сможем наладить работу по анализу рынка и не увидим экономического роста в России; Нам не удастся использовать новые каналы сбыта из их низкой эффективности для построения работы по анализу рынка;

Квадрант «слабые стороны — угрозы»: Низкая платёжеспособность потребителей будет нами не замечена вследствие отсутствия работы по анализу рынка

Этот гипотетический свод антимероприятий по реализации стратегии кажется немного смешным, но в реальности многое именно так и получается...

Говоря об экономическом росте России в качестве возможности мы должны учитывать, что необходимо определить, а какой экономический рост является для нас возможностью, а какой нет... и т. д. Образно говоря: ниже определённого (нормативного) значения мы получаем угрозу, а выше возможность...

Поэтому, проводя SWOT-анализ, необходимо использовать и следующие мысли:

Кроме стандартного SWOT-анализа необходимо проводить и АНТИ SWOT-анализ, который помогает определить действия, при которых стратегия не будет реализована.

Стандартный SWOT-анализ необходимо дорабатывать в 2-х направлениях: Определить при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами; определить насколько сильные и слабые стороны сильны и слабы соответственно.