



Топ-10 подходов, которые необходимо знать для разработки успешной стратегии

ЯНВАРЬ 2018

Каждая компания не менее раза за время своего существования занимается разработкой стратегии. Давайте поговорим о стратегии — важном инструменте, который определяет пути достижения компанией её долгосрочных или среднесрочных целей. Начиная с 2010 года, Moscow Consulting Group разрабатывает стратегии для крупнейших компаний из различных отраслей.

Каковы типовые компоненты стратегии? На Рисунке 1 представлены ключевые области любого стратегического проекта. Это:

1. Внешняя рыночная ситуация (общие тренды и анализ конкуренции);
2. Внутренняя оценка бизнеса (эффективность бизнес-процессов, риски и возможности для роста);
3. Финансовые перспективы компании (финансовые модели для различных сценариев)

Рисунок 1.

Виды анализов, выполняемых консультантами в рамках проекта разработки корпоративной стратегии

Область	1. Внешняя ситуация		2. Внутренняя ситуация		3. Финансовые перспективы
	1.1. Анализ рынка	1.2. Конкурентная среда	2.1. Анализ бизнес-модели	2.2. Риски и возможности роста	
Вид анализа	<ul style="list-style-type: none"> • Описание рынка • Размер отрасли, факторы/тренды роста • Степень проникновения услуги на рынок • Цепочка создания стоимости • Угрозы со стороны регуляторных органов • Волатильность прибыли в отрасли • Уровень консолидации • Замена продуктов 	<ul style="list-style-type: none"> • Интенсивность конкуренции и конкурентные стратегии • Конкурентоспособное позиционирование • Коэффициент «расходы/маржа» • Ценовой бенчмаркинг • Условия входа в рынок 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень удовлетворенности клиента • Волатильность прибыли • Диверсификация потребителей • Эффективность отдела продаж • Диагностика производства и ИТ • Кривая затрат 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ бизнес-плана компании • Прогноз EBITDA и прибыли • Специфические для компании факторы затрат • Оценка вариантов вертикальной/горизонтальной интеграции • Географический охват 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка и расстановка приоритетов потенциальных вариантов выхода • Прогноз и оценка рисков существующих вариантов выхода

В данной статье мы хотели бы рассказать вам о наиболее популярных подходах и инструментах, которые используют консультанты при реализации стратегических проектов. Эти подходы давно и широко применяются специалистами по управленческому консультированию любого уровня во всем мире.

Мы отобрали топ-10 принципов, хорошо известных стратегическим консультантам. На Рисунке 2 представлены ключевые области применения этих принципов.

Рисунок 2.

Топ-10 подходов: которые используются для оценки текущего состояния и потенциальных возможностей индустрии и бизнеса в ходе реализации проектов разработки стратегии.

	Название подхода	Релевантные области развертывания				Ключевые цели
1	Пять сил Портера	1.1				Оценка привлекательности и потенциальной прибыльности отрасли или фирмы
2	Входные/выходные барьеры	1.1				Оценка вероятности появления новых участников или выхода бизнеса с отраслевого рынка
3	Жизненный цикл отрасли	1.1	1.2			Спрогнозировать возможные изменения в отрасли и оценить степень зрелости компании
4	Матрица «зрелость/ конкурентоспособная позиция»	1.1	1.2			Оценка имеющихся рыночных стратегий для фирмы или её стратегических бизнес-единиц (СБЕ)
5	Конкурентная среда		1.2	2.1		Определение конкурентов и оценка потенциала улучшения конкурентоспособного позиционирования
6	Модель McKinsey 7-S			2.1		Анализ организации и эффективность использования её внутренних ресурсов
7	Цепочка создания стоимости				2.2	Анализ структуры доходов и расходов по сравнению с отраслевыми показателями
8	Драйверы стоимости				2.2	Определение основных факторов, влияющих на доходную базу структуру расходов отрасли или компании
9	Ситуационный анализ 5-С	1.1	1.2	2.1	2.2	Оценка внешних и внутренних факторов, влияющих на ситуацию компании
10	Матрица BCG		1.2	2.1		Оценка имеющихся стратегий и инвестиционных требований в различных бизнес-единицах

1. Пять сил Портера. Данный подход используется для оценки привлекательности и потенциальной доходности индустрии или компании при помощи анализа пяти ключевых сил воздействия.

1 Пять сил Портера FRAMEWORK

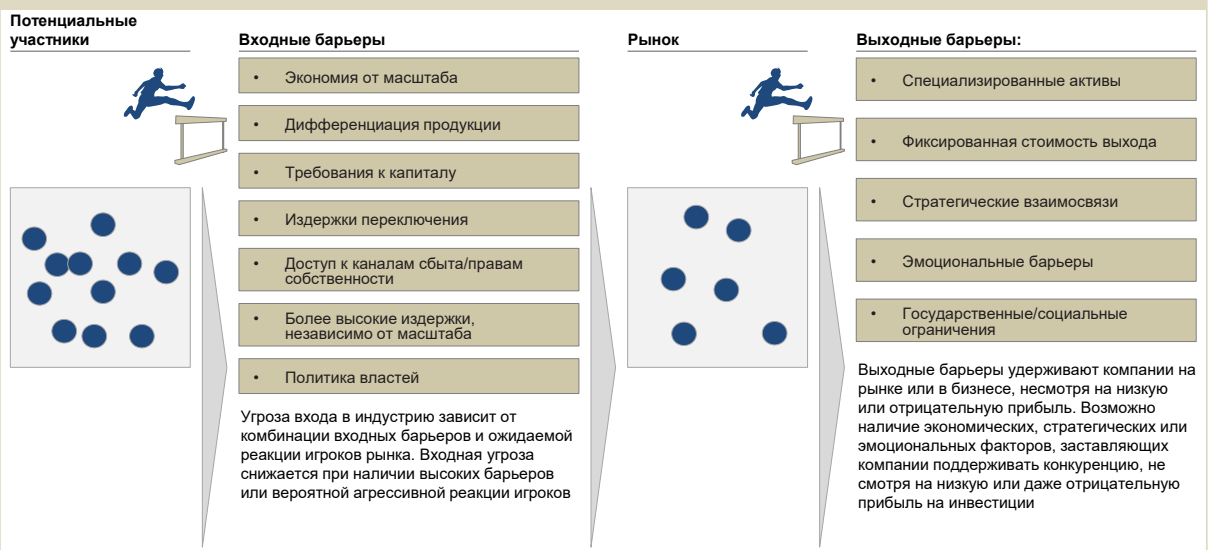
Концептуальная модель



2. Входные/выходные барьеры. Данный подход помогает определить концентрацию конкуренции в отрасли. Масштаб входных и выходных барьеров помогает спрогнозировать вероятность появления новых игроков или ухода бизнеса из индустрии.

2 Входные/выходные барьеры FRAMEWORK

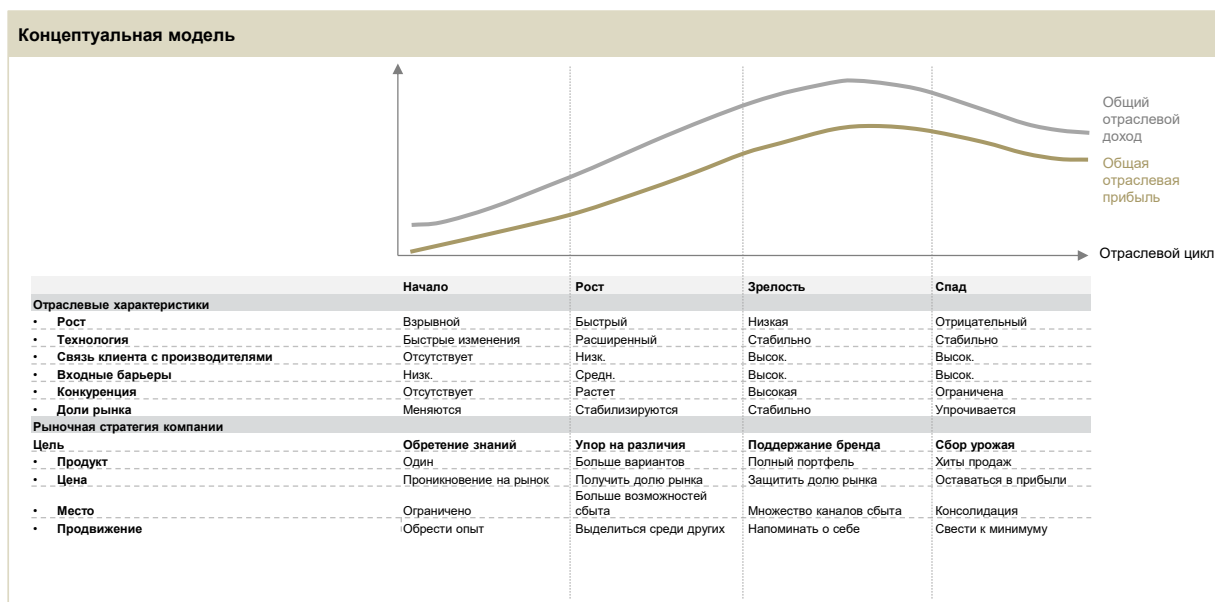
Концептуальная модель



3. **Жизненный цикл отрасли.** Жизненный цикл отрасли — это теоретическая поведенческая модель типовой отрасли. Позиционирование отрасли в течение её жизненного цикла помогает выявить будущие отраслевые тенденции.

3 Жизненный цикл отрасли

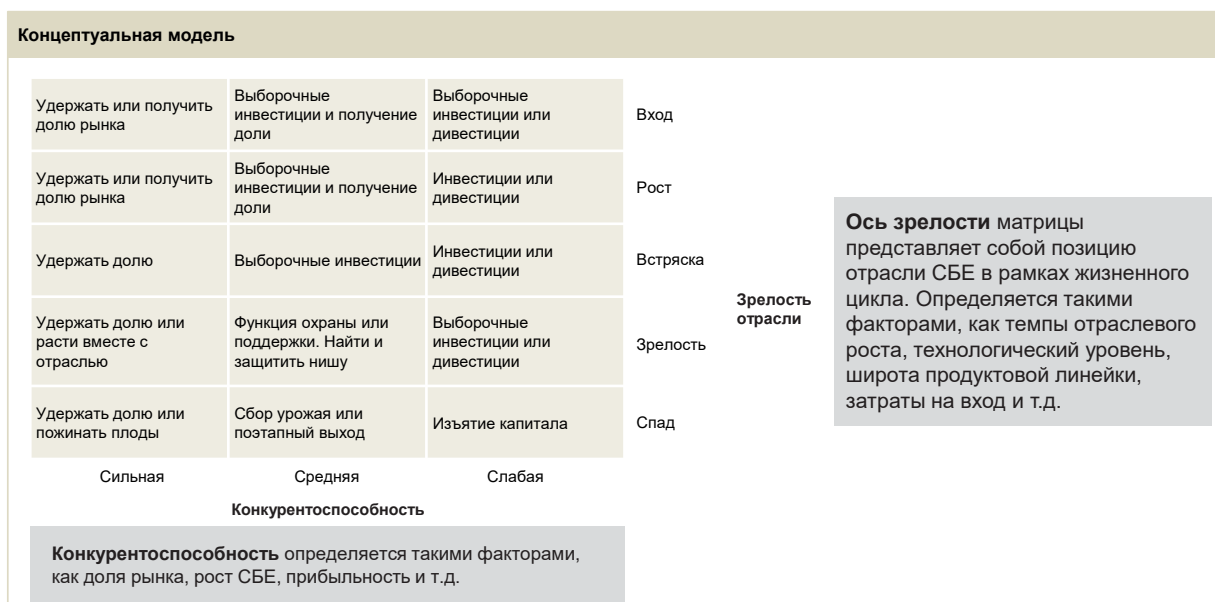
FRAMEWORK



4. **Матрица «зрелость-конкурентоспособная позиция»** Данный подход используется для оценки положения компании или её стратегических бизнес-единиц (СБЕ), а также её существующих стратегий с учетом зрелости отрасли и конкурентных позиций.

4 Матрица «зрелость/конкурентоспособная позиция»

FRAMEWORK

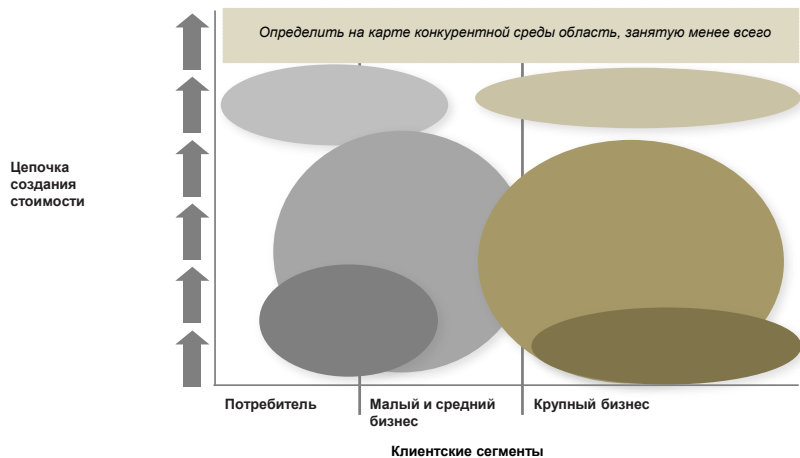


5. Конкурентная среда. Создание картины конкурентной среды, оценка уровня конкуренции в разных сегментах отрасли.

5 Конкурентная среда
FRAMEWORK

Концептуальная модель

Пример анализа конкурентной среды



- Можно выбрать несколько характеристик по вертикальной и горизонтальной оси. К числу общепотребительных терминов относятся:
- Отраслевая цепочка создания стоимости
 - Обслуживаемые клиентские сегменты
 - Прибыльность/Финансовые показатели
 - Ожидаемый рост

6. Модель McKinsey 7-S. Данный принцип используется для оценки организации и её эффективности. Базовая предпосылка модели гласит: существуют семь внутренних факторов, которые необходимо учитывать для успеха любой организации.

6 Модель McKinsey 7-S
FRAMEWORK

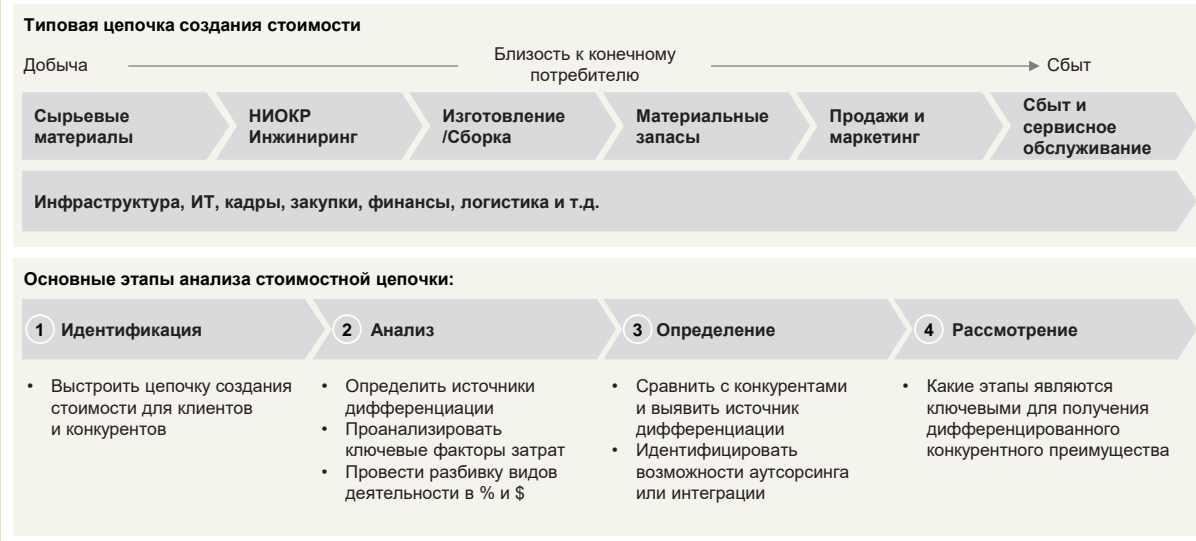
Концептуальная модель



7. Цепочка создания стоимости. Цепочка создания стоимости — это карта последовательности действия в рамках бизнеса или индустрии. В рамках данного принципа происходит разбивка бизнеса на виды деятельности по созданию стоимости. Этот принцип можно применять для сравнительного анализа индустрий или компаний или для определения и анализа затрат.

7 Цепочка создания стоимости FRAMEWORK

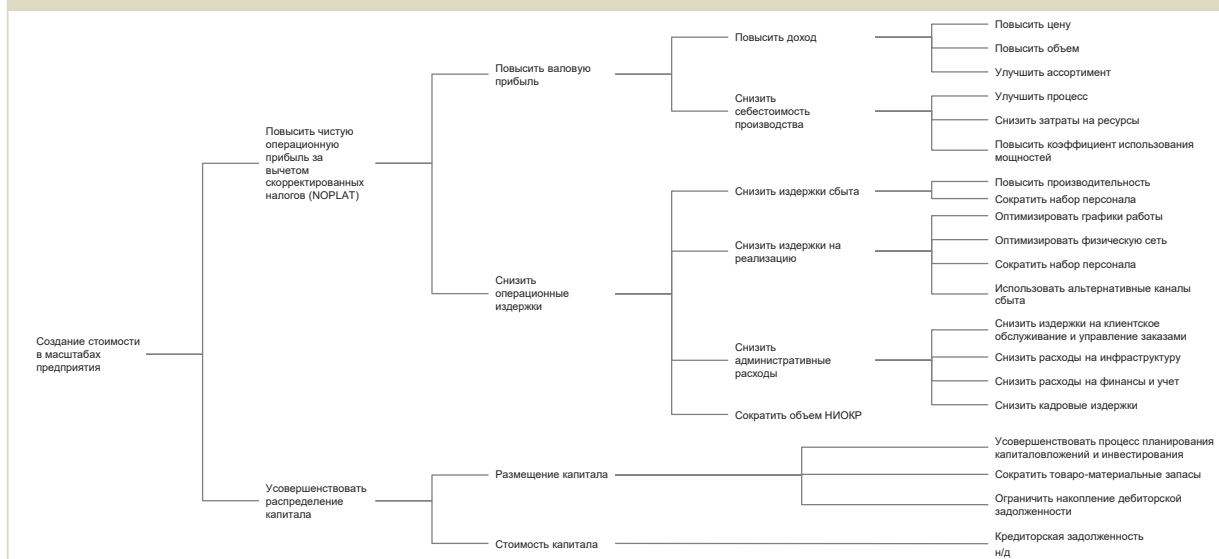
Концептуальная модель



8. Драйверы стоимости. Драйверы стоимости — это виды деятельности или элементы бизнеса, самым непосредственным образом влияющие на структуру затрат или доходную базу компании или индустрии. Каждая индустрия уникальна и обладает собственным набором факторов стоимости.

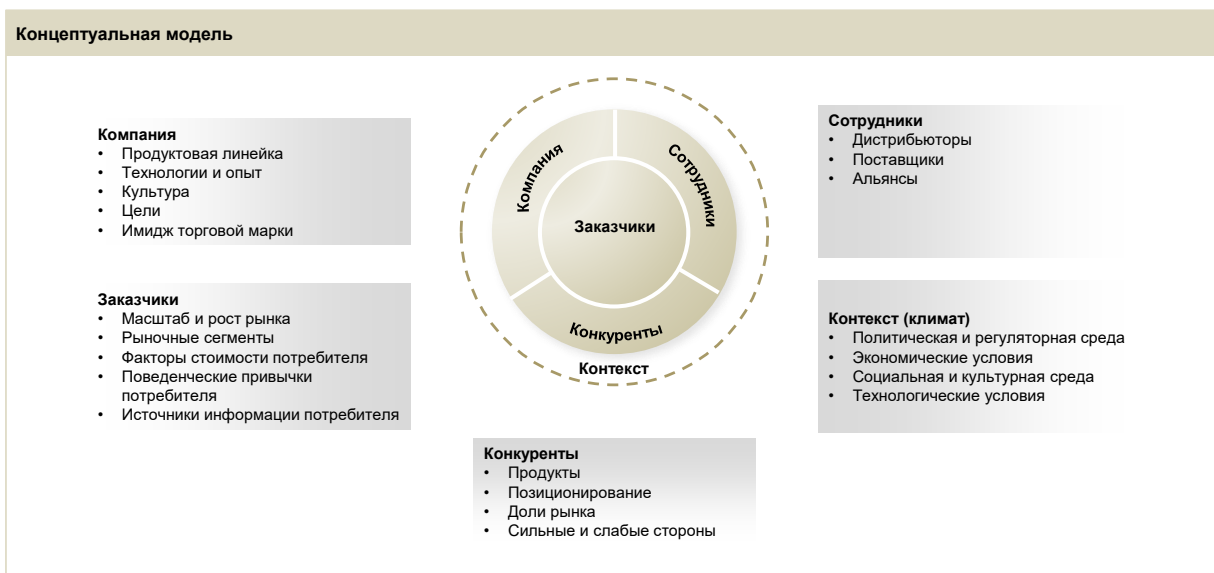
8 Драйверы стоимости FRAMEWORK

Концептуальная модель



9. Ситуационный анализ 5-С. Данный подход используется в целях общего ситуационного анализа компании. Он помогает понять внешние и внутренние факторы, в том числе рыночные условия, клиентскую базу и возможности компании

9 Ситуационный анализ 5-С
FRAMEWORK



10. Матрица BCG. Данный принцип используется для позиционирования различных бизнес-единиц в квадрантах матрицы «рост-рыночная доля» и разработки оптимальной схемы распределения ресурсов и инвестиций между ними.

10 Матрица BCG
FRAMEWORK



Топ-10 общих принципов, которые необходимо знать для разработки успешных стратегий

Не нужно применять все рамочные принципы каждые раз, когда вы приступаете к разработке стратегии. Выберите те, что дадут наилучшие ответы на стратегические вопросы, с которыми компания сталкивается в данный конкретный момент.

Важное замечание: не забывайте, что все вышеперечисленные принципы — всего лишь ваши инструменты. Их полезность и применимость в огромной степени зависит от навыков и вдумчивого подхода со стороны людей, их использующих.

Об авторах



Дмитрий Плотников

Партнер Moscow Consulting Group. Более 10 лет в управленческом консалтинге. Занимался внедрением стратегических и операционных проектов в таких областях, как финансовые услуги, товары повседневного спроса, розничные продажи и электронная коммерция, строительство и обустройство в России и странах СНГ. Получил степень MBA в Международной школе бизнеса Хальта (США).



Галина Кан

Партнер Moscow Consulting Group. Более 10 лет в управленческом консалтинге и сфере прямых инвестиций. Занималась внедрением стратегических и операционных проектов в таких областях, как здравоохранение, образование, финансовые услуги, госсектор и правительственные организации. Получила степень MBA в Университете Вандербилта (США).

О Moscow Consulting Group

Компания Moscow Consulting Group была основана управленческими консультантами McKinsey & Company, чтобы оказывать высококачественные консалтинговые услуги компаниям различного уровня в России и СНГ. MCG предлагает своим клиентам уникальную гибкую бизнес-модель, сочетающую профессионализм штатных консультантов и умения тщательно отобранных независимых специалистов с опытом работы в международных компаниях высшего звена. MCG сотрудничает более чем с 500 консультантами и 1000 экспертами из различных отраслей. MCG специализируется на стратегических и операционных проектах управленческого консультирования. info@mcgroup.ru Чтобы получить подробную информацию о Moscow Consulting Group, посетите сайт mcgroup.ru или свяжитесь с нами по электронному адресу info@mcgroup.ru.