

旅館における経営戦略を立案する段階で、SWOT分析という手法をよく用いている。

これは対象旅館を取り巻く外的環境に潜んでいる機会(O:opportunities)と脅威(T:threats)には何があるかを洗い出した上で、その旅館が持っている強み(S:strengths)と弱み(W:weaknesses)は何であるかを抽出することである。

具体的には、機会と脅威はマクロ的要因(政治経済情勢・社会情勢・法的規制等)やミクロ的要因(市場規模・立地状況の変化・ライフサイクルの位置・顧客の価値観・価格の傾向・競合する施設状況・エージェントの傾向・集客に影響しうるイベントの開催等)を列挙し、促進要因と阻害要因とに分ける。

一方強みと弱みは、自社の有形・無形の経営資源(施設、料理、サービス、環境、企画商品等の商品力・コスト体質(原価、経費)・営業力・評判・ブランド・財務・人材・意思決定力等)を検討し、それぞれ列挙していく。

これらの抽出に際しては、経営者やスタッフが一切相談・打ち合わせをせずに、ひとつひとつの設問に対し、無記名でカードに箇条書きに記載し、これらを取りまとめるといった作業が効果的である。

そこでこれら各項目の中身を眺め、将来起こりうる機会をものにして、かつ予想される脅威に対して、どのように対応していくべきかを検討するのである。そこで具体的に、誰が何をどのようにしていくかという戦術の段階で、自社の強みを伸ばし、逆に足かせとなる弱みを補強していく手段を客観的に立案していく。

次の段階では個々にそれぞれの対策に対して優先順位をつけ、実行のタイムスケジュールを作成する。さらに個別案件ごとに、行動計画を作成し、そのまま実行すれば、かなりの確立で成功する段階まで精度を高めていく。

これがSWOT分析を使った戦略策定と戦術への落とし込みのラフプロセスである。往々にして行き当たりばったりの意思決定で動くことが多いところにおいては、何とも面倒で受け入れを渋る場合が多いが、自社の戦略・戦術を冷静に判断できる手法として、かなり有効である。

半日ほど時間をとってとりあえず幹部だけで初めてみる価値は十分ある。おためしあれ。