



МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ ОБ АНАЛИЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

- Для анализа стратегической ситуации организации необходимо собрать информацию о текущем положении фирмы, оценить масштабы отклонения от желаемого состояния и обозначить дальнейшее направление её развития. Кульминационным моментом выбора стратегии является анализ и оценка альтернативных вариантов.



- Стратегический выбор должен быть основан на чёткой концепции развития организации, а сама формулировка — однозначной и ясной. При этом принимаются во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.д.



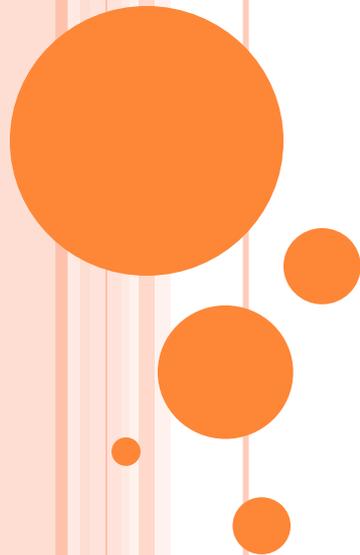
ПРИ АНАЛИЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ВЫДЕЛЯЮТ ДВЕ ГРУППЫ МЕТОДОВ

- Матричные методы
- Методы позиционирования положения организации



3.2. МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПОРТФЕЛЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.2.1. Матрица БКГ



- Удобным инструментом сопоставления различных хозяйственных подразделений (СХП) является специальная матрица, разработанная в конце 1960-х гг. Бостонской консалтинговой группой. Она создана для определения направления стратегического развития портфеля организации на перспективу. Для построения матрицы БКГ по горизонтальной оси отчается относительная доля рынка, по вертикальной — темпы роста рынка.



Относительная доля рынка СХП (ОДР) рассчитывается по следующей формуле

$$\text{ОДР} = \frac{\text{объём продаж СХП}}{\text{объём продаж ведущего конкурента}}$$

Горизонтальная ось разделяется на две зоны: высокой и низкой относительной рыночной доли.

Темп роста (ТР) можно определить по следующей формуле:

$$\text{ТР} = \frac{\text{объём продаж СХП за текущий период}}{\text{объём продаж СХП за предыдущий период}}$$

Вертикальная ось также разделяется на две зоны: зону высокого темпа роста и зону низкого темпа роста.



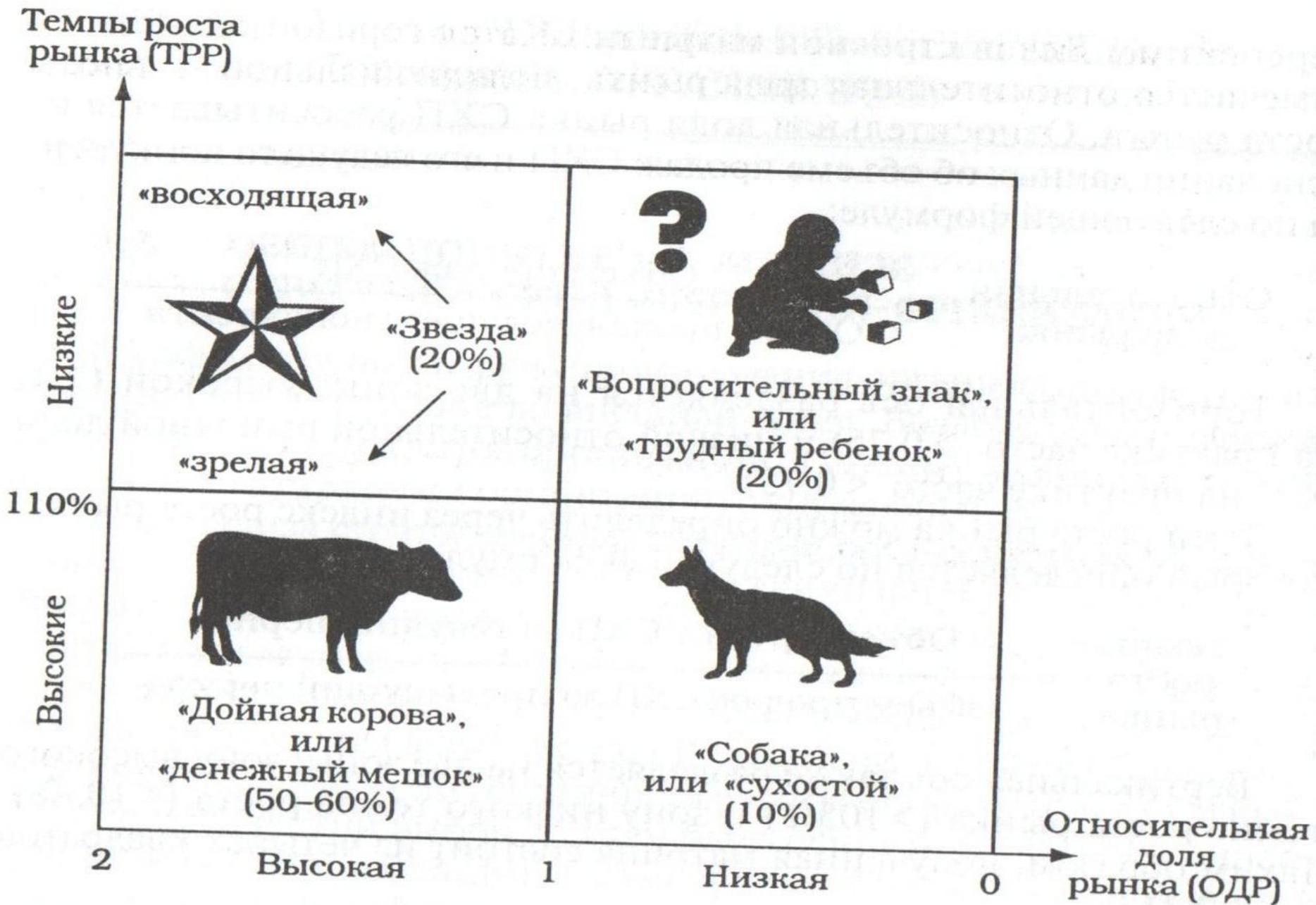


Рис. 3.1. Матрица БКГ

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться определённым набором решений и принципов формирования хозяйственного портфеля:

- «Знаки вопроса» – изучать, чтобы понять, смогут ли они при определённых финансовых вложениях стать «звёздами»
- Возможное решение для перспективных «знаков вопроса» и «звёзд» - укреплять, развивать и увеличивать доли рынка
- «Для дойных коров», которые являются источником финансирования для растущих видов деятельности, - сохранять доли рынка, контролировать капиталовложения
- Для слабеющих «дойных коров» и «собак» - «собирать урожай», т.е. получать краткосрочные прибыли в максимально возможных размерах даже за счёт сокращения доли рынка
- От «собак» избавляться, если нет веских причин их сохранить.



Достоинства матрицы БКГ:

- Позволяет определить состояние единого портфеля организации и выделить наиболее перспективные стратегии развития
- Применяются количественные показатели
- Информацию можно представить наглядно и выразительно



НЕДОСТАТКИ МАТРИЦЫ БКГ:

- Невозможно точно предсказать, какого из нескольких «трудных детей» следует развивать
- Невозможно учесть изменение ситуации, динамику расходов на маркетинг, качество продукции
- Выводы объективны только для стабильных рынков.



3.2.2. МАТРИЦА «ДЖЕНЕРАЛ ЭЛЕКТРИК»

- Более сложным вариантом портфельной модели, устраняющей недостаток матрицы БКГ, является многофакторная матрица «Мак-Кинси», предложенная компанией General Electric при участии консалдиговой фирмы McKensy.



Для оценки ЭТИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОБЫЧНО ИСПОЛЬЗУЮТ 10-БАЛЬНУЮ ШКАЛУ.



-  высокий приоритет инвестиций;
-  неопределенные инвестиции — нужны дополнительные исследования;
-  низкий приоритет инвестиций

Рис. 3.2. Матрица «МакКинси»

МНОЖЕСТВО ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА, МОЖЕТ БЫТЬ РАЗДЕЛЕНО НА 4 ГРУППЫ

- Размер и темп роста рынка
- Качество рынка
- Конкурентная ситуация
- Влияние внешней среды



ВСЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ПОЗИЦИЮ СХП В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ, МОГУТ БЫТЬ ОБЪЕДИНЕНЫ В 4 ГРУППЫ

- Относительная позиция на рынке
- Относительный потенциал производства
- Относительный потенциал НИОКР
- Относительный потенциал персонала



- Матрица «МакКинси» дополняет матрицу БКГ, позволяет оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагает возможные стратегические решения в сфере инвестиций.



Все СХП в соответствии с их положением в матрице «МакКинси» можно объединить в три группы по принципу приоритетности инвестиций

- СХП которое имеет высокий приоритет инвестиций
- СХП которое имеет неопределенный приоритет инвестиций
- СХП которое имеет низкий приоритет инвестиций



РЕКОМЕНДУЕМЫЕ СТРАТЕГИИ:

- для СХП с высоким приоритетом инвестиций — роста инвестирования;
- для СХП с низким приоритетом инвестиций — «сбора урожая» или сокращения, т.е. продолжение деятельности без инвестиций;
- для СХП с неопределенным приоритетом инвестиций стратегические решения принимаются в зависимости от характера ситуации, т.е. на основе дополнительной информации, полученной из новых исследований



Для оценки стратегической привлекательности портфеля организации необходимо проанализировать:

- достаточно ли в портфеле СХП, действующих на очень привлекательных рынках;
- не много ли СХП, имеющих слабую конкурентную позицию;
- соблюдается ли требуемая пропорция между СХП, находящимися на стадиях зарождения и роста, и СХП — на стадиях зрелости и спада;
- достигается ли требуемый баланс между СХП, создающих денежную наличность, и СХП, потребляющих денежную наличность, и др.



Аналогичную матрицу для определения инвестиционных стратегий создала и фирма SHELL



Рис. 3.3. Матрица Shell

Фирма SHELL ДОБАВЛЯЕТ В МАТРИЦУ РЯД РЕКОМЕНДАЦИЙ,
А ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРЕДЛАГАЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ
ТАБЛИЦУ:

| Перспективы выбыли | Прирост отдачи капвложений | Позиция на рынке | Политика капвложений |
|-----------------------|----------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| + | + | Улучшить, сохранить | Инвестировать |
| + | 0 | Сохранить, расширить | Реинвестировать прибыль |
| + | - | Пустить на самотёк | Извлечь максимальную выгоду |
| 0 | - | Уходить медленно | Ликвидировать активы |
| - | - | Уходить быстро | - |



3.2.3. МАТРИЦА «ТОВАР-РЫНОК» И. АНСОФФА

- Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа.



ВОЗМОЖНЫЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ПО ТОВАРАМ И РЫНКАМ

| Рынок-Товар | Старый рынок | Новый рынок |
|--------------|---|---------------------------------------|
| Старый товар | А. Совершенствование деятельности (1) | В. Стратегия развития рынка (2) |
| Новый товар | С. Товарная экспансия (3) | Д. Диверсификац ия (4) |



ПРАКТИКА ЗАПАДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ:
ВЕРОЯТНОСТЬ УСПЕХА ОТДЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РОСТА
НЕОДИНАКОВА ВСЛЕДСТВИЕ СНИЖЕНИЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО
ЭФФЕКТА:

- Для старого товара на старом рынке (А) этот эффект составляет 50%
- Нового товара на старом рынке (С) — 33%
- Старого товара на новом рынке (В) — 20%
- Нового товара на новом рынке (D) — 5%

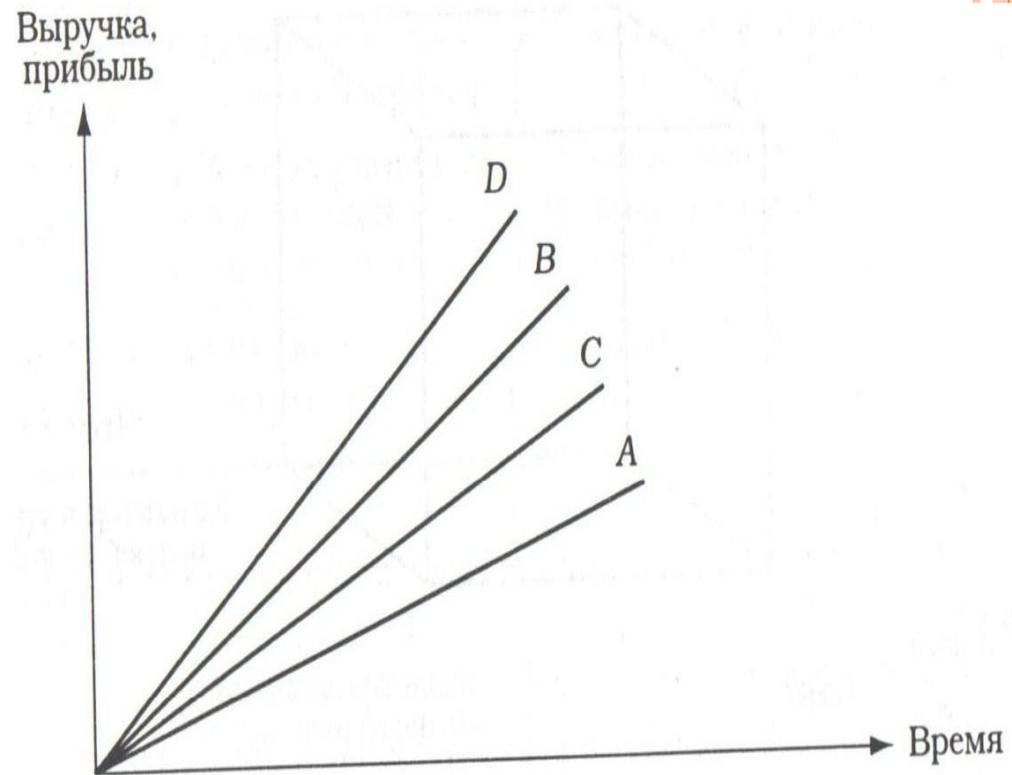


Рис. 3.4. Четыре варианта развития фирмы по И. Ансоффу

3.2.4. ТРЁХМЕРНАЯ СХЕМА Д. АБЕЛЯ

Важный шаг в определении позиции бизнеса на рынке и в целом в матричном подходе сделал Д. Абель, он предложил описывать область бизнеса в трёх измерениях (рис. 3.5)

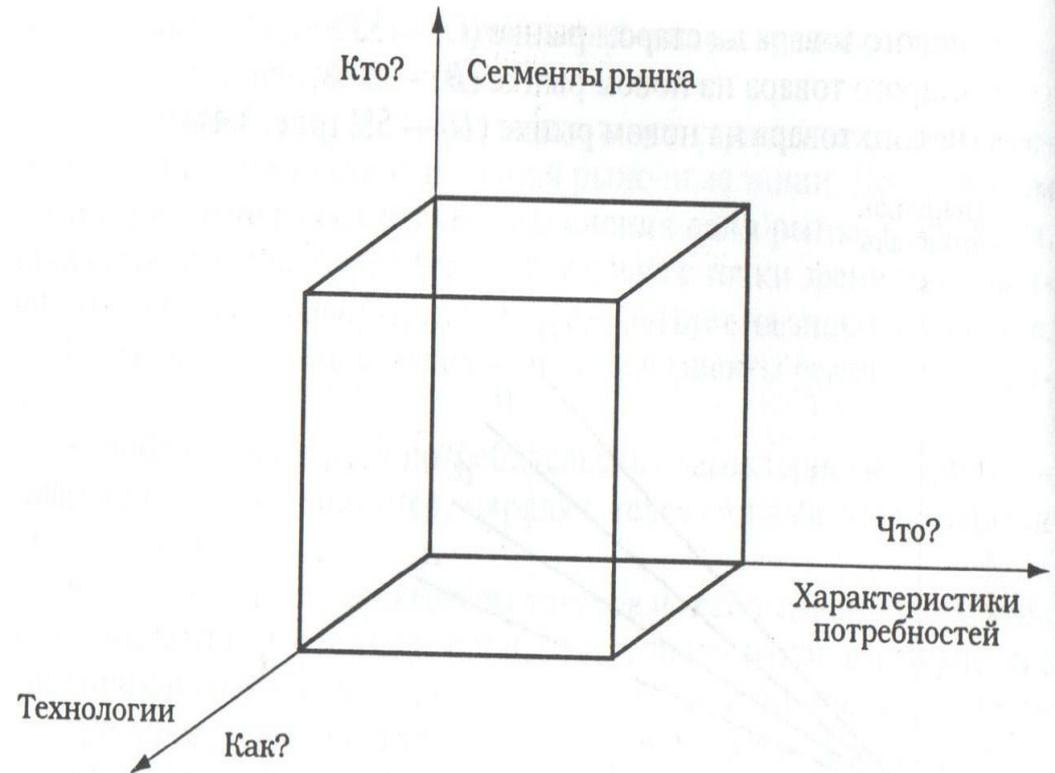


Рис. 3.5. Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

- Д. Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая дополнительный третий фактор для определения позиции бизнеса – технологию.



3.2.5. Модель Томпсона - Стрикленда

- А. Томпсон и А. Стрикленд предложили матрицу выбора стратегии развития в зависимости от динамики роста рынка данной продукции и конкурентной позиции фирмы (рис. 3.6)

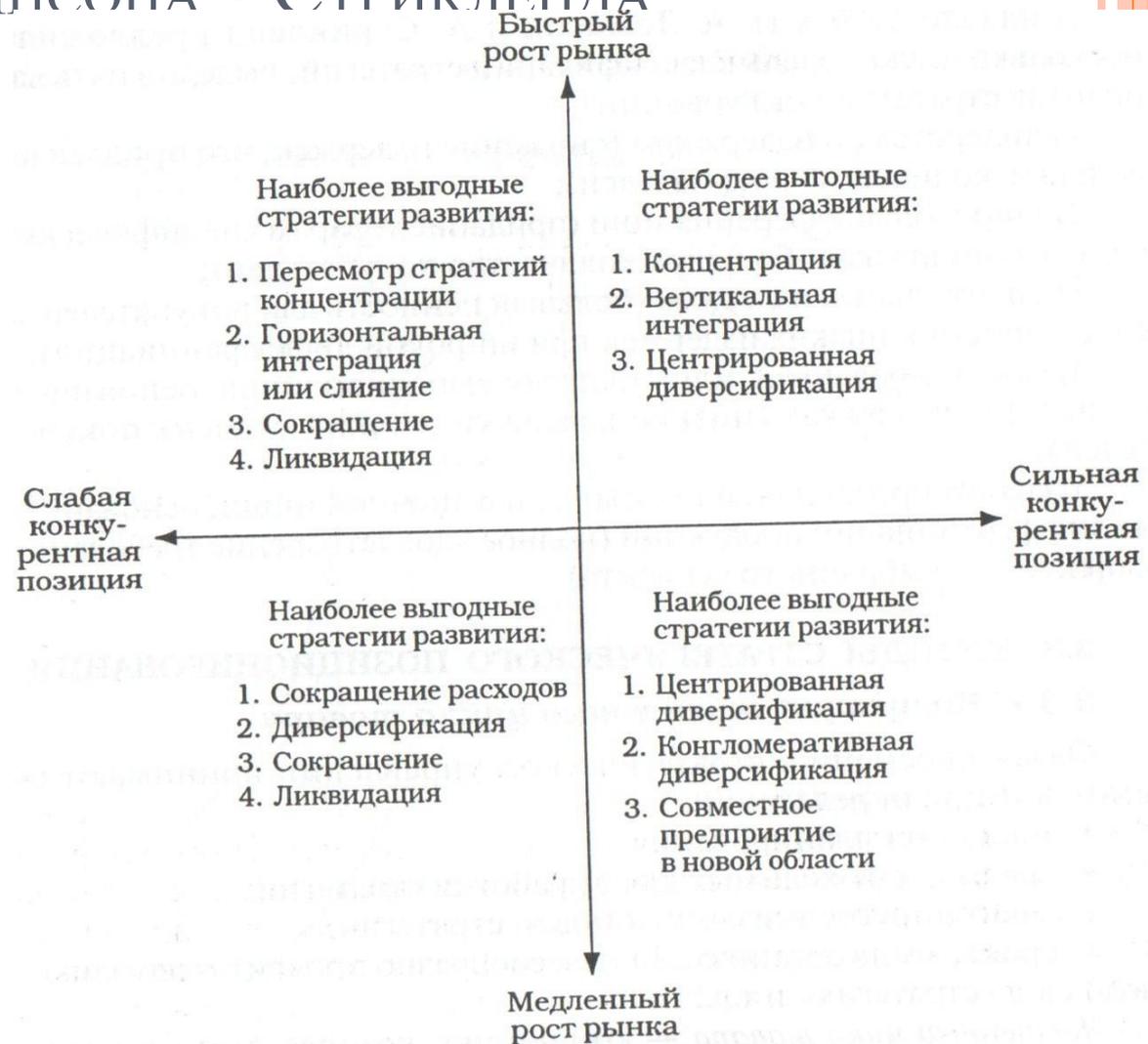


Рис. 3.6. Модель Томпсона — Стрикленда

КЛЮЧЕВЫМИ ФАКТОРАМИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИМИ ВЫБОР БУДУЩЕЙ СТРАТЕГИИ, ЯВЛЯЕТСЯ:

- Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы
- Цели фирмы
- Интересы руководства
- Финансовые ресурсы фирмы
- Качество персонала
- Прошлые обязательства
- Степень зависимости от внешней среды
- Временный фактор



Если СТРАТЕГИЯ СООТВЕТСТВУЕТ ЦЕЛЯМ ФИРМЫ, ТО ПРИ ЕЁ ОЦЕНКЕ НЕОБХОДИМО ОТВЕТИТЬ ЕЩЁ НА 3 ОСНОВНЫХ ВОПРОСА:

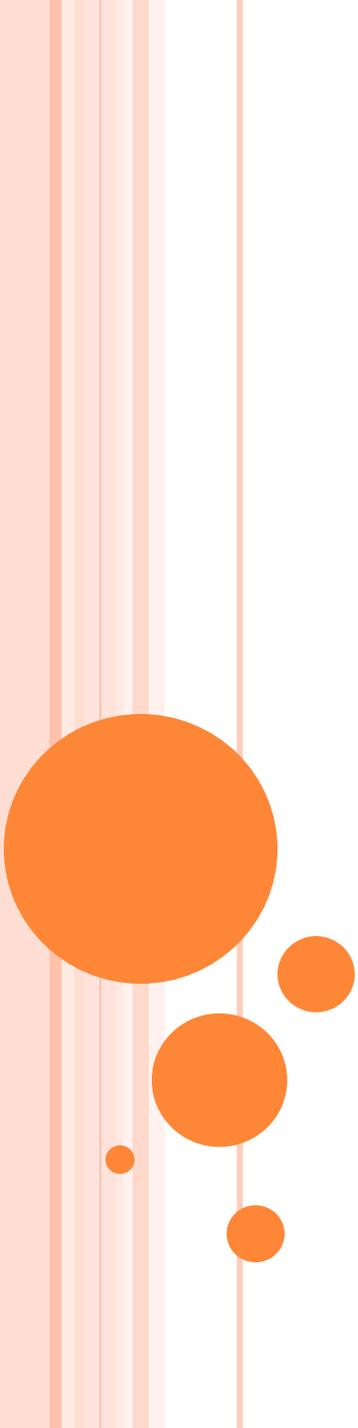
- Соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окружения?
- Соответствует ли выбранная стратегия потенциалу и возможностям фирмы?
- Приемлем ли риск, заложенный в стратегии?



В начале 1990-х гг. А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации стратегий, выделив 5 вариантов стратегии конкуренции:

- Лидерства по издержкам
- Широкой дифференциации
- Оптимальных издержек
- Сфокусированная, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках
- Сфокусированная, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции





3.3. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

3.3.1. Концепция жизненного цикла товара

ФАКТОР ВРЕМЕНИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРИНИМАЮТ ВО ВНИМАНИЕ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ:

- Горизонта планирования
- Сроков, необходимых для выработки стратегии
- Адаптации организации к новой стратегии
- Срока, когда организации целесообразно проявить свою стратегию, и т.д.



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА

- Концепция, которая даёт описание реализации продукта, прибыли, потребителей, конкурентов и стратегии развития с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка



