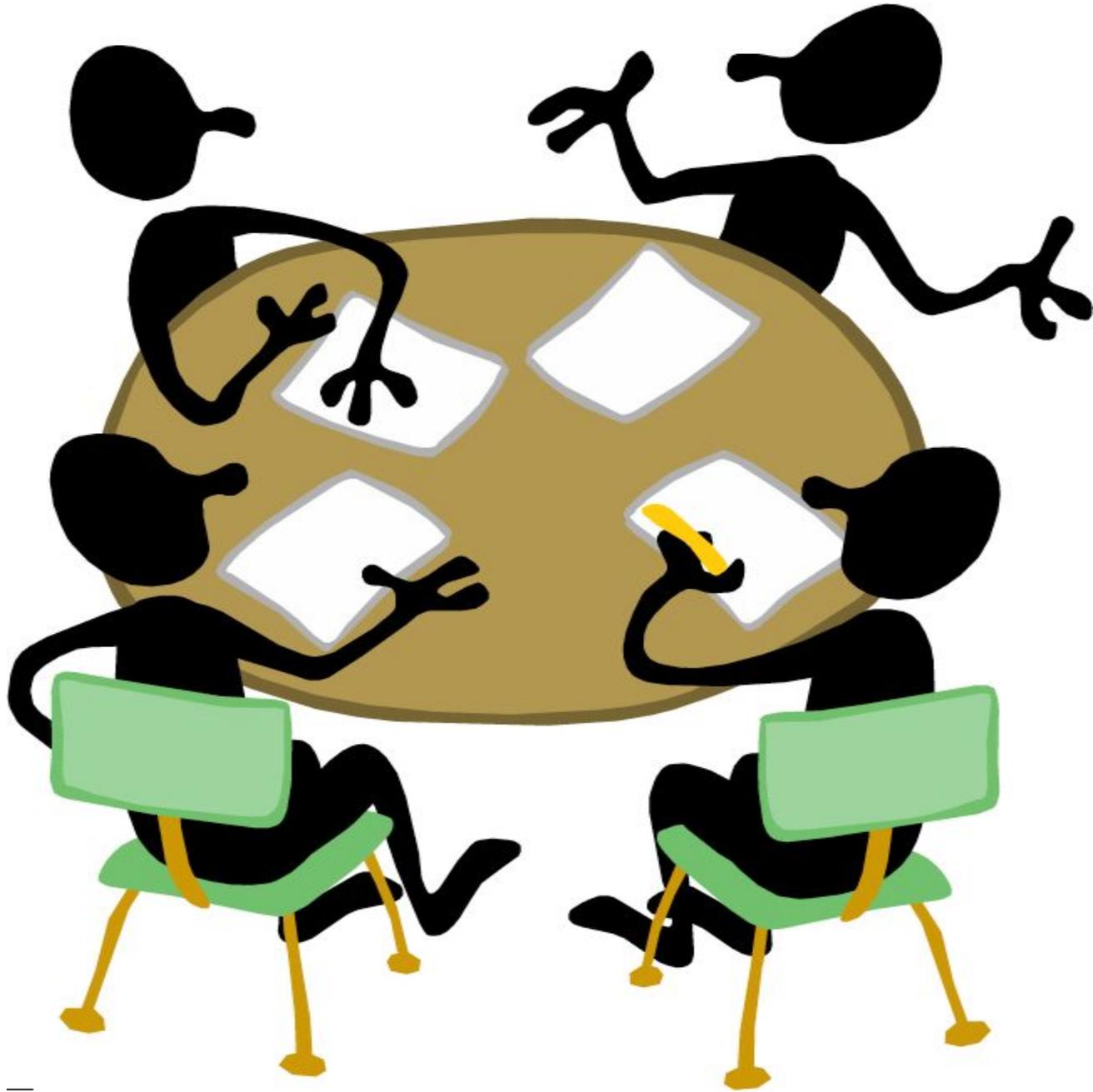
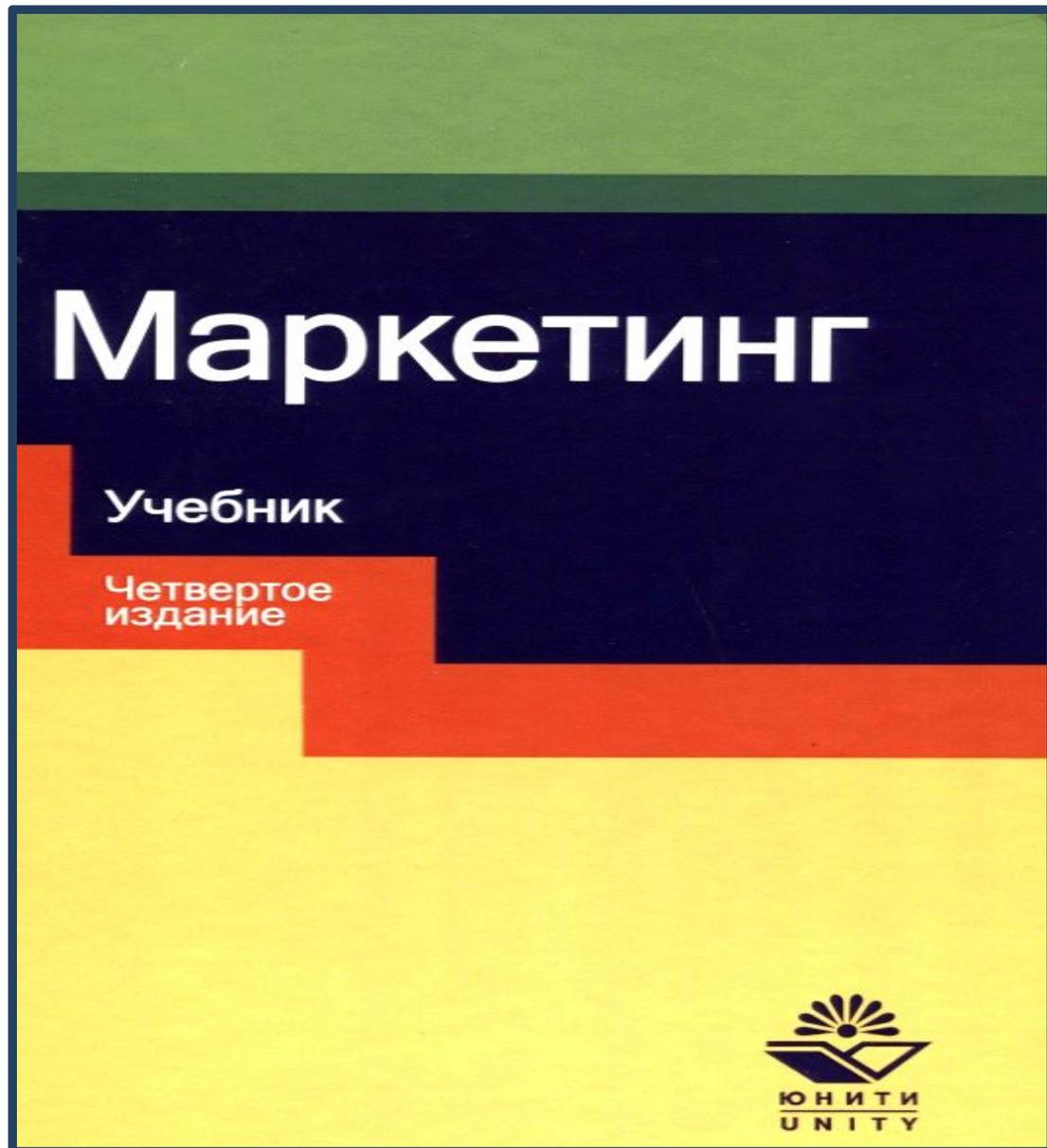
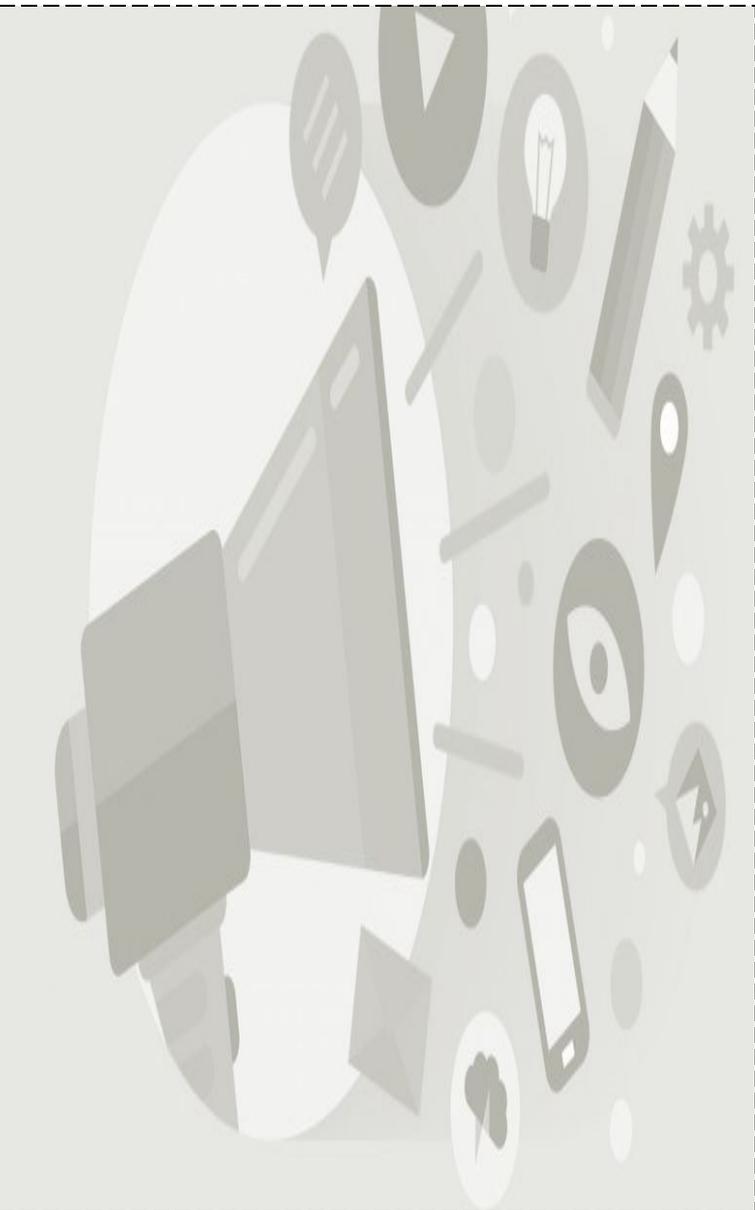


МЕТОДЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
АНАЛИЗА



Базовый курс для темы:



Если, про стратегические
методы, то классификация
условна

$$(a+b)^n = \sum_{k=0}^n \binom{n}{k} a^{n-k} b^k$$

$$X_{1,2} = \frac{-b \pm \sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$

***! Наглядность
+ простота***



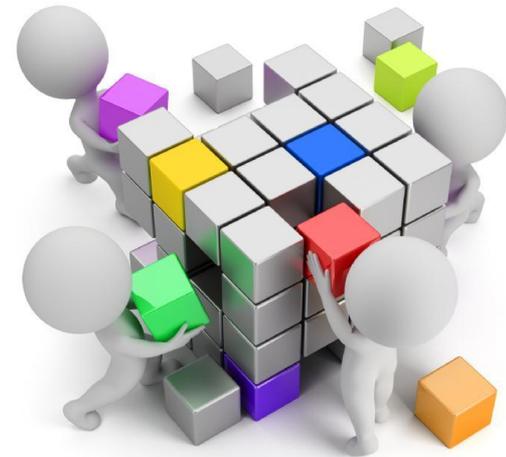
1. МАТРИЦА

2

БКГ
Классификация продукции по доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли

Предпосылка: экономия на масштабе

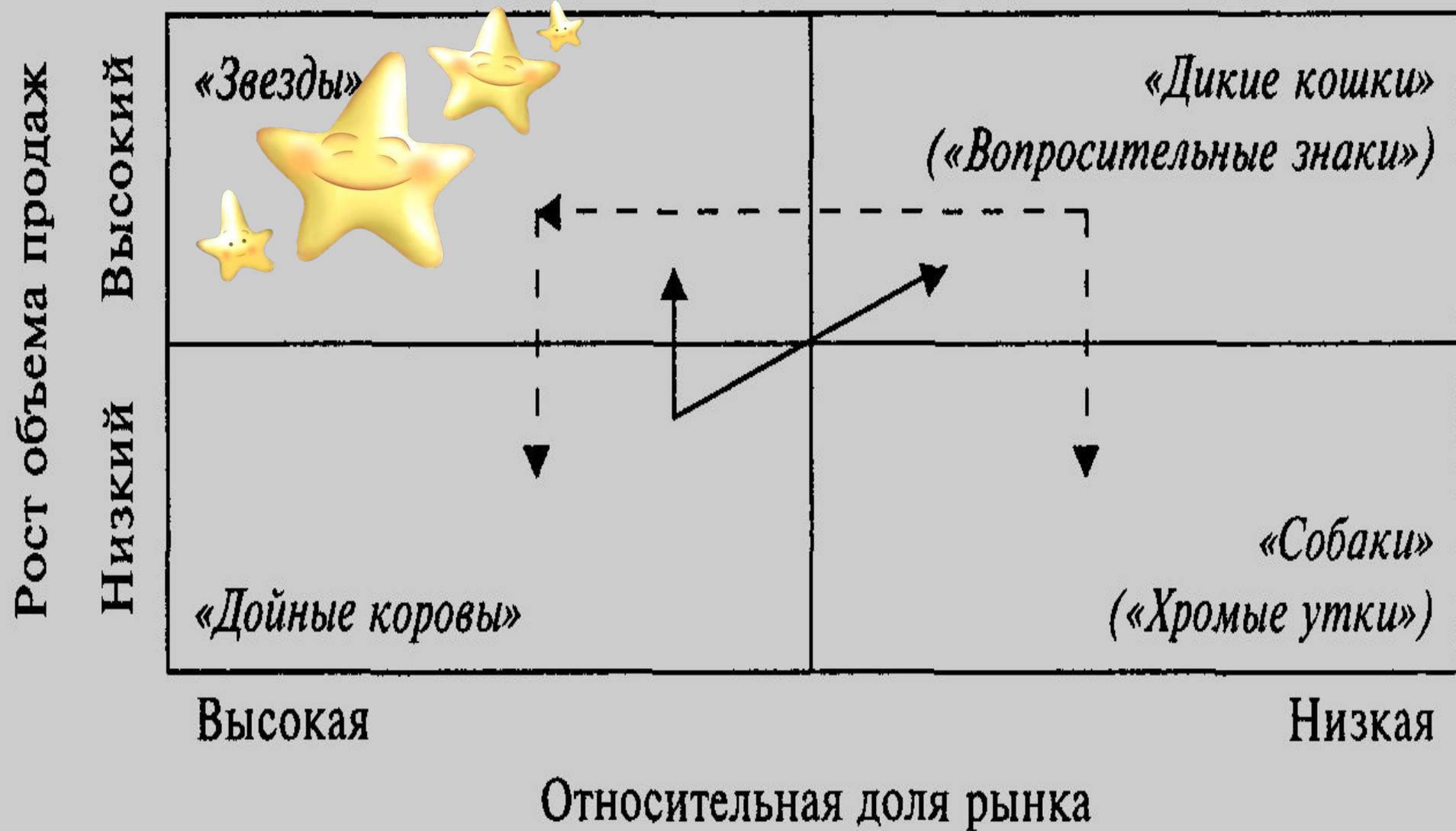
- Сравнение с конкурентами
- Распределение финансов



Исходная информация:

- объем продаж в стоимостном выражении => площадь круга;
- доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента => горизонтальное положение круга в матрице;
- темпы роста рынка => вертикальное положение

=> Динамический ряд



- ✓ Типы продуктов => прибыль vs затраты
- ✓ Возможные варианты движения по матричным зонам
- ✓ Распределение финансовых ресурсов
- ✓ Варианты стратегий

Варианты стратегий:

- рост и увеличение доли рынка — превращение «знака вопроса» в «звезду»;
- сохранение доли рынка — стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов продуктов и финансовых инноваций;
- «сбор урожая», т. е. получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка — стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак»;
- ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях — стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Применение БКГ:

- Позиции, перспективы бизнес-единиц;
- Решения о распределении ресурсов

Недостатки БКГ:

1 Не всегда правильно модель оценивает возможности бизнеса.

2 *мелкое фермерское хозяйство, поставляющее овощную продукцию, в 70-е годы могло быть оценено как «собака», но уже к 90-м годам ухудшение экологической обстановки и особое отношение к «чистым» продуктам создали новые перспективы для развития этого вида бизнеса;*

3 **чрезмерно сосредоточена на потоках наличности;**

4 **существует ряд других факторов, от которых зависит прибыльность предприятия**

5 **матрица не учитывает стратегии дифференциации или фокусирования**



2. Матрица «Мак-

3

«возможность расширения рынка» => «привлекательность рынка»
«относительная доля рынка» => «стратегическое положение фирмы»

❖ Оценка положения

❖ Экспертные оценки

шкала от 1 до 5 => три уровня (1-2 — низкий, 3 — средний, 4-5 — высокий)

Факторы, используемые в матрице «Мак-Кинзи»

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
Характеристика рынка	
<ul style="list-style-type: none">– Размер рынка (количество продаж в денежном и натуральном выражении)– Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей)– Диверсифицированность рынка– Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов– Склонность к цикличности– Склонность к сезонности– Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок	<ul style="list-style-type: none">– Доля фирмы на рынке (в эквивалентных терминах)– Степень участия фирмы в диверсификации– Влияние фирмы на рынок– Характер отношений фирмы с поставщиками– Воздействие на позицию фирмы потребителей

Модель General Electric (матрица МакКинзи)

Эффективность бизнеса

Сильная

Средняя

Слабая

Защищенная позиция

- Максимальные инвестиции и развитие
- Концентрация усилий на поддержание эффективности

Инвестиции в расширение производства

- Стремление к лидерству
- Избирательные инвестиции по критерию эффективности
- Укрепление уязвимых мест

Избирательное расширение производства

- Специализация на избранных направлениях
- Поиск путей преодоления слабостей
- Ликвидация в случае отсутствия стабильного роста

Избирательное расширение производства

- Интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты
- Создание предпосылок успешной конкуренции
- Увеличение доходности за счет повышения производительности

Избирательность/Управление, нацеленное на доходы

- Защита существующей программы
- Концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска

Ограниченное расширение или уборка «урожая»

- Поиск возможностей расширения с низкой степенью риска, если они отсутствуют – сокращение инвестиций и рационализация операций

Защита и переориентация

- Управление текущими доходами
- Концентрация на привлекательных сегментах рынка
- Поддержка эффективности производства

Управление, ориентированное на доходы

- Защита позиций в наиболее доходных сегментах
- Совершенствование производства
- Сокращение инвестиций

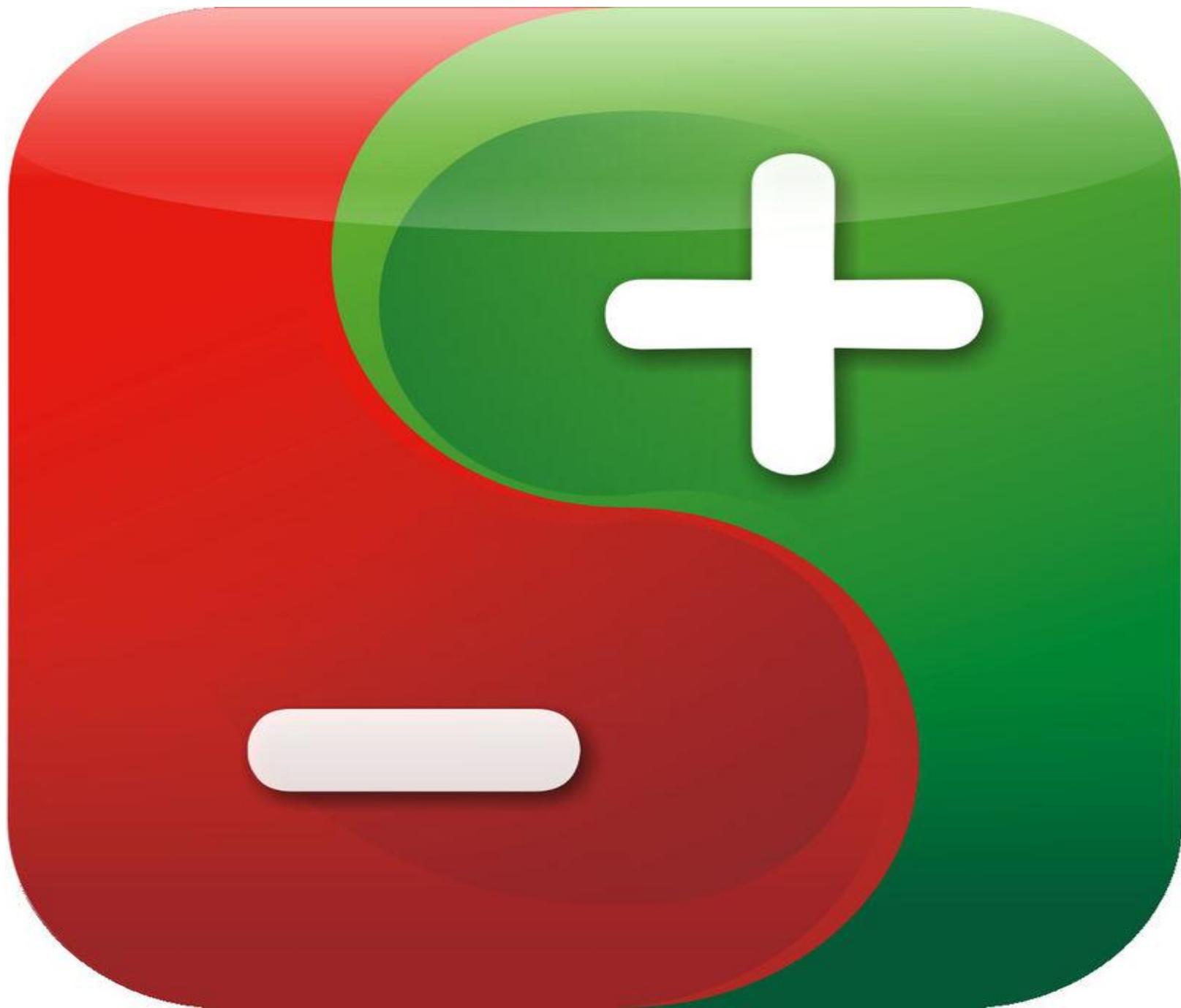
Ликвидация

- Выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости
- Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций

Высокая

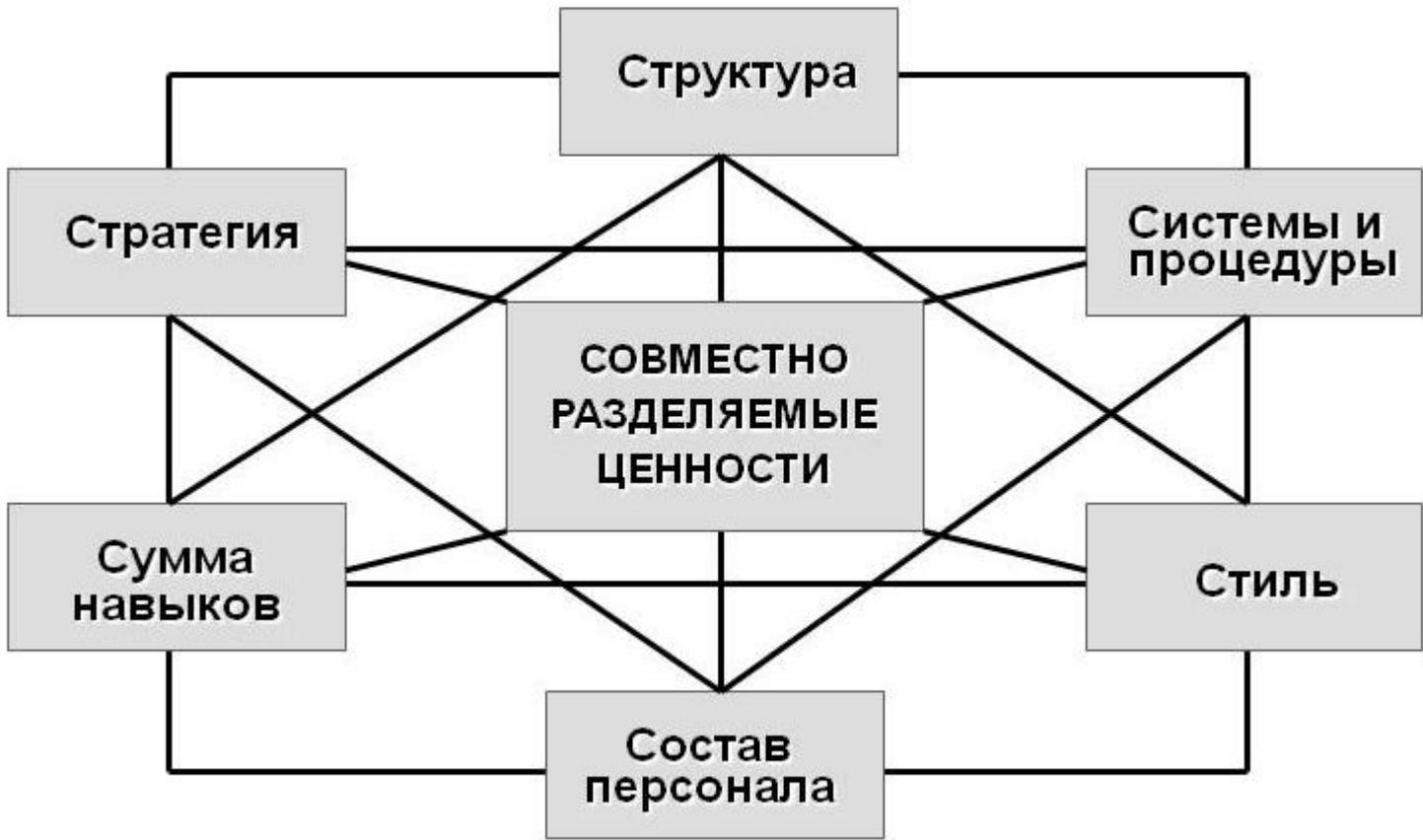
Средняя

Низкая



3. Модель «Мак-Кинзи 7-S»

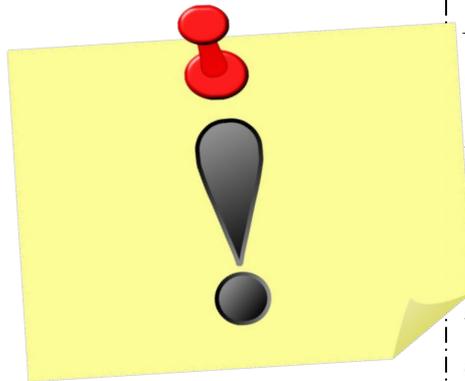
Способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу





Модель определяет последовательность внутренних действий организации после принятия стратегии:

- 1) планирование двух основных внутренних факторов организации, необходимых навыков и культуры, соответствующих выбранной стратегии;
- 2) установление вторичных навыков и культуры элементов:
 - структуры: организационные схемы, линии субординации, описание работ;
 - системы: потоки работ в организации, процедура выполнения, учет и контроль;
 - сотрудников: организация определяет, какие именно работники и в каком количестве ей необходимы;
 - стиль: личный стиль руководства, характер поведения участников организации.



Модель «Мак-Кинзи 7-S» важна тем, что воспринимает планирование не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей. Процесс планирования понимается здесь как установление связи и согласия между сотрудниками, увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии.

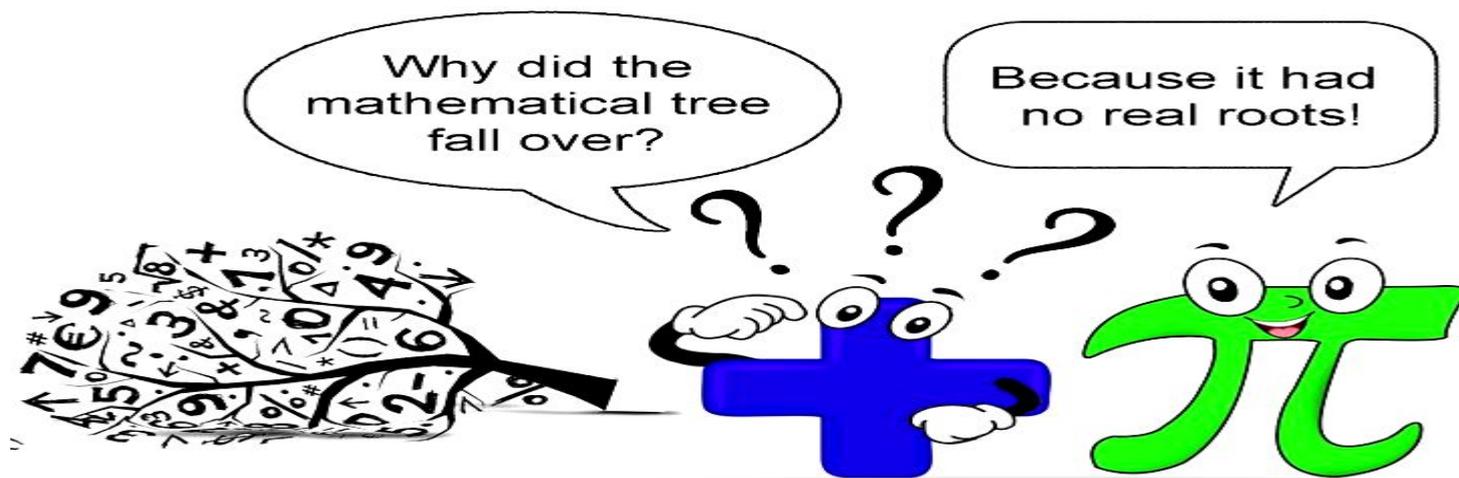
4. Модель PIMS (profit impact of market strategy)

5

*Формализованный подход в стратегическом анализе
(«Воздействие на прибыль маркетинговой стратегии»)*

В рамках регрессионной модели определены не только факторы, которые наиболее тесно взаимосвязаны с рентабельностью, но и степень их относительного влияния как переменных на целевую функцию

В рассматриваемой модели целевыми функциями являются бухгалтерская рентабельность инвестиций (ROI),



30 факторов описания бизнеса

3 основных блока



еще четыре вывода

1. Нормальный уровень ROI и CF для данного характера рыночной среды
2. Стратегическая чувствительность
3. Оптимальная стратегия PIMS
4. Упрощенная модель



5. SWOT-

6

strength — силы, *weakness* — слабости, *opportunity* — возможность, *threat* — угроза

анализ

Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия

1. **Идентификация:** конкретные возможности и угрозы отдельно по каждому из факторов внешней окружающей среды предприятия (динамика, сложность)
2. **Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз** (степень воздействия)
3. **Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз**
4. **Классификация конкретных возможностей и угроз**



использовать шкалу от нуля до десяти



Этап 2. Оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия

1. Оценка собственно ресурсного потенциала

- *физические ресурсы;*
- *финансовые ресурсы;*
- *человеческие ресурсы;*
- *административная система (организация работы);*
- *нематериальные активы.*

каждый из ресурсов получает оценку:

«+» — если ресурс представляет возможность потенциально увеличить эффективность функционирования организации;

«0» — если влияние ресурса на эффективность функционирования оценить невозможно;

«-» — если современное состояние ресурса может привести (или приводит) к снижению эффективности предприятия.

2. Оценка операционного потенциала

✓Маркетинг

- соответствие продукции нуждам рынка ;
- ценовая концепция;
- продажа товара и его сервисное обслуживание;
- система распределения и продвижения товара;
- квалификация;

✓НИОКР

✓Производство

- Изддержки
- качество

✓Финансы (финансовая структура капитала)

✓Персонал

- квалификация;
- профсоюзы;
- микроклимат;
- системы вознаграждения

3. Оценка управленческого потенциала.

Управленческий потенциал соотносится с деятельностью тех управляющих, чьи решения влияют на эффективность деятельности

Управленческий профиль предприятия по И. Ансоффу

Наименование фактора	Оценка		
	Слабость	Нейтрально	Сила
1. Атрибуты управленческого потенциала <ul style="list-style-type: none">- менталитет- власть- компетенция- способности			
2. Атрибуты «климата» организации <ul style="list-style-type: none">- организационная культура- делегирование ответственности			
3. Атрибуты процедуры управления <ul style="list-style-type: none">- информационная структура- процедура принятия решений- вознаграждение и материальное стимулирование (схема для управленческого персонала)			

*При оценке силы и слабости предприятия используют **анализ конкурентного окружения.***

Классификация конкурентной силы

Название группы	Возможный тип поведения
Доминирование благоприятное	Фирма контролирует поведение других конкурентов. Может принимать независимые решения без угрозы потерять свои позиции в перспективе
Относительно благоприятное	Конкуренты имеют определенную силу в воздействии на частные стратегии
Неблагоприятное	Удовлетворительное состояние, но сильно зависит от главных конкурентов
Неудовлетворительное	Неудовлетворительное состояние, но потенциально может быть улучшено
Безнадежное	Неудовлетворительное состояние с отсутствием надежд на будущее

Матрица корреляционного SWOT – анализа



6. GAP-анализ (анализ разрыва)

7

Разрывы между текущим состоянием компании и желаемым =>
Проблемные зоны

Задача увеличения объема продаж

- перехват объема продаж у конкурентов
- еще существует большая группа потребителей, не охваченная нашими товарами/услугами



Причины, мешающие охватить весь потенциальный рынок.

- 1. Во-первых, есть группы потребителей, которых не удовлетворяют существующие товары, как не обладающие определенными функциями. Так, возможно, люди не пьют кофе, потому что у них повышается давление из-за содержащегося в нем кофеина. В этом случае можно расширить ассортимент товаров, выпустив, например, кофе без кофеина.
- 2. Во-вторых, многие товары не доходят до потребителей, потому что те просто не могут их приобрести в нужный момент из-за недостатков в работе сбытовой сети (не выдерживается график поставок, не заказывается вовремя продукция). В этом случае необходимо продумать, как правильно организовать сбыт товаров.
- 3. В-третьих, многие потребители не знают, как лучше использовать продукт. Тогда наша задача состоит в том, чтобы указать такой путь (см. рекламу «Orbit»: «Берем две подушечки жевательной резинки»)

Шаги по проведению анализа разрывов

1. Определение текущего значения + Прогноз

2. Определение максимально доступного значения. Возможен пересмотр

3. Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотрение.

Необходимо разбить общий разрыв на составляющие, отвечающие каждому значимому функциональному, отраслевому, территориальному и другим на правлениям деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование

4. Набор планов (инициатив) по достижению. Источниками могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы. Источники, ориентированные на рынок, выявляют возможности, основанные на желаниях и нуждах потребителей. Источники, ориентированные на научные разработки, выявляют возможности создания новых товаров на основе фундаментальных исследований. При этом методы генерации идей могут включать в себя «мозговой шторм», опросы, анкетирование и пр.



Другой способ применения анализа разрыва

- это определения разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами.

Например, если высшее руководство рассчитывает на реальную ставку оборота на вложенный капитал в 20%, но анализ показывает, что наиболее реалистичной величиной будет 15%, требуются обсуждение и принятие мер по заполнению разрыва 5%.

Заполнение можно произвести несколькими способами, например:

- за счет роста производительности и достижения желаемых 20%;*
- за счет отказа от более амбициозных планов в пользу 15%;*

Следующие методы стратегического анализа обычно применяются для определения стратегических альтернатив, возможных вариантов стратегического плана.

7. Бенчмаркинг

8

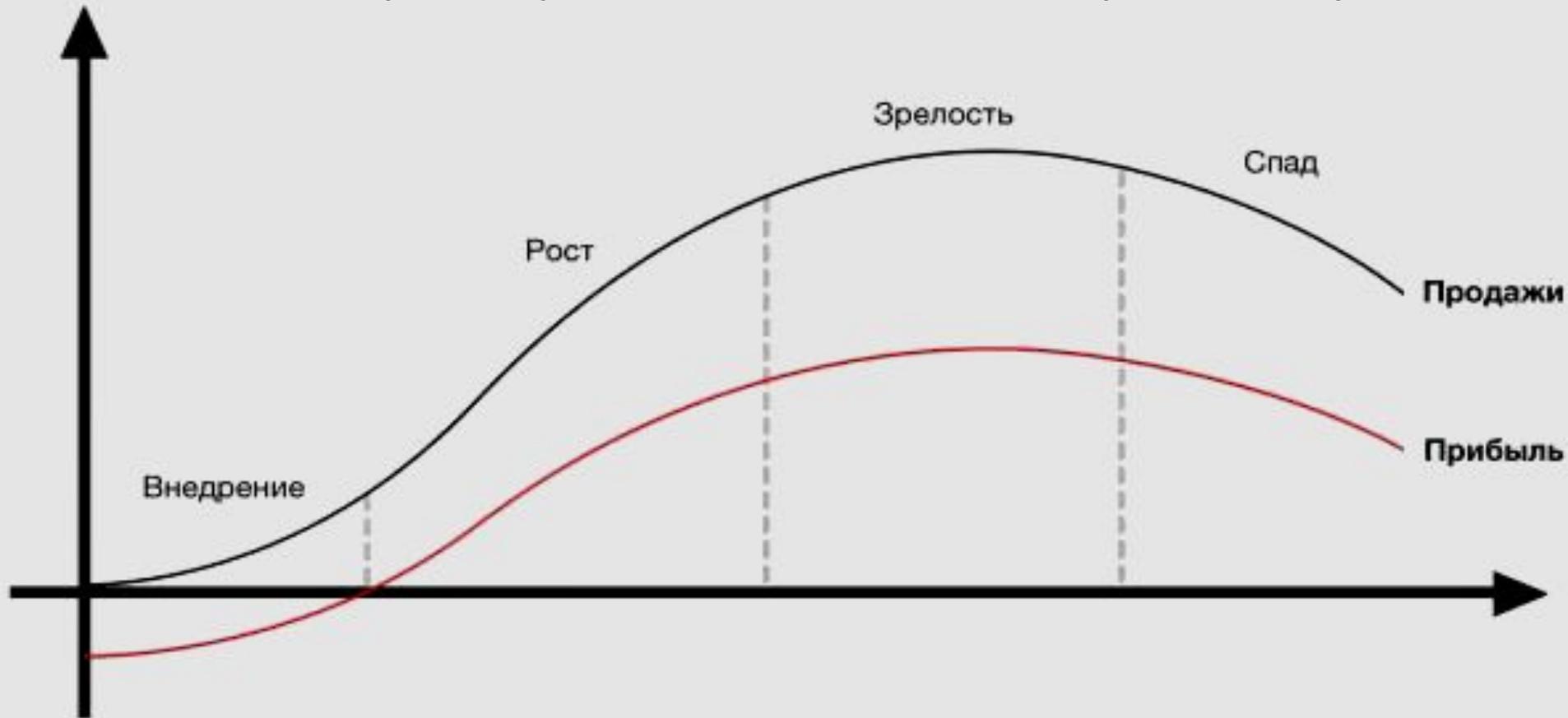


8. Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла

9

*внедрение на рынок - небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;
стадия роста - существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;
стадия зрелости - устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;
стадия насыщения рынка и упадка - снижение сбыта и стратегия сокращения.*

Жизненный цикл товара



9. Модель "продукт - рынок"

рынок \ продукт	существующий	новый, связанный с существующим	совершенно новый
существующий	низкий риск		Высокий риск
новый, связанный с существующим			
совершенно новый	высокий риск		чрезмерно высокий риск

The diagram shows a 4x4 matrix with a central dot in the cell corresponding to 'existing market' and 'existing product'. Three arrows originate from this dot: one points horizontally to the right to the 'new, related to existing' market cell; one points vertically down to the 'existing market' and 'completely new product' cell; and one points diagonally down and to the right to the 'completely new market' and 'completely new product' cell.

Матрица показывает степень вероятности успеха при различных сочетаниях "рынок-продукт".

1. определение вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса;
2. выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения

Вопросы для 5 презентации «Методы стратегического менеджмента»

- 1. Что такое портфельный анализ?**
- 2. Матрица БКГ: построение, использование, плюсы, минусы;**
- 3. Матрица Мак-Кинзи: построение, использование, плюсы, минусы;**
- 4. Матрица Мак-Кинзи 7s: построение, использование, плюсы, минусы;**
- 5. Модель PIMS: построение, использование, плюсы, минусы;**
- 6. SWOT-анализ: построение, использование, плюсы, минусы;**
- 7. GAP-анализ;**
- 8. Бенчмаркинг;**
- 9. Модель жизненного цикла товара**



