

Основные методы стратегического анализа





В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы достаточно универсальны.



Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом). К преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, акцент на качественные выгоды, простоту обработки информации.

Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)

Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица «Бостон Консалтинг Групп», или матрица БКГ. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли.



Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту должна иметься следующая информация:

- объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;
- доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяет горизонтальное положение круга в матрице;
- темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие положения:

- во-первых, валовая прибыль и общие доходы предприятия увеличиваются пропорционально росту доли рынка предприятия;
- во-вторых, если предприятие хочет поддерживать долю рынка, то потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка;
- в-третьих, поскольку рост каждого рынка в конечном счете снижается, как только продукт приближается в своем жизненном цикле к стадии зрелости, поэтому, чтобы не потерять завоеванных ранее на рынке позиций, полученную прибыль следует направлять или распределять среди продуктов, у которых есть тенденции к росту.




Матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в зависимости от особенностей распределения прибыли








- «Звезды» — продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли.
- «Дойная корова» — продукты, занимающие лидирующее положение относительно стабильной или сокращающейся отрасли.
- «Собаки» — продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли.
- «Трудные дети» («Вопросительный знак», «Дикие кошки») — продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли.



Таким образом, в рамках матрицы БКГ можно выделить для выбора стратегий следующие варианты:

- 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 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 вследствие этого средств в других отраслях
- 
- 
- 

Преимущество модели БКГ:

- Модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами;
- Модель может быть основной для анализа разных стадий развития бизнес-единиц;
- Представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия;



Недостатки матрицы БКГ

- Не всегда правильно модель оценивает возможности бизнеса.
- Чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций.
- Ее построение основано на не до конца продуманном подходе к рассмотрению вопроса о конкурентном положении на рынке конкретного продукта или бизнес-единицы;



Матрица «Мак-Кинзи».

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинзи». Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся измерителем позиции фирмы на рынке.





Привлекательность рынка	Стратегическое положение
Характеристика рынка	
- Размер рынка (количество продаж в денежном и натуральном выражении)	- Доля фирмы на рынке (в эквивалентных терминах)
- Размеры ключевых сегментов (характеристика основных сегментов)	- Степень участия фирмы в диверсификации
- Диверсифицированность	- Влияние фирмы на рынок
- Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов	- Характер отношений фирмы потребителей
- Склонность к цикличности	
- Склонность к сезонности	
- Воздействие поставщиков	



П ри вл ек ат ел ьн ос ть р ы нк а	высокая	Инвестировать (расти)	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)
	средняя	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение и защищаться)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
	низкая	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
		хорошее	среднее	низкое
Стратегическое положение				

В применении модели «Мак-Кинзи» имеются серьезные ограничения

- во-первых, отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или ином рынке;
- во-вторых, возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции;
- в-третьих, сложности подбора и систематизации информации по значимым факторам.



Модель «Мак-Кинзи 7-S»

Эта модель — способ осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, общность ценностей, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль.





Значение модели «Мак-Кинзи 7-S» связывают:

- во-первых, с тем, что модель показывает важность для планирования не только разработки финансовых показателей, но и учета качества работы и квалификации сотрудников
- во-вторых, с тем, что модель определяет последовательность внутренних действий организации после принятия стратегии



Модель PIMS

Первоначально модель строилась на информации компании General Electric. Затем в дополнение к этой информации были добавлены данные многих других корпораций. Причем для руководства проектом функционирования этой модели был создан Институт стратегического планирования. Число участников (компаний) этой модели все время возрастало, вследствие чего база данных модели постоянно увеличивалась.





Конкурентная ситуация

Доля рынка	+
Относительная доля рынка	+
Относительное качество продукции	+

Производственная структура

Капитал / сумма продажи	-
Капитал / добавленная стоимость	-
Степень использования производственных мощностей	+
Производительность труда	+

Рыночная ситуация

Рост	+
Капиталоемкость	-
Расходы на маркетинг / сумма продаж	-
Сумма покупок	-




■ Несомненным достоинством модели, по мнению многих исследователей, является использование эмпирического материала. Однако применение данных PIMS, так же как и любых других экономико-математических моделей, может служить только средством в принятии управленческих решений, а не в качестве их замены.

■ Недостаток модели PIMS — склонность к несколько механическому взгляду и отрыв от реалий бизнеса. Среди приверженцев этой модели особенно часто встречаются сторонники технического подхода к планированию, что отрицательно сказывается на ее репутации в глазах тех, кто строит свою стратегию на основе предпринимательского подхода.

SWOT-анализ


Является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия. Комплексно исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия.





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

- Идентификация.
- Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз.
- Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз.
- Классификация конкретных возможностей и угроз.



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

- Оценка операционного потенциала: физические ресурсы; финансовые ресурсы; человеческие ресурсы; административная система (организация работы); нематериальные активы
- Оценка собственно ресурсного потенциала: Маркетинг, НИОКР, Производство, Финансы, Персонал.
- Оценка управленческого потенциала

Матрица SWOT



	Возможности: 1 2 3	Угрозы: 1 2 3
Сильные стороны: 1 2 3	СИВ	СИУ
Слабые стороны: 1 2 3	СЛВ	СЛУ



Таким образом,
количественные методы
играют в стратегическом
анализе, в целом,
подчиненно-вспомогательную
роль. К формам
представления результатов
выдвигаются требования
наглядности и простоты.



Спасибо за внимание!!!