

Стратегический анализ. Методы стратегического анализа

Стратегический анализ - это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации. К инструментам стратегического анализа относятся формальные модели, количественные методы, анализ, учитывающий специфику организации.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

1. сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
2. анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма ступает к завершающему этапу разработки стратегии - выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

Анализ разрыва

Анализ разрыва - простой, но эффективный метод стратегического менеджмента и анализа. Его цель - определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как "заполнить" его. Алгоритм анализа разрыва:

- определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж);
- выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния (через 3, 5 лет);
- определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;
- установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;
- разработка специальных программ и способов действий необходимых для заполнения разрыва.

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.

Анализ динамики издержек и кривая опыта

Одна из классических моделей стратегий разработана в 1926 году. Она связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках.

Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов:

1. преимущества в технологии, возникающие с расширением производства;
2. обучение на опыте наиболее эффективным способом организации производства;
3. эффект экономии на масштабе.

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения самых низких единичных издержек и, следовательно, самых высоких прибылей.

Применение кривой опыта возможно в отраслях материального производства.

В современных условиях достижение лидерства в издержках необязательно связано с увеличением масштабов производства. Нынешнее высокотехнологичное оборудование рассчитано не только на крупные производства, но и на небольшие. Сегодня даже маленькая фирма может использовать компьютеры, модульное оборудование, которые обеспечивают высокую производительность и возможности перестройки для решения различных специфических задач. Главным недостатком модели являются учет только одной из внутренних проблем организации и невнимание к внешней среде (в первую очередь к потребностям покупателей).

Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла

В основе анализа динамики рынка данного продукта лежит известная модель жизненного цикла товара, которая является аналогией жизненного цикла биологического существа.

Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствует свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики:

- рождение и 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.

Цель модели жизненного цикла - правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке. Существует большое количество модификаций жизненных циклов в зависимости от типов товаров. Тем не менее нельзя слишком тесно привязывать стратегию к модели жизненного цикла.

Модели "кривой опыта" и "жизненного цикла" являются наиболее простыми методами стратегического анализа, поскольку связывают разработку стратегии лишь с одним из факторов деятельности фирмы. Описанные далее методы имеют более комплексный характер, идут по пути увязки различных компонентов внутренней и внешней среды организации.

Модель "продукт - рынок"

Предложена А.Дж. Стейнером в 1975 г. Представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие, новые, но связанные с существующими, и совершенно новые продукты.

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

Рис. 1. Матрица "рынок-продукт"

Матрица показывает уровни риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях "рынок-продукт". Модель используется для:

1. определения вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса;
2. выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения инвестиций для разных деловых единиц, то есть при формировании портфеля ценных бумаг фирмы.

Портфельные модели анализа стратегии

Портфельные модели определяют настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него. Первоначальной, классической портфельной моделью является матрица БКГ (Бостонской консультационной группы).

Матрица указывает на четыре основные позиции бизнеса:

1. высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках - идеальное

положение "звезда";

2. высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли "дойные коровы", или "денежные мешки") - хороший источник наличности для фирмы;

3. не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках "знаки вопроса", чье будущее неопределенно;

О сочетании слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя, - "собаки" - отверженные мира бизнеса.

Модель БКГ используется:

- для определения взаимосвязанных заключений о позиции деловой единицы (бизнеса), входящей в состав организации, и ее стратегических перспективах;

- при помощи матрицы БКГ фирма формирует состав своего портфеля (то есть определяет сочетания вложений капитала в различные отрасли, различные деловые единицы).

В рамках матрицы БКГ могут быть предложены варианты стратегий:

1. Рост и увеличение доли рынка - превращение "знака вопроса" в "звезду" (агрессивные "знаки вопроса" иногда называют "дикими кошками").

2. Сохранение доли рынка - стратегия для "дойных коров", доходы которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций.

3. "Сбор урожая", то есть 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".

4. 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.

Модель БКГ имеет следующие преимущества и недостатки:

Преимущества:

- модель используется для исследования взаимосвязи между деловыми единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;

- модель может быть основой для анализа разных стадий развития деловой единицы (бизнеса);

- представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля организации (портфеля ценных бумаг).

Недостатки:

- не всегда правильно оценивает возможности бизнеса. Для единицы, определенной как "собака", может порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса. Так, 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 этого бизнеса;

- чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций.

Нацелена на суперрост и оставляет без внимания возможности оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления.

Более сложным вариантом портфельной модели является многофакторная матрица Маккинзи компании, разрабатывающей ее по заказу "Дженерал Электрик".

Оценка многопрофильной портфельной модели:

- ее преимуществом по сравнению с простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы;
- в применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции.

Источник - И.А.ПОДЕЛИНСКАЯ, М.В. БЯНКИН СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. - 55 с.