
Стратегический маркетинг

Разумова С.В.

9. Матричные методы в анализе бизнес-портфеля

Вопросы

1. Области использования матричных методов
 2. Особенности использования матрицы BCG в стратегическом маркетинговом планировании
 3. Многофакторные подходы к моделированию бизнес-портфеля
 4. Модель Хофера-Шенделя
 5. Позиционирование видов бизнеса на матрице ADL
-

9.1. Области использования матричных методов

- П. Друкер выделяет 7 типов бизнеса:
 - ❑ источники сегодняшнего существования
 - ❑ источники завтрашнего существования
 - ❑ источники существования, оставшиеся в прошлом
 - ❑ разработки
 - ❑ «темные лошадки»
 - ❑ инвестиции в административное
 - ❑ «неудачники»
-

Разновидности матричных МЕТОДОВ

- BCG,
 - GE,
 - ShellDPM,
 - Хоффера-Шенделя,
 - ADL.
-

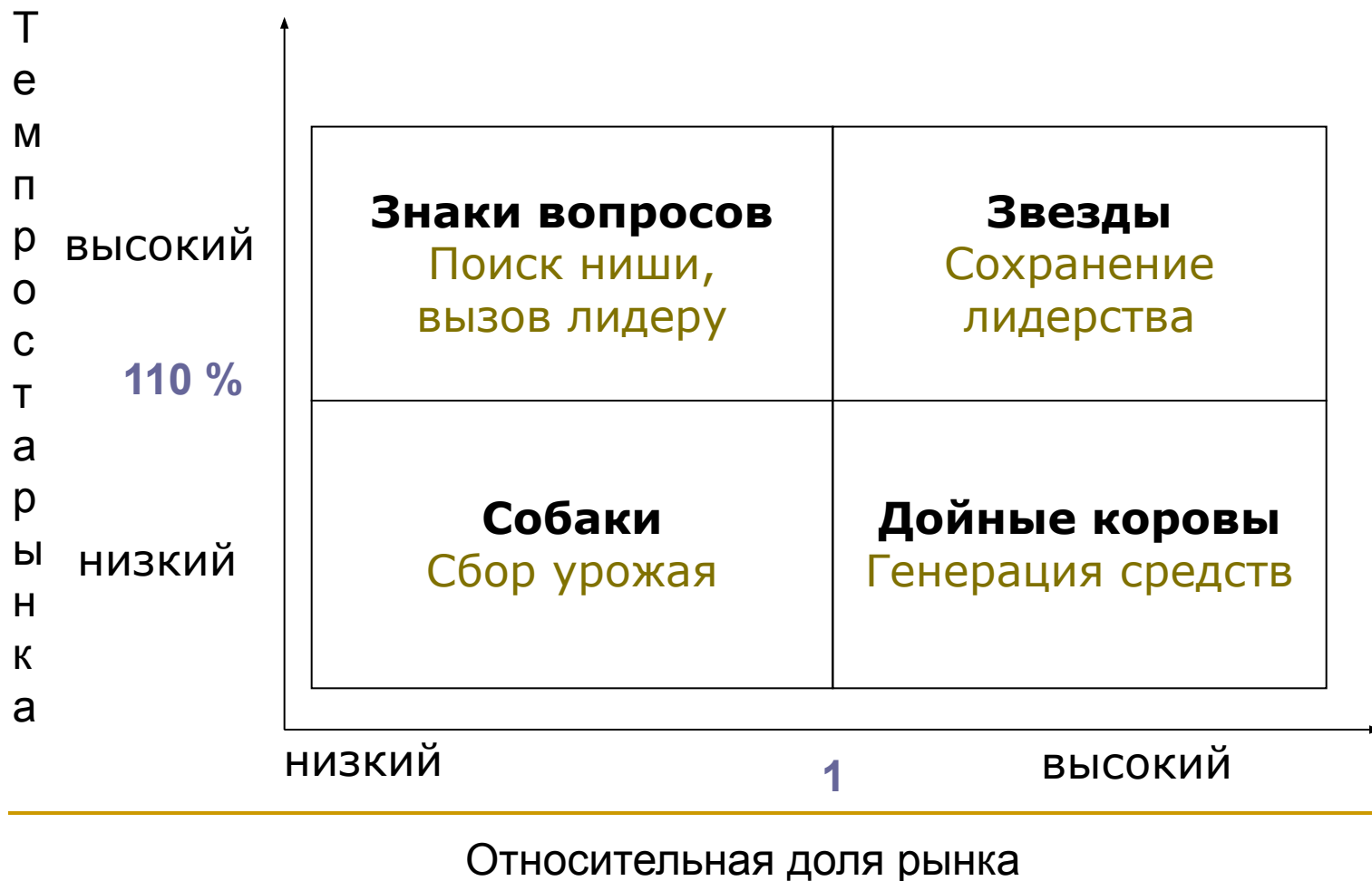
Матричные методы служат следующим целям

- Разработка стратегии бизнеса и распределение ресурсов
 - Анализ равновесия в бизнес-портфеле
 - Установление тенденций
 - Оценка конкуренции
 - Определение соответствия темпов роста предприятия темпам роста рынка
-

9.2. Особенности использования матрицы BCG в стратегическом маркетинговом планировании

- Матрица учитывает два основных предположения:
 - фирмы, обладающие наибольшим опытом в производстве товара, вероятно, будут иметь самые низкие издержки производства этого товара;
 - рыночная доля и прибыльность взаимосвязаны.
- Параметры матрицы
 - Относительная рыночная доля (ось X);
 - Темп прироста рынка (ось Y);
 - Доля бизнес-единицы в общем объеме продаж (диаметр круга).

Матрица ВКГ



Возможности генерирования и расходования средств с учетом положения СБЕ в матрице

		Относительная доля рынка	
		низкая	высокая
Скорость роста рынка	высокая	<p>«Знаки вопроса»</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ способность генерировать денежные средства + ■ способность потреблять денежные средства - - - <p style="text-align: center;">— - -</p>	<p>«Звезды»</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ способность генерировать денежные средства +++ ■ способность потреблять денежные средства - - - <p style="text-align: center;">— 0</p>
	низкая	<p>«Собаки»</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ способность генерировать денежные средства + ■ способность потреблять денежные средства - <p style="text-align: center;">— 0</p>	<p>«Дойные коровы»</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ способность генерировать денежные средства +++ ■ способность потреблять денежные средства - <p style="text-align: center;">— ++</p>

Сравнительный анализ концепции жизненного цикла и матрицы BCG в целях СМП

	BCG	ЖЦТ
Сильные стороны для планирования	<ul style="list-style-type: none">■ Сосредоточен на стратегическом бизнес-подразделении или на продукте;■ Может использовать количественные показатели;■ Позволяет делать прогнозы.	<ul style="list-style-type: none">■ Описывается как пятиэтапный процесс,■ Легок для понимания
Слабые стороны для планирования	<ul style="list-style-type: none">■ Размеры кругов могут не отражать фактические выгоды.■ Вероятно, искажает истинную картину из-за принятых упрощений.■ Позиции в квадрантах зависят от решений менеджера, а не от объективных данных.	<ul style="list-style-type: none">■ Ретроспективный характер;■ Трудно предсказать будущие возможности.

Сравнительный анализ концепции жизненного цикла и матрицы BCG в целях СМП

	BCG	ЖЦТ
Сильные стороны для контроля	<ul style="list-style-type: none">■ Показывает относительные доли рынка.■ Точно отражает имеющуюся позицию.■ Может рассматривать настоящее и будущее.■ Способствует перспективному планированию.	<ul style="list-style-type: none">■ Может давать возможность прогнозировать необходимые действия.■ Предлагает удобное визуальное средство.
Слабые стороны для контроля	<ul style="list-style-type: none">■ Имеет небольшое значение для стабильных рынков, но имеет более развитые полезные модели	<ul style="list-style-type: none">■ Совершенно бесполезен.■ Неточный.

9.3. Многофакторные подходы к моделированию бизнес-портфеля

- *Параметры моделей:*
 - *Привлекательность рынка*
 - *Сильная бизнес-позиция*

Наиболее распространенные многофакторные модели

- Модель GE/McKinsey
 - Интегральная оценка привлекательности рынка (ось Y)
 - Интегральная оценка относительного конкурентного преимущества предприятия (ось X)
- Матрица Shell/DPM
 - Перспективы отрасли (ось Y)
 - Конкурентоспособность бизнеса (ось X)

Модель GE/McKinsey

Привлекательность отрасли

<p>к о с</p> <p>«Победитель 1» (инвестировать)</p>	<p>«Победитель 2» (расти)</p>	<p>«Сомнительный бизнес» (извлекать доход)</p>
<p>д о с</p> <p>«Победитель 3» (расти)</p>	<p>«Средний бизнес» (извлекать доход)</p>	<p>«Проигравший 1» (извлекать доход и сокращаться)</p>
<p>к о с</p> <p>«Производитель прибыли» (извлекать доход)</p>	<p>«Проигравший 2» (извлекать доход и сокращаться)</p>	<p>«Проигравший 3» (уходить из бизнеса)</p>
высокая	средняя	низкая
Конкурентная позиция		

Возможности генерирования и расходования средств с учетом положения СБЕ в матрице

		Конкурентная позиция		
		Высокая	Низкая	
Привлекательность рынка	Высокая	<p>Инвестировать</p> <p>Вырученные денежные средства +++ Потраченные денежные средства --- Результат +</p>	<p>По обстоятельствам</p> <p>Вырученные денежные средства + Потраченные денежные средства --- Результат --</p>	<p>НИОКР</p> <p>Вырученные денежные средства 0 Потраченные денежные средства --- Результат ---</p>
	Низкая	<p>Поддерживать</p> <p>Вырученные денежные средства +++ Потраченные денежные средства - Результат ++</p>	<p>«Выкачивать» деньги</p> <p>Вырученные денежные средства + Потраченные денежные средства - Результат 0</p>	

Параметры модели

- **Факторы привлекательности отрасли**
 - Доступность рынка;
 - Размер рынка;
 - Темп роста рынка;
 - Длительность жизни рынка;
 - Потенциал валовой прибыли;
 - Острота конкурентной борьбы;
 - Возможности неценовой конкуренции;
 - Уровень концентрации клиентов;
 - Сезонность бизнеса
- **Факторы конкурентной позиции**
 - Относительная доля рынка;
 - Издержки на единицу продукции;
 - Уникальность предлагаемого товара;
 - Степень освоения технологии;
 - Степень контроля за каналами распределения;
 - Известность марки;
 - Имидж предприятия;
 - Качество продукции;
 - Уникальность технологии.

Матрица Shell/DPM

<p>Удвоение объема производства или свертывание бизнеса</p>	<p>Стратегия усиления конкурентных преимуществ</p>	<p>Лидер бизнеса</p>	<p>Перспективы отрасли</p> <p>100</p> <p>0</p>
<p>Продолжение бизнеса с осторожностью или частичное свертывание производства</p>	<p>Продолжение бизнеса с осторожностью</p>	<p>Стратегия роста</p>	
<p>Стратегия свертывания бизнеса</p>	<p>Стратегия частичного свертывания</p>	<p>Стратегия генератора денежной наличности</p>	
<p>0 100</p> <p>Конкурентоспособность бизнеса</p>			

Параметры модели

- Перспективы отрасли
 - Темпы роста отрасли
 - Относительная отраслевая норма прибыли
 - Цена покупателя
 - Приверженность марке
 - Значимость конкурентного упреждения
 - Относительная стабильность нормы прибыли
 - Технологические барьеры для входа в отрасль
 - Значение договорной дисциплины в отрасли
 - Влияние поставщиков в отрасли
 - Уровень использования мощностей
 - Заменяемость продукта
 - Имидж отрасли в обществе, среди гос. структур
-

Параметры модели

- Конкурентоспособность бизнеса
 - Относительная доля рынка
 - Охват сетью распределения
 - Эффективность сети распределения
 - Технологические навыки
 - Ширина и глубина товарного ассортимента
 - Месторасположение и оборудование
 - Эффективность производства
 - Кривая опыта
 - Производственные запасы
 - Качество продукции
 - Научно-исследовательский потенциал
 - Эффект масштаба производства
 - Послепродажное обслуживание
-

9.4. Модель Хофера-Шенделя

- *Набор роста*
 - *Набор прибыли*
 - *Уравновешенный набор*
-

Четыре возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей

- бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка;
 - избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка;
 - слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса;
 - бизнес-портфель с большим числом развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса.
-

Матрица Хофера-Шенделя

		Относительная конкурентная позиция бизнеса			
		Сильная	Средняя	Слабая	Худшая
Стадии эволюции рынка	Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения доли на рынке			Раскрутка, сдвиг
	Рост	Стратегии роста			Ликвидация, отказ
	Зрелость Насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация рынка	
	Сокращение	Стратегии сокращения активов			

Переменные сильных сторон бизнеса

- Относительная доля рынка;
 - Рост доли рынка;
 - Охват системой распределения;
 - Эффективность системы распределения;
 - Разнообразие товарного ассортимента;
 - Производственные мощности и расположение;
 - Эффективность производства;
 - Кривая опыта;
 - Количество продукта;
 - Научные исследования и разработки;
 - Преимущества основных расчетов;
 - Конкурентоспособность цен;
 - Эффективность рекламных мероприятий;
 - Вертикальная интеграция;
 - Основной имидж.
-

Переменные стадии жизненного цикла

- Стадия жизненного цикла;
 - Темпы роста рынка;
 - Темпы технологических изменений продукта;
 - Сегментация рынка;
 - Основное функциональное назначение товара.
-

Характеристика обобщенных стратегий

Тип стратегии	Цель	Стратегия инвестирования
1. Стратегии увеличения доли на рынке, стратегия вытеснения	Улучшить положение	Умеренные инвестиции, Крупные и очень крупные инвестиции
2. Стратегии роста	Сохранить положение	Крупные инвестиции
3. Стратегии увеличения прибыли	Сохранить положение	Умеренные инвестиции
4. Концентрация рынка и стратегии сокращения активов	Ухудшить положение до более низкого уровня	От умеренных инвестиций до отрицательных
5. Стратегии ликвидации или отказа	Ухудшить положение до наименьшего защитного уровня	Отрицательные инвестиции
6. Стратегия раскрутки или сдвига	Улучшение положения	От незначительных до умеренных инвестиций

9.5. Позиционирование видов бизнеса на матрице ADL

- Матрица выполняет несколько функций:
 - каждая клетка ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности;
 - каждая клетка подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций;
 - каждая клетка входит в определенную область естественного выбора, которая в свою очередь указывает возможности специфического выбора, а также ряд уточненных стратегий, которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса.

Матрица ADL

Конкурентная позиция	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Ведущая	1	2	3	4
Сильная позиция	5	6	7	8
Заметная позиция	9	10	11	12
Прочная позиция	13	14	15	16
Слабая позиция	17	18	19	20

Широкий диапазон
выбора стратегий

Селективное
развитие

Уход в рыночную нишу,
отказ от рынка

Уточненные стратегии

- **A** Обратная интеграция;
- **B** Развитие бизнеса за рубежом;
- **C** Развитие производственных мощностей за рубежом;
- **D** Рационализация системы сбыта;
- **E** Наращивание производственных мощностей;
- **F** Экспорт той же продукции;
- **G** Прямая интеграция;
- **H** Неуверенность;
- **I** Начальная стадия развития рынка;
- **J** Лицензирование за рубежом;
- **K** Полная рационализация;
- **L** Ценовое проникновение на рынок;
- **M** Национализация рынка;
- **N** Методы и функции эффективности;
- **O** Новые продукты/новые рынки;
- **P** Новые продукты/те же рынки;
- **O** Рационализация продукции;
- **R** Рационализация ассортимента;
- **S** Чистое выживание;
- **T** Те же продукты/новые рынки;
- **U** Те же продукты/ те же рынки;
- **V** Эффективная технология;
- **W** Снижение издержек;
- **X** Отказ от производства.

Общие и уточненные стратегии

№ ячейки	Общие стратегии Конкурентная позиция - ведущая	Уточненные стратегии
1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Полное сосредоточение на увеличении доли рынка - Быстрый рост ■ Удержание положения – начало нового бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> ■ B, C, E, S, L, N, O, P, T, V ■ E, I, L
2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Удержание положения - Достижение лидерства в ценообразовании ■ Удержание доли рынка - Защита положения 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A, C, N, U, V, W ■ A, C, N, U, V, W
3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Удержание доли рынка - Рост вместе с производством ■ Удержание положения — Защита положения 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A, B, C, F, G, J, N, P, T, U ■ A, C, N, U, V, W
4	<ul style="list-style-type: none"> ■ Удержание положения - Защита положения 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A, C, N, U, V, W

Общие и уточненные стратегии

№	Общие стратегии Конкурентная позиция - сильная	Уточненные стратегии
5	<ul style="list-style-type: none"> ■ Попытка улучшить положение - Старт ■ Полное стремление к получению доли - Быстрый рост 	<ul style="list-style-type: none"> ■ E, I, L ■ B, C, E, G, L, N, O, P, T, V
6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Попытка улучшить положение - Достижение лидерства в ценообразовании ■ Энергичное стремление к получению доли рынка - Быстрый рост 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A, C, N, U, V, W ■ B, C, E, G, L, N, O, P, T, V
7	<ul style="list-style-type: none"> ■ Удержание положения - Защита положения ■ Удержание доли - Рост вместе с производством 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A, C, N, U, V, W ■ A, B, C, F, G, J, N, P, T, U
8	<ul style="list-style-type: none"> ■ Удержание положения - Защита положения ■ Сохранение бизнеса ■ Удерживать - Держитесь за нишу 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A, C, N, U, V, W ■ D, H, K, M, O, R, V, W ■ C, D, N, Q, U)

Общие и уточненные стратегии

№	Общие стратегии Конкурентная позиция - заметная	Уточненные стратегии
9	<ul style="list-style-type: none"> ■ Выборочное приобретение доли рынка - Сосредоточение ■ Постепенно приобрести положение ■ Полное стремление к получению доли рынка - Быстрый рост 	<ul style="list-style-type: none"> ■ B, C, E, G, L, N, O, P, T, V
10	<ul style="list-style-type: none"> ■ Попытка улучшить положение - Лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке ■ Выборочное стремление к получению доли рынка - Постепенная дифференциация 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A, C, N, U, V, W
11	<ul style="list-style-type: none"> ■ Надлежащая эксплуатация - Рост вместе с производством ■ Найти и защищать нишу, доказать жизнеспособность 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A, B, C, F, G, N, P, T, U ■ A, G, I, M, R, T
12	<ul style="list-style-type: none"> ■ Пожинайте плоды - Эксплуатация рыночной ниши ■ Удерживать - Удержать нишу ■ Поэтапный уход - Уход 	<ul style="list-style-type: none"> ■ B, C, T, L, N, P, U, V ■ C, D, N, Q, U ■ D, M, Q, R, W

Общие и уточненные стратегии

№ ячейки	Общие стратегии Конкурентная позиция - прочная	Уточненные стратегии
13	<ul style="list-style-type: none"> ■ Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение ■ Доказать жизнеспособность 	<ul style="list-style-type: none"> ■ G, L, T
14	<ul style="list-style-type: none"> ■ Выборочный поиск своего положения - Сосредоточение, дифференциация ■ Стремительный поиск своей доли рынка - Захват 	<ul style="list-style-type: none"> ■ G, L, T ■ D, F, L, M, P, Q, R
15	<ul style="list-style-type: none"> ■ Найдите нишу и держитесь в ней - Удержатъ нишу ■ Поэтапный выход - Выход 	<ul style="list-style-type: none"> ■ C, D, N, Q, U ■ D, M, Q, R, W
16	<ul style="list-style-type: none"> ■ Поэтапный уход – Уход ■ Отказ - Отказ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ D, M, Q, R, W ■ X

Общие и уточненные стратегии

№ ячейки	Общие стратегии Конкурентная позиция - слабая	Уточненные стратегии
17	<ul style="list-style-type: none"> ■ Догнать - Догнать ■ Выход – Выход ■ Выход - Отказ от инвестирования 	<ul style="list-style-type: none"> ■ D, E, L, M, P, Q, R ■ D, M, Q, R, W ■ D, K, Q, R, S
18	<ul style="list-style-type: none"> ■ Доказать жизнеспособность через стратегии Сдвиг ■ Возобновление 	<ul style="list-style-type: none"> ■ D, L, M, N, Q, R, V, W ■ D, M, O, P, Q, R, U
19	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сдвиг ■ Обновление ■ Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход через стратегии "Поэтапный уход - Уход" 	<ul style="list-style-type: none"> ■ D, L, M, N, Q, R, V, W ■ D, M, O, P, Q, R, U ■ D, M, Q, R, W
20	Стратегия "Выход - Отказ"	X

Переменные сильных сторон

- Общая конкурентоспособность;
 - Патенты;
 - Эффективность производства;
 - Гарантийное обслуживание;
 - Вертикальная интеграция;
 - Отношение менеджмента к риску.
-

Переменные, определяющие стадию ЖЦ

- Темпы роста рынка;
- Характеристики конкуренции;
- Приверженность клиента торговой марке;
- Стабильность доли на рынке;
- Препятствие на входе нетехнологического плана;
- Широта производственных линий;
- Развитие технологий.