

# Использование матричных инструментов в портфельном анализе

**Товарный портфель** - вся совокупность товаров, предлагаемых компанией на рынок

**Портфель брендов** - вся совокупность брендов, товарных и корпоративных, в том числе в разных товарных категориях, предлагаемых компанией на рынок

## Стратегии на уровне товарной линии

- ◆ Новые продукты
- ◆ Снижение затрат
- ◆ Модификация продукта
- ◆ Изменение маркетинговой стратегии
- ◆ Ликвидация отдельных продуктов



## Стратегии на уровне товарного портфеля

- ◆ Добавление новых линий
- ◆ Изменение приоритетов линий
- ◆ Репозиционирование
- ◆ Ликвидация отдельных товарных линий



# Основные задачи управления портфелем товаров

- ♦ перераспределить ресурсы между отдельными брендами;
- ♦ разработать стратегии развития каждого их них в рамках портфеля компании;
- ♦ отслуживать баланс брендов в портфеле.



В 60-х гг. многие ученые и руководители верили, что если компания сумеет сформировать качественный портфель из не связанных между собой и способных противостоять циклическим колебаниям направлений деятельности, она приобретет иммунитет к экономическим спадам. Сумасшествием десятилетия стала концепция диверсификации. На первом месте здесь находится General Electric, которая в 60-х гг. участвовала в 160 видах деятельности.

Однако в 70-х гг., когда прибыли упали, а на Уолл-стрите появилось разочарование несвязанной диверсификацией (unrelated diversification), советы директоров побежали к консультантам за помощью. Они хотели знать, каким бизнесом им следует заниматься, какой бизнес продолжать, а какой продать. Деньги стали дефицитом, и перед стратегией встала задача отыскать то, что должно было помочь вложить ограниченные средства в наилучшие перспективы.

# Матричные инструменты портфельного анализа

Независимо от названия метода и «факторности» матриц, все они исходят из одного предположения. Привлекательность любого объекта (бизнеса, рынка, направления деятельности, бренда) можно и нужно оценить по двум направлениям:

- ◆ привлекательности рынка для данного объекта (как совокупности позитивных и негативных факторов, позволяющих выяснить некую относительную «выгоду» от работы на данном рынке)
- ◆ конкурентоспособности объекта (опять таки совокупности факторов, отражающих относительное превосходство над конкурентами).

Собственно отсюда и появились именно матрицы, как двумерная плоскость, где каждый объект имеет две координаты для характеристики его положения. Границы квадрата рисуются весьма условно, для удобства анализа.

# Матрица Бостонской консалтинговой группы «рост/доля рынка»

Матрицу «рост/доля рынка» разработала и разрекламировала Бостонская консалтинговая группа в 1960-х гг. Эта матрица отличалась просто той, элегантностью, была количественной, просчитываемой, яркой и, самое главное, делала ненужными догадки и домыслы. И, конечно же, она принесла Бостонской группе кучу денег.

Чтобы определить свою стратегию с помощью матрицы «рост/доля рынка», менеджер должен был оценить позиции, занимаемые подразделениями его фирмы, по двум параметрам – темп роста отрасли и относительная доля рынка.

Как только подразделения расставлены по клеткам матрицы, можно легко принимать решения и распределять

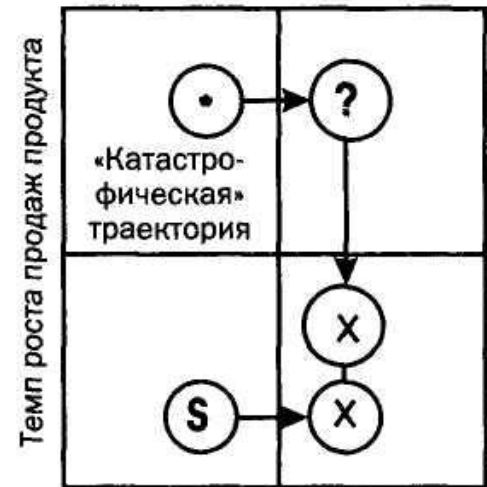


Динамика развития продукта: «успешная» траектория



Относительная доля рынка

Динамика продукта: «катастрофическая» траектория



Относительная доля рынка

# Матрица Бостонской консалтинговой группы

Исследования BCG показали, что значительная доля рынка хорошо коррелирует с высокой рентабельностью инвестиций и низкими затратами на производство, что объясняется эффектами кривой обучения (learning curve effects).

Поэтому, согласно теории, лучше всего иметь стабильную высокую долю рынка по нескольким видам деятельности и в результате быть в состоянии финансировать потребности других видов деятельности. Именно на этом положении строится классификация, состоящая из четырех категорий.

Распределение СБЕ компании по различным категориям дает картину состояния ее здоровья. Но такой анализ требует и учета направления, в котором движется каждая СБЕ. Компании предпочитают превращать «вопросительные знаки» в «звезды» и, по мере замедления роста, в «дойных коров», которых можно использовать для финансирования других «вопросительных знаков».

В компании Gillette, где избыточные финансовые средства, полученные от торговли бритвами и лезвиями, направлялись в подразделение одноразовых зажигалок. В итоге зажигалки Cricket стали звездой.

# Категории товаров в матрице БКГ

1. **«Звезды»**. Это СБЕ, работающие в отраслях с высоким темпом роста продаж и имеющие высокую относительную долю рынка. Звезды являются лидерами на своих рынках. Они требуют постоянных денежных поступлений для поддержания высокого темпа роста. В конце концов этот рост замедлится, и они станут «дойными коровами».
2. **«Дойные коровы»**. Это СБЕ, обладающие большей, чем конкуренты, долей медленно растущего рынка. Для них характерны высокие объемы продаж при низких издержках. Таким образом, они приносят больше денег, чем им необходимо; избыточные средства могут использоваться для поддержки других СБЕ.
3. **«Вопросительные знаки»**. Эти СБЕ с высокими темпами роста и низкой долей рынка – проблема для менеджмента, поскольку их будущее неопределенно. Они требуют много денег только для поддержания своих позиций, не говоря уже об увеличении рыночной доли. Менеджмент должен решить, стоит ли вкладывать в них достаточные средства, чтобы сделать из них лидеров; если нет, эти СБЕ будут постепенно выводиться из портфеля.
4. **«Собаки»**. Это медленно растущие СБЕ с низкой долей рынка. Они могут зарабатывать достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование, но не являются значимым источником средств. Такие СБЕ часто находятся на стадии выхода на какой-то рынок или постепенного ухода с него. В любом случае, их позиции ниже среднего.

# Основные стратегии по матрице БКГ

- **Наращивание**. Эта стратегия пригодна для «вопросительных знаков», если из них хотят вырастить «звезд». Фирма вкладывает значительные средства в улучшение качества, разработку кампаний по продвижению или в субсидирование снижения цены – и все для того, чтобы побить конкурентов.
- **Удерживание**. Эта стратегия используется для защиты «дойных коров» и «звезд». Лидер просто защищает свою долю рынка и поддерживает лояльность покупателей.
- **Сбор урожая**. Когда будущее слабой «дойной коровы», «собаки» или даже «вопросительного знака» кажется туманным, наилучшая стратегия может состоять в том, чтобы извлечь из этой СБЕ по возможности большую прибыль, после чего вывести ее с рынка. Расходы на маркетинг (и в особенности на продвижение), исследования и развитие сокращаются; делается упор на производственную экономию; сокращается потребительское обслуживание.
- **Удаление**. Когда у «собаки» или «вопросительного знака» нет будущего, их продают или выбрасывают из портфеля, поскольку средства, необходимые для их финансирования, можно использовать выгоднее.

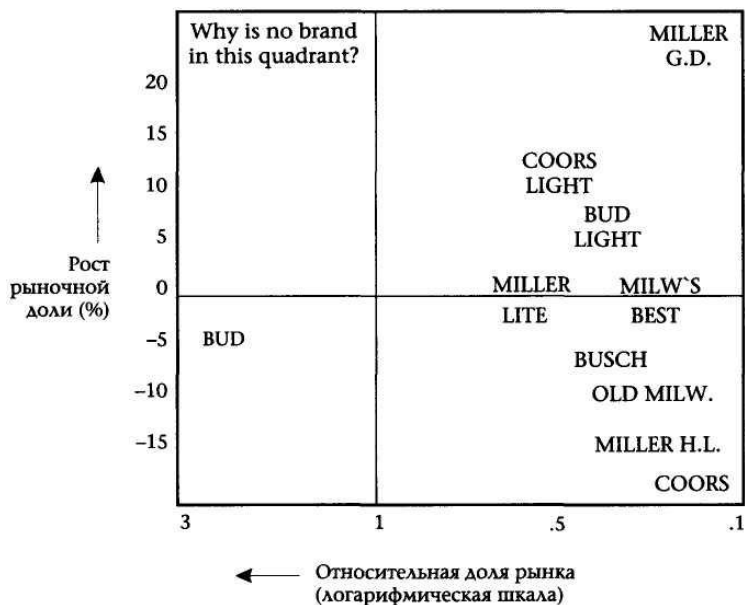
# Пример расчета 1/2

Матрица может быть модифицирована для анализа позиции продуктов относительно конкурентов. На рисунке изображены десять ведущих марок пива по состоянию на 1990 год. Темп роста рынка здесь не используется, поскольку он один и тот же для каждой марки, присутствующей на рынке (общий объем продаж пива в Америке в 1990 году вырос на 3,1% в сравнении с 1989 годом, но в предыдущие три года оставался на одном уровне). Вместо этого используется рост продаж каждой марки, чтобы показать, какая из них росла быстрее.

Иногда, как на этой иллюстрации, рост каждой марки оценивается в отношении к росту рынка в целом, чтобы показать, росла или снижалась рыночная доля марки. (В этом случае годовой рост дохода от продажи марки или единицы продукции делится на годовой рост рынка, или текущая доля рынка делится на долю рынка в предыдущем году, чтобы найти процентное изменение рыночной доли)



# Пример расчета 2/2



Марка	Доля поставок в 1990 г.	Доля поставок в 1989 г.	Процентное изменение доли	Относительная доля рынка в 1990 г.
Budweiser*	25.2%	25.9%	-2.7%	2.40
Miller Lite	10.5	10.5	0	.42
Coors Light	6.2	5.6	10.7	.25
Bud Light	6.1	5.7	7.2	.24
Busch	4.6	4.8	-4.2	.18
Milwaukee's Best	3.6	3.6	0	.14
Old Milwaukee	3.3	3.6	-8.3	.13
Miller High Life	3.2	3.8	-15.8	.13
Miller Genuine Draft	3.0	2.4	25.0	.12
Coors	2.2	2.7	-18.5	.09

Доля рынка марки Budweiser

$$25.2/10.5 = 2.4$$

Доля рынка марки Miller Lite

$$10.5/25.2 = 0.42$$

Доля рынка марки Coors Light

$$5.6/25.2 = 0.25$$

Рост рынка марки Budweiser

$$25.2/25.9 = 0.97;$$

$$(0.97 - 1) \times 100\% = -2.7\%$$

# Конец «собакам» и «коровам»

Майкл Портер обнаружил, что матрица «рост/доля рынка» дефектна во многих отношениях. Во-первых, для того чтобы использовать эту модель, необходимо должным образом определить рынок, а это зачастую требует огромной аналитической работы. А модель не дает никаких инструментов для проведения такого анализа.

В общем, вы оказываетесь предоставлены сами себе. Во-вторых, эта модель предполагает, что доля рынка – хороший показатель вероятных денежных поступлений, а рост – столь же хороший показатель потребностей в финансовых средствах.

Однако, говорит Портер, ни то ни другое не является таким надежным показателем, как это подразумевает модель. Потоки прибылей и наличности зависят от множества иных обстоятельств помимо доли рынка и роста. Наконец (и это самое важное), матрица «рост/доля рынка», утверждает Портер, сама по себе не слишком полезна для определения стратегии конкретного предприятия.

Упрощенные рекомендации – уморить «собаку» голодом или вырастить «звезду» из «вопросительного знака» – далеко не достаточны, чтобы служить указателями для менеджеров. Управляющим необходимо отбросить все эти «звезды», «вопросительные знаки», всех «коров» и «собак», а также прочие детские игрушки и перейти к какому-то взрослому анализу конкурентной борьбы.

# Стратегия конкурентной борьбы по Майклу Портеру

Портер доказывал, что менеджерам, для того чтобы выполнять анализ, необходимый для получения настоящих ответов на важнейшие вопросы стратегии, упомянутые нами выше, надо понять три основополагающие (ключевые) концепции.

Первая ключевая концепция касается сравнительной привлекательности различных отраслей с точки зрения долгосрочной прибыльности. Привлекательность отраслей, говорил Портер, изменяется в соответствии с пятью основными конкурентными силами, и понимание этих сил имеет фундаментальное значение для разработки стратегии и достижения преимущества над конкурентами.

Портер утверждал, что, хотя наилучшая стратегия любой фирмы зависит от конкретных обстоятельств, на самом общем уровне существуют лишь три обоснованные и оправданные позиции, которые может занять компания и которые позволят ей успешно справиться с пятью конкурентными силами, обеспечить своим акционерам более высокие доходы от инвестиций по сравнению с конкурирующими фирмами и одолеть конкурентов в долгосрочной перспективе.

# Бизнес-экран GE или матрица McKinsey & Company

Компания McKinsey & Co применяет другой подход к портфельному жонглированию портфелями компаний.

Реагируя на разочарование компаний General Electric в 1970 г. моделью BCG с двумя переменными, McKinsey, разработала свою модель. У обеих моделей одна доминанта: продавать, удерживать или инвестировать в предприятие.

Согласно лексике McKinsey нужно кормить «дойных коров» и избавляться от «собак».

Модель имеет две обобщенные переменные, определяющие оценку предприятия: привлекательность для отрасли (industry attractiveness) и сила предприятия (business strength). Модель эта не проста. Каждая переменная определяется рядом специфических для отрасли факторов. Некоторые факторы имеют большее значение в одной отрасли, чем в другой.

# Бизнес-экран GE или матрица McKinsey & Company

Шесть базовых вариантов действия, диктуемых моделью:

- ♦ Инвестировать и удерживать
  - ♦ Инвестировать в целях роста
  - ♦ Инвестировать в целях реорганизации
  - ♦ Инвестировать избирательно в перспективные направления бизнеса
  - ♦ «Собирать урожай», «доить корову»
  - ♦ Избавляться, продавать «собак»
- Положение предприятия

Положение компании/Привлекательность компании для отрасли в модели McKinsey

Высокое	S	I	I
Среднее	H	S	I
Низкое	H	H	S
	Низкая	Средняя	Высокая

Привлекательность отрасли

I — инвестировать в рост,  
S — избирательно инвестировать в доходные направления/доход,  
H — «собирать урожай» («доить коров»/избавляться от «собак»)

# Все очень субъективно

<p>Привлекательность отрасли</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Размеры рынка</li><li>– Рост</li><li>– Прибыльность</li><li>– Цикличность</li><li>– Правительственное регулирование</li><li>– Мировое значение</li><li>– Технологические требования</li></ul>	<p>Сила бизнеса</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Доля отечественного рынка</li><li>– Мировая доля</li><li>– Рост доли</li><li>– Доля относительно главного конкурента</li><li>– Качество продукта</li><li>– Технологические навыки</li><li>– Эффективность затрат</li><li>– Рыночные навыки</li><li>– Относительная прибыльность</li></ul>
--	---

Хотя модель McKinsey привлекательнее благодаря тому, что учитывает много факторов, процесс оценки тем не менее субъективен. Как показывает матрица, конкретные факторы оцениваются терминами «высокий», «средний» и «низкий».

К примеру, рост продаж компании Wal-Mart оценивается по ее опубликованному годовому отчету, но как можно объективно квалифицировать имидж компании? А это один из компонентов, используемых в матрице McKinsey для оценки положения предприятия.

# Система стратегических подразделений компании Arthur D. Little

Компания Arthur D. Little (ADL) – еще один бастион портфельных экспертов в мире MBA. ADL придумала систему, осью которой является стратегическое подразделение (strategic business unit – SBU). Когда из подобных предприятий корпорации формируются стратегические подразделения, портфельная стратегия упрощается, так как уменьшается число тех, о ком нужно заботиться. Предприятия, входящие в разные стратегические подразделения, практически не имеют ничего общего в своей деятельности и зачастую связаны только финансовыми узами, налагаемыми на них головной корпорацией.

В соответствии с принципами ADL процесс формирования портфеля имеет четыре этапа:

- 1) классификация всех предприятий корпорации и разнесение их по стратегическим единицам;
- 2) размещение стратегических единиц в матрице;
- 3) оценка условий, типичных для отраслей, в которых функционируют стратегические единицы;
- 4) принятие решения.

# Система стратегических подразделений компании Arthur D. Little

## Модель стратегических единиц, предложенная компанией ADL

<b>Конкурентное положение</b>	Лидирующее	G	G	G	G
	Прочное	G	G	G	Y
	Благоприятное	G	G	Y	R
	Оборонеспособное	G	Y	R	R
	Слабое	Y	R	R	R
	Нежизнеспособное	R	R	R	R
		Эмбриональное состояние	Рост	Зрелость	Старение

Уровень зрелости отрасли

G — зеленый Y — желтый R — красный



# Система стратегических подразделений компания Arthur D. Little

Две основные переменные в модели ADL

- ◆ уровень зрелости отрасли (industry maturity level)
- ◆ конкурентное положение (competitive position).

Однако свой словарь ADL заимствует из раздела правил дорожного движения, посвященного световым сигналам, а не из области животного мира.

- ◆ Стратегическая единица с высокой долей рынка или функционирующая на привлекательном рынке классифицируется как «зеленая» (green).
- ◆ В категорию «желтых» (yellow) попадают стратегические единицы, средние по этим показателям.
- ◆ Наконец, «красным» (red) цветом метят те стратегические единицы, у которых перспективы плохи из-за низкой доли рынка или зрелости рынка.

# Система стратегических подразделений компании Arthur D. Little

Исходя из этой «автоторожной» классификации, консультанты предлагают для каждой стратегической единицы соответствующую стратегию:

- ♦ развивать (build),
- ♦ поддерживать (maintain)
- ♦ ликвидировать (liquidate).

«Зеленым» стратегическим единицам предлагаются самые разные варианты стратегии.

Возможности для «красных» ограничены плохим состоянием, в котором они находятся.

Классифицировав стратегические единицы, консультанты переходят к набору таких базовых стратегий, как стратегия фокусирования (focus), проникновения (penetration) или диверсификации (diversification), и, выбрав ее, разрабатывают соответствующие тактические планы.

# Матрица Shell/DPM – матрица направленной политики (Direct Policy Matrix)

В 1975 году Британско-Голландская химическая компания Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики. Её появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса: переполнение мирового рынка сырой нефти, неуклонное падение цен на сырую нефть, низкая и постоянно снижающаяся отраслевая норма прибыли, высокая инфляция.

- ♦ требуется принятие решений как по поводу финансирования отдельных нефтеперерабатывающих заводов, так и по поводу размещения имеющихся объёмов сырой нефти
- ♦ бизнес строится вокруг одной технологической линии, на которой отдельные хозяйственные подразделения делят между собой одно и то же производственное оборудование
- ♦ всё множество продуктов, ориентированных на различные сегменты рынка, является выходом одного и того же нефтеперерабатывающего завода, и таким образом, соответствующие объёмы и стоимость производства равно как и прибыль оказываются полностью взаимозависимыми
- ♦ очень часто выходящие с одного такого завода продукты просто-напросто конкурируют между собой на рынке.

# Матрица Shell/DPM – матрица направленной политики

По сравнению с однофакторной BCG 2x2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, являются двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса.

Более того, мультимепперемный подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели BCG основывался на оценке потока денежной наличности (Cash Flow), который по сути является показателем краткосрочного планирования, а в модели GE/McKinsey, наоборот, на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющегося показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях.

# Матрица Shell/DPM – матрица направленной политики

Следующая наиболее примечательная особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла.

Поэтому, рассмотрение изменений картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM.

Но несмотря на видимые преимущества модели Shell/DPM как матрицы многопараметрического стратегического анализа, её популярность оказалась ограниченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности таких как химическая, нефтепереработка, металлургия.

# Матрица Shell/DPM

## Модель Shell/DPM

представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны предприятия (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность.

Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора компании (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области).

Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли.

П  
Е  
Р  
С  
П  
Е  
К  
Т  
И  
В  
Ы  
О  
Т  
Р  
А  
С  
Л  
И  
Б  
И  
З  
Н  
Е  
С  
А

100



0

100

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ БИЗНЕСА**

# Позиция “Лидер бизнеса”

Отрасль привлекательна и предприятие имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка - высокие; слабых сторон предприятия, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Возможные стратегии: продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

# Позиция “Стратегия роста”

Отрасль умеренно привлекательна, но предприятие занимает в ней сильные позиции. Такое предприятие является одним из лидеров, находящемся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильный с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

Возможные стратегии: стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.



# Позиция “Стратегии генератора денежной наличности”

Предприятие занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли - снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность предприятия высока, а издержки низки.

Возможные стратегии: Бизнес, попадающий в эту клетку, является основным источником дохода предприятия. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход

# Позиция “Стратегия усиления конкурентных преимуществ”

Предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация предприятия достаточно высоки (почти такие же как и у отраслевого лидера), то предприятие может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

# Позиция “Продолжать бизнес с осторожностью”

Предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у предприятия не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

Возможные стратегии: инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения

# Позиция “Стратегии частичного свертывания”

Предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли.

Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у предприятия нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

Возможные стратегии: поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, предприятие будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса

# Позиция “Удвоить объём производства или свернуть бизнес”

Предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать или покинуть данный бизнес.

Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такого предприятия посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, постольку она может быть предпринята только после детального анализа. Если устанавливается, что предприятие способно бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда стратегическая линия “удвоение”. В противном случае, стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес

# Позиция “Продолжать бизнес с осторожностью или частично свёртывать производство”

Предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: никаких инвестиций; всё управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

# Позиция “Стратегия свертывания бизнеса”

Предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Возможные стратегии: поскольку компания, попадающая в эту клетку, в целом теряет деньги, необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

# Характеристики конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста отрасли
Охват дистрибьюторской сети	Относительная отраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибьюторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность покупателя торговой марке
Ширина и глубина товарной линии	Значимость конкурентного упреждения
Оборудование и месторасположение	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
Эффективность производства	Технологические барьеры для входа в отрасль
Кривая опыта	Значение договорной дисциплины в отрасли
Производственные запасы	Влияние поставщиков в отрасли
Качество продукции	Влияние государства в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Уровень использования отраслевых мощностей
Экономия масштаба производства	Заменяемость продукта
Послепродажное обслуживание	Имидж отрасли в обществе



# Варианты стратегических решений

Принимаемые на основе модели Shell/DPM стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера - жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности компании.

В первом случае (направление 1) оптимальной считается следующая траектория развития позиций компании:

- ♦ от Удвоения объёма производства или свёртывания бизнеса –
- ♦ к Стратегии усиления конкурентных преимуществ –
- ♦ к Стратегии Лидера вида бизнеса –
- ♦ к Стратегии роста –
- ♦ к Стратегии генератора денежной наличности –
- ♦ к Стратегии частичного свертывания –
- ♦ к Стратегии свертывания (выхода из бизнеса).

# Варианты стратегических решений

- Стадия удвоения объёма производства или свёртывания бизнеса.** Выбирается новая область бизнеса, которая, естественно, нуждается в развитии, как часть общей корпоративной стратегии. Рынок привлекателен, но поскольку область бизнеса новая для предприятия, то конкурентная позиция компании в этом бизнесе пока слаба. Стратегия - инвестирование.
- Стадия усиления конкурентных преимуществ.** С инвестированием позиция компании в бизнес-области улучшается, что является причиной горизонтального продвижения к правому краю матрицы. Рынок при этом продолжает расти. Стратегия - продолжать инвестировать.
- Стадия лидера вида бизнеса.** С продолжающимся инвестированием, позиция компании в бизнес-области продолжает улучшаться, что является причиной дальнейшего горизонтального движения вправо. Рынок продолжает расти и инвестиции продолжают.
- Стадия роста.** Темпы роста рынка начинают уменьшаться. Это становится причиной начала вертикального движения позиции компании вниз. Доходность бизнес-области для компании растет на таком же уровне как и в среднем по отрасли.
- Стадия генератора денежной наличности.** Развитие рынка прекращается, вызывая дальнейшее вертикальное движение позиции компании вниз. Стратегия - инвестирование только на уровне, необходимом для того, чтобы поддержать достигнутые позиции и обеспечить доходность бизнеса.
- Стадия частичного свертывания.** Рынок начинает сокращаться, прибыльность отрасли снижается и позиция компании естественно также начинает ослабевать.
- Стадия свертывания.** Дальнейшее инвестирование в этот бизнес может быть полностью прекращено, а затем и принято решение о свертывании его вообще.

# Варианты стратегических решений

В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (направления 2) оптимальной считается траектория развития позиций компании из нижних правых клеток матрицы Shell/DPM к верхним левым.

Это означает, что денежная наличность, порожденная компанией на стадиях Генератора денежной наличности и Частичного свертывания, используется для инвестиций в такие бизнес-области, которым соответствуют позиции Удвоения объёма производства и Усиления конкурентных преимуществ.

Стратегический баланс предполагает прежде всего баланс усилий компании в каждой из областей бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, в которой те находятся. Такое балансирование дает уверенность, что на стадии зрелости бизнес области всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы поддерживать воспроизводственный цикл предприятия посредством инвестирования в новые перспективные виды бизнеса.

Финансовый баланс означает, что порождающие доход виды бизнеса имеют такой объём продаж, который является достаточным для того, чтобы финансировать развивающийся бизнес.

# Критические замечания использования матрицы Shell/DPM

- выбор переменных для анализа очень условен.
- не существует критерия, по которому можно было бы определить какое число переменных требуется для анализа.
- трудно оценить какие из переменных наиболее значимы.
- присваивание удельных весов переменным при конструировании шкал матрицы очень затруднено.
- трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли.

