

Матрица SHELL/DPM

Выполнили студентки
Гр. Эк-419:
Домрачева С.А.
Рябова А.В.
Серебренникова В.П.

Основополагающая идея модели Shell/DPM

- состоит в том, что общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Структура модели Shell/DPM

- Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рис. 11). Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y таким образом является общим измерением состояния и перспектив отрасли.
- Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.

Представление модели Shell/DPM



Позиции матрицы Shell/DPM

- Позиция "Лидер бизнеса"

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

- Позиция "Стратегия роста"

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

- Позиция "Стратегия генератора денежной наличности"

Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Она, 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 организации высока, а издержки низки.

- Позиция "Стратегия усиления конкурентных преимуществ":
Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация 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.
- Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью»:
Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.
- Позиция «Стратегии частичного свертывания»:
Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

- Позиция "Удвоить объем производства или свернуть бизнес"

Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

- Позиция "Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство"

Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

- Позиция "Стратегия свертывания бизнеса"

Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Параметры модели Shell/DPM

Переменные, характеризующие конкурентоспособность организации (ось X):

- Относительная доля рынка
- Охват дистрибьюторской сети
- Эффективность дистрибьюторской сети
- Технологические навыки
- Ширина и глубина товарной линии
- Оборудование и месторасположение
- Эффективность производства
- Кривая опыта
- Производственные запасы
- Качество продукции
- Научно-исследовательский потенциал
- Экономия масштаба производства
- Послепродажное обслуживание

Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y):

- Темпы роста отрасли
- Относительная отраслевая норма прибыли
- Цена покупателя
- Приверженность покупателя торговой марке
- Значимость конкурентного упреждения
- Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
- Технологические барьеры для входа в отрасль
- Значение договорной дисциплины в отрасли
- Влияние поставщиков в отрасли
- Влияние государства в отрасли
- Уровень использования отраслевых мощностей
- Заменяемость продукта
- Имидж отрасли в обществе

Плюсы и минусы модели

- Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы VCG, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

В качестве критических замечаний можно сказать следующее:

- 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.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!