

# ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

1. Модель BCG
2. Модель GE/McKinsey
3. Модель Shell/DPM
4. Модель ADL/LC

# 1. Модель BCG

Матрица «рост отрасли – доля рынка» разработана консалтинговой компанией Boston Consulting Group (BCG).

Матрица формата 2x2 состоит из четырех ячеек; по горизонтали отражается относительная доля рынка, по вертикали – темп роста отрасли.

Каждый продукт или СБЕ отображается в виде круга, размер которого характеризует долю дохода в портфеле компании.

Относительная доля рынка

Высокая

Низкая

Высокий

**«Звезды»**

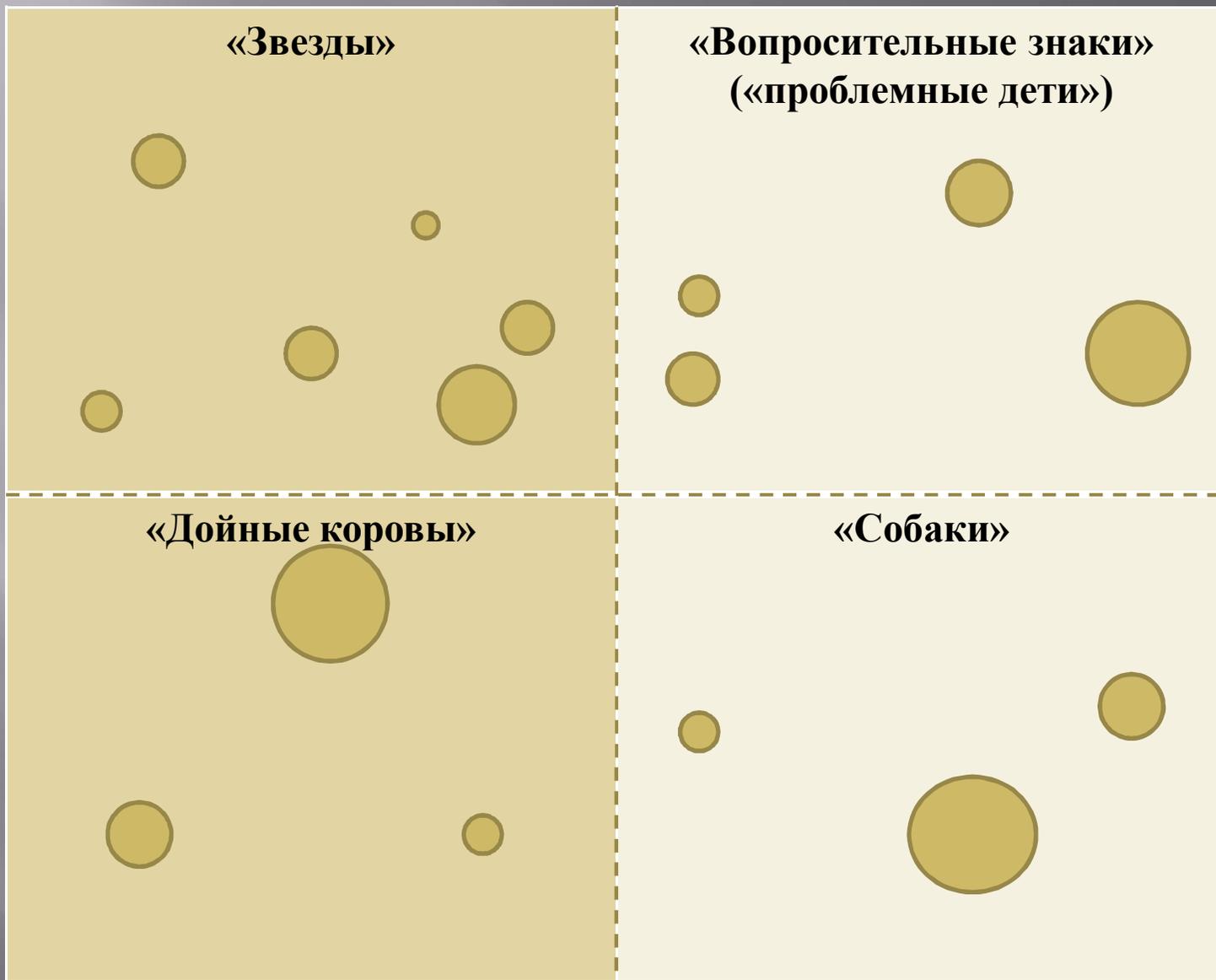
**«Вопросительные знаки»  
(«проблемные дети»)**

Темп роста отрасли

Низкий

**«Дойные коровы»**

**«Собаки»**



В матрице VCG используются два критерия.

1) Темп роста отрасли по отношению к росту экономики.

Рассматривается как индикатор привлекательности отрасли. Граница для разделения темпов роста на высокий и низкий устанавливается на том уровне, который менеджеры сочтут уместным.

СБЕ, работающие в отраслях с более высокими темпами роста, попадают в ячейки «быстрого роста», а в отраслях с меньшими темпами роста – в ячейки «медленного роста».

Считается, что быстрорастущие рынки являются более привлекательными, так как СБЕ имеют возможность добиться увеличения своей доли с меньшими усилиями.

С другой стороны, присутствие на таких рынках означает повышенную потребность в средствах финансирования роста, в то время как на рынках с низкими темпами роста не требуется дополнительное инвестирование средств.

2) Относительная доля рынка как отношение доли данной компании к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли. Доли определяются в натуральном выражении.

Используется как индикатор конкурентной позиции.

Граница для разделения доли рынка на высокую и низкую устанавливается на уровне от 0,75 до 1,0.

Лидеры отрасли размещаются в двух левых квадрантах, а в двух правых – их преследователи.

## Позиционирование СБЕ

Вид и характеристика СБЕ	Финансовые потребности	Стратегические альтернативы
<p><b>«Вопросительные знаки»</b> Высокие темпы роста делают СБЕ привлекательными с отраслевой точки зрения, но из-за низкой доли рынка имеются проблемы конкуренции с более эффективными соперниками</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Высокая потребность в финансовых ресурсах (превышающая доходы), необходимых для обеспечения роста и разработки новой продукции.</li><li>- Возможности получения доходов невелики из-за низкой доли рынка, меньшего эффекта масштаба.</li><li>- Большой отрицательный денежный поток.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Агрессивная стратегия инвестирования, направленная на усиление рыночной позиции в надежде вырастить «звезду» из сильного «вопросительного знака».</li><li>2) Свертывание бизнеса, если расходы на расширение деятельности превышают потенциальную отдачу от вложений и увеличивают финансовый риск – для слабых «вопросительных знаков».</li></ol>

## Позиционирование СБЕ (продолжение)

Вид и характеристика СБЕ	Финансовые потребности	Стратегические альтернативы
<p><b>«Звезды»</b> Лидеры, имеющие сильные конкурентные позиции на быстрорастущем рынке. По потребностям в инвестициях различают молодые и зрелые «звезды».</p>	<p>Требуют значительных средств для поддержания роста и сохранения рыночной позиции.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Молодые «звезды» нуждаются в финансовой поддержке сверх зарабатываемых ими средств.</li><li>- Зрелые «звезды» в основном покрывают свои инвестиционные потребности за счет собственных доходов.</li><li>- Небольшой положительный или отрицательный денежный поток.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Сохранение и укрепление лидирующих позиций, по мере стабилизации рынка – превращение в «дойных коров».</li><li>2) Поддержание ускоренного роста молодых «звезд» путем дополнительного инвестирования.</li></ol>

## Позиционирование СБЕ (продолжение)

Вид и характеристика СБЕ	Финансовые потребности	Стратегические альтернативы
<p>«Дойные коровы» СБЕ, имеющие высокую долю на медленно растущем рынке. Обеспечивают приток денежных средств.</p> <p>Процветающие «дойные коровы» — основной источник финансовых ресурсов диверсифицированной компании. Стареющие «дойные коровы» — кандидаты на постепенный вывод с рынка.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Как правило, в инвестициях не нуждаются.</li><li>- Большой положительный денежный поток.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Укрепление и защита рыночных позиций.</li><li>2) Поддержание процветающих «дойных коров».</li><li>3) «Снятие урожая» и постепенное сокращение — для стареющих «дойных коров»</li></ol>

## Позиционирование СБЕ (продолжение)

Вид и характеристика СБЕ	Финансовые потребности	Стратегические альтернативы
<p><b>«Собаки»</b> СБЕ, имеющие небольшую относительную долю рынка на медленно растущих или увядающих рынках. Сильные «собаки» еще вносят вклад в развитие компании. Слабые «собаки» связывают активы компании и «пожирают» ее ресурсы – мертвый груз.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Нуждаются в дополнительных инвестициях для удержания рыночных позиций.</li><li>- Небольшой положительный или отрицательный денежный поток.</li><li>- Сильные «собаки» могут обеспечивать приемлемый уровень прибыльности и достаточный приток средств.</li><li>- Слабые «собаки», как правило, убыточны.</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Сохранять в составе портфеля сильных «собак».</li><li>2) Для слабых «собак» использовать стратегии сокращения.</li></ol>

## Достоинства модели VCG :

- наглядность и простота применения;
- возможность оценки портфеля компании;
- основа для определения стратегий СБЕ;
- определение приоритетов в распределении ресурсов.

## Недостатки модели VCG :

- оценка только по критериям «рост-доля» и «высокий-низкий» является упрощенной;
- допущение о зависимости доли рынка и прибыльности справедливо только для отраслей с массовым производством;
- имеются проблемы измерений относительных доли и темпов роста;
- выводы неконкретны, указывают только на стратегическую ориентацию.

## 2. Модель GE/McKinsey

Матрица «привлекательность отрасли – сильные стороны компании» разработана компанией General Electric (GE) при содействии консалтинговой компании McKinsey and Company (McKinsey).

Матрица формата 3x3 состоит из девяти ячеек; по горизонтали отражаются сильные стороны, определяющие конкурентоспособность компании, по вертикали – долговременная привлекательность отрасли.

Сильные стороны (конкурентоспособность) компании

Сильные

Средние

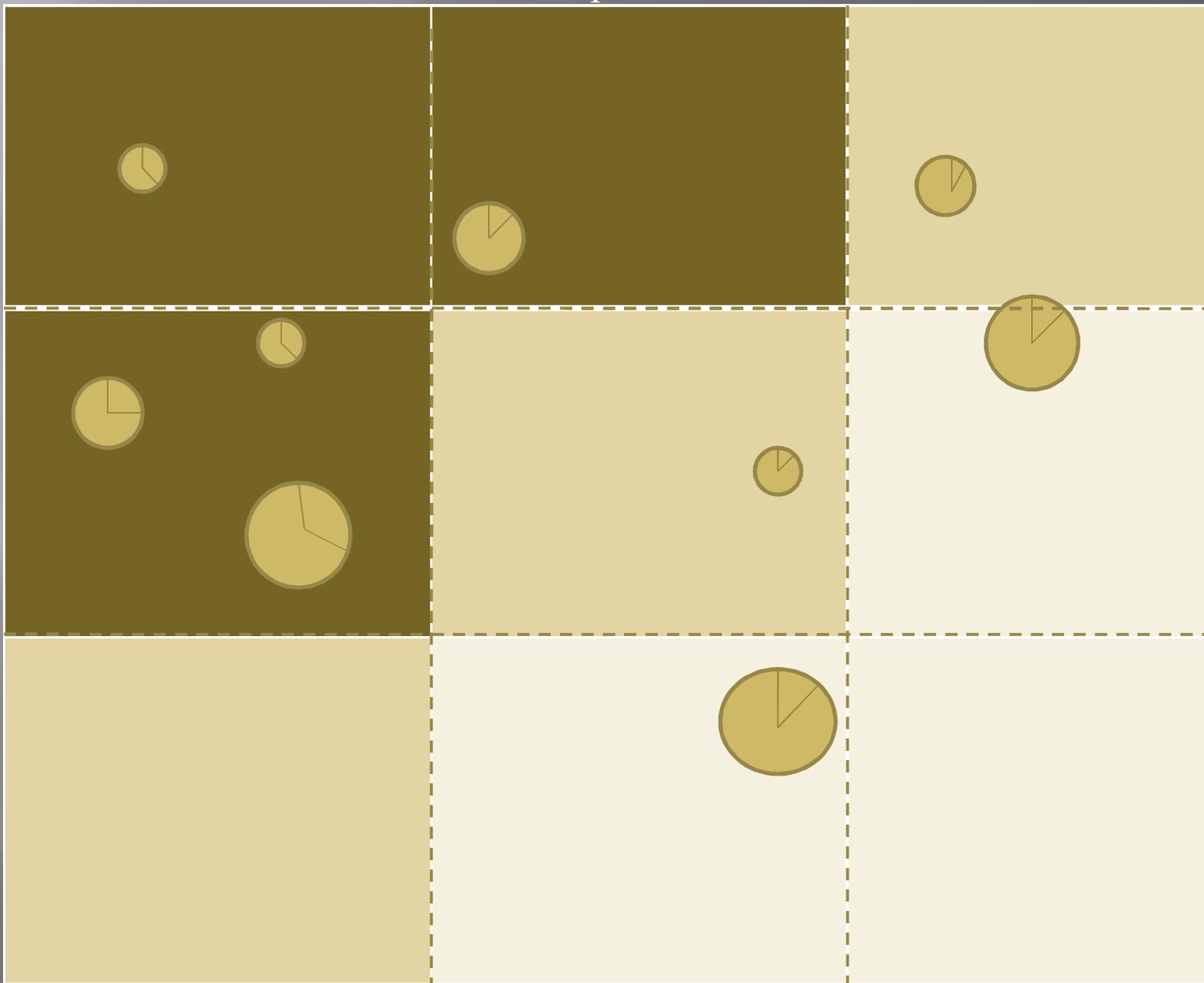
Слабые

Долговременная привлекательность отрасли

Высокая

Средняя

Низкая



Площади кругов пропорциональны  
размерам отраслей; секторы в кругах  
отражают доли СБЕ на рынках.

В модели GE/McKinsey для оценки привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнес-единиц принимаются во внимание не единичные показатели, а набор факторов, специфичный для каждой отрасли и компании.

## *Факторы конкурентоспособности СБЕ:*

- относительная доля рынка;
- норма прибыли в сравнении с конкурентами;
- качество продукции и обслуживание клиентов в сравнении с конкурентами;
- знание покупателей и рынков;
- издержки на единицу продукции;
- технологические возможности;
- компетентность персонала;
- качество управления.

## *Факторы привлекательности отрасли:*

- размер и темп роста рынка;
- фактическая и прогнозируемая норма прибыли в отрасли;
- острота конкуренции;
- сезонность;
- цикличность;
- технология и потребность в капитале;
- факторы внешней среды;
- барьеры для входа и выхода.

Для получения количественных значений показателей отобранные факторы оценивают (к примеру, по шкале от 1 до 5) и придают им веса с учетом значимости для руководства и роли в стратегии компании.

Сумма весов должна быть равна 1.

Затем получают взвешенные оценки путем умножения оценки каждого фактора на его вес.

Сумма взвешенных оценок определяет привлекательность отрасли и конкурентоспособность СБЕ.

## Пример определения привлекательности отрасли:

Факторы привлекательности отрасли	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Размер и прогнозируемый рост рынка	0,35	4	1,4
Факторы сезонности и цикличности	0,15	5	0,3
Прибыльность отрасли	0,20	3	0,6
Потребность в капитале	0,30	3	0,9
Привлекательность отрасли	1,00		3,2

Оценки рассчитывают для каждой отрасли и каждой СБЕ, представленной в портфеле компании.

Показатель привлекательности каждой отрасли определяет ее положение на вертикальной шкале, а показатель конкурентоспособности СБЕ – ее положение на горизонтальной шкале.

В матрице GE/McKinsey с точки зрения приоритета в инвестировании и характера стратегических решений выделяют три области:

1) Высокий инвестиционный приоритет (три ячейки в левом верхнем углу) – стратегия наступления (финансирование роста и развития);

2) Средний инвестиционный приоритет (три ячейки по диагонали) – стратегия обороны (поддержание и защита положения в отрасли);

3) Низкий инвестиционный приоритет (три ячейки в правом нижнем углу) – стратегия отступления (сокращение или «сбор урожая»).

## Достоинства модели GE/McKinsey:

- рассмотрение широкого набора стратегически важных факторов;
- определение направления ресурсов (в те СБЕ, которые имеют наибольшие шансы добиться преимуществ в конкуренции и более высоких результатов);
- более высокая гибкость метода, так как факторы выбираются исходя из конкретной ситуации.

## Недостатки модели GE/McKinsey:

- сложная процедура анализа и оценки;
- высокий уровень субъективизма при выборе показателей и весовых коэффициентов;
- не учитывается проблема стратегической координации деятельности взаимосвязанных СБЕ и не определяются необходимые конкретные действия на их уровне;
- выводы носят общий характер и указывают только на стратегическую ориентацию.

### 3. Модель Shell/DPM

Матрица направленной политики (Directive Policy Matrix, DPM) компании Shell схожа с матрицей GE/McKinsey по формату и многокритериальности показателей привлекательности и конкурентоспособности, но в ней сделан еще больший акцент на результаты деятельности компании.

Модель предлагает ориентироваться одновременно и на потоки денежных средств (как в матрице VCG), и на отдачу инвестиций (как в матрице GE/McKinsey).

Идея в том, что стратегия развития компании должна обеспечить поддержание баланса между излишками денежных средств и их дефицитом.

Поэтому при принятии стратегических решений следует ориентироваться на перераспределение финансовых потоков из областей, в которых генерируются доходы, в области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

На основе модели Shell/DPM даются стратегические рекомендации для каждой из девяти возможных позиций СБЕ диверсифицированной компании.

Конкурентная позиция компании

Сильная

Средняя

Слабая

Долговременная привлекательность отрасли

Высокая

Средняя

Низкая

**Лидер**

Расширение и укрепление достигнутых позиций

**«Бросающий вызов»**

Усиление конкурентных преимуществ путем инвестирования

**«Все или ничего»**

Значительное увеличение объема производства или сворачивание бизнеса

**Рост**

Дополнительное инвестирование в соответствии с расширением рынка

**Осторожное развитие**

**Постепенное свертывание**

Переключение ресурсов на другие направления

**Генерирование денежных средств**

Отказ от инвестирования в собственное развитие

**Постепенное свертывание**

Переключение ресурсов на другие направления

**Свертывание**

Быстрое избавление от еще ликвидных активов

Модель Shell/DPM считается наиболее подходящей для капиталоемких отраслей промышленности (металлургия, нефтепереработка, химическая промышленность).

## 4. Модель ADL/LC

Матрица жизненного цикла (Life Cycle, LC) разработана компанией Arthur D. Little (ADL).

Матрица формата 3x5 состоит из пятнадцати ячеек; по горизонтали отражается конкурентное положение СБЕ, по вертикали – стадия жизненного цикла отрасли.

В матрице ADL/LC стратегические бизнес-единицы расположены с учетом стадии эволюции отрасли и сильных сторон СБЕ в конкурентной борьбе.

Круги показывают размеры отраслей, а секторы в них – доли рынка СБЕ.

# Конкурентное положение СБЕ

Сильное

Среднее

Слабое

Ранняя стадия развития



«Взлет» отрасли



Быстрый рост



Замедленный рост



Зрелость

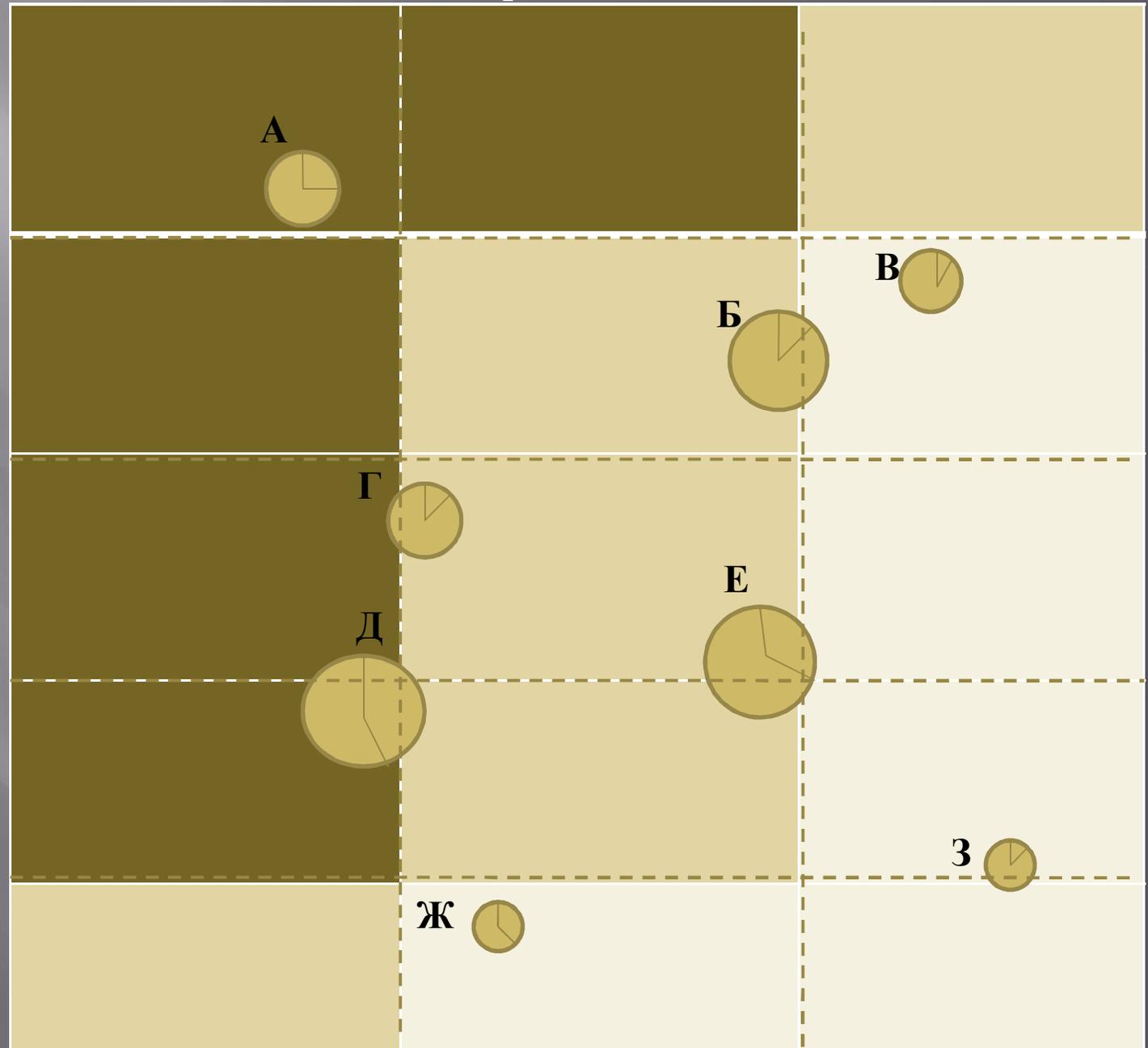


Насыщение рынка



Упадок

Стадия жизненного цикла отрасли



А – формирующийся победитель

В – потенциальный неудачник

Д – сложившийся победитель

Е – дойная корова

З – неудачник

На основе матрицы можно  
сбалансировать позиции компании в  
различных стадиях жизненных циклов  
отраслей.