

А8.-9 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ТЕХНИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТА

КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. АЛЬ-ФАРАБИ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

«ID 1629552, Управление программами и портфелями проектов »
Образовательная программа «7M04116 –Управление проектами»

Аналитические вопросы

1. Особенности и модели портфельных стратегий.
2. Основные виды портфельных матриц.
3. Использование матрицы ADL/LC для оценки инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц.

Портфель проектов (англ. project portfolio) – это набор проектов, программ проектов и других работ, объединенных вместе для достижения более эффективного управления и обеспечения выполнения стратегических целей организации.

Главными задачами управления портфелями проектов являются:

- формирование эффективного с точки зрения стратегических целей предприятия портфеля проектов;
- распределение ограниченных ресурсов;
- составление календарного графика выполнения проектов портфеля.

Анализ портфеля продукции включает:

- Выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля продукции;
- Фиксация единиц анализа, называемых стратегическими бизнес единицами, для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля продукции;
- Определение параметров матриц портфеля продукции для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля;
- Сбор и анализ данных проводится по многим направлениям;
- Построение и анализ матриц портфеля продукции, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего руководство сможет прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля продукции фирмы;
- Определение желаемого портфеля продукции осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей.

Классификация матриц стратегического анализа

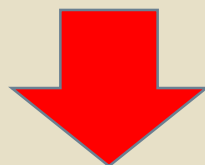


Портфельные матрицы

- матрица BCG;
- матрица GE / McKinsey;
- матрица ADL / LC;
- матрица Shell / DPM;
- матрица Hofer / Schendel;
- матрица SPACE и др.

Матрицы развития

- матрица И. Ансоффа;
- матрица Томпсона-Стрикленда;
- матрицы стратегического отклика (EFEM, IFEM);
- матрица SWOT-анализа и др.



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР

Вопрос 1. Особенности и модели портфельных стратегий

Сущность портфельного анализа

1. Согласование бизнес-стратегий или стратегий подразделений.
2. Распределение имеющихся ресурсов между СБЕ или хозяйственными подразделениями.
3. Анализ портфельного баланса.
4. Постановка стратегических задач.
5. Оценка необходимости и возможности проведения реструктуризации организации.

Портфельный анализ

Матрица Ансоффа

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации



2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК: назначение портфельного анализа

87

По результатам проведённого портфельного анализа даются рекомендации по формированию оптимального портфеля, состоящего из наиболее перспективных стратегических бизнес-единиц.

Для каждой бизнес-единицы обозначаются самостоятельные приоритеты и цели, соответствующие её положению на рынке и роли в портфеле.

Основными принципами формирования оптимального портфеля являются:

- диверсифицированность портфеля по рискам;
- диверсифицированность портфеля по стадиям жизненного цикла объектов;
- диверсифицированность портфеля по объектам инвестирования.

Понятие и критерии Стратегической бизнес единицы (СБЕ)

1. СБЕ должна иметь определённый набор конкурентов.
2. Ценовые изменения должны одинаково воздействовать на всю продукцию СБЕ.
3. СБЕ должна иметь определённый круг покупателей.
4. В СБЕ изменения в качестве и в торговой марке влияют на всю продукцию.
5. Вся продукция СБЕ должна быть однородной и взаимозаменяемой.



Классификация стратегий

Стратегическая пирамида



Портфельная (корпоративная) стратегия – это...

стратегия, определяющая общие характеристики портфеля бизнесов корпорации, с точки зрения отношения обязательств к доходу и способности корпорации выплачивать дивиденды.

стратегия показывающая, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Здесь принимаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

стратегия, направленная на эффективное решение вопросов управления различными сферами деятельности организации с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер

Портфельная стратегия

Цели

1. Оптимально распределить ограниченные ресурсы.
2. Выбрать СБЕ для направления инвестиций.
3. Добиться сбалансированности портфеля подразделений, находящихся на различных стадиях жизненного цикла.

Задачи

1. Обеспечить эффективную структуру инвестиций



Виды портфельных стратегий



активная



пассивная

Роль портфельного анализа в процессе принятия управленческих решений

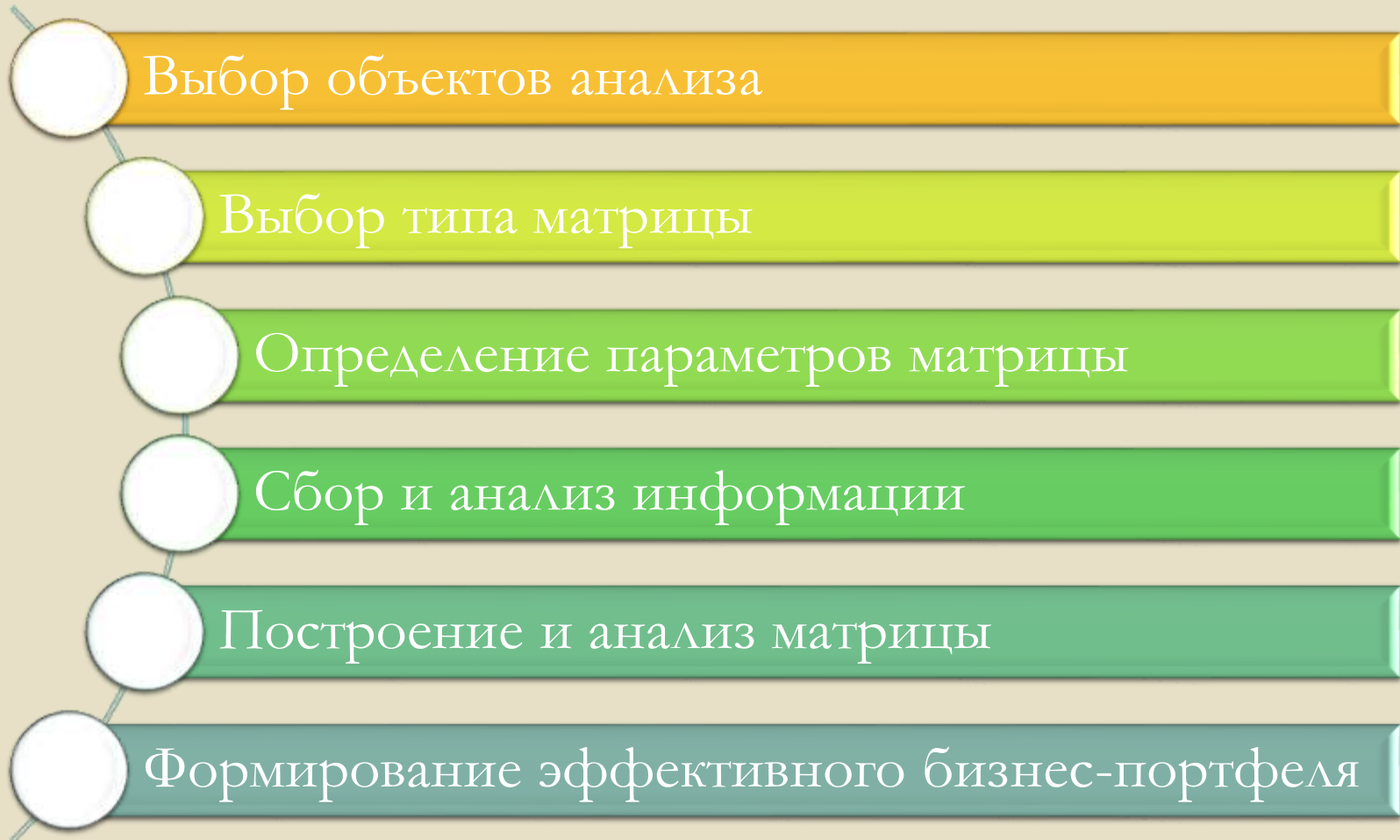
Позволяет руководителю оценить доходность и перспективность развития отдельных продуктов и СБЕ.



Дает возможность оценить относительную привлекательность рынков и уровень конкурентоспособности компании на каждом из них.



Основные этапы портфельного анализа



Вопрос 2. Основные виды портфельных матриц

1. Модель BCG (Boston Consulting Group).
2. Модель GE/McKinsey.
3. Матрица Shell/DPM.
4. Матричная модель ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle).



Модель BCG (Boston Consulting Group)

- Создана для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.
- В основу заложены две концепции:
 - жизненный цикл товара.
 - эффекта масштаба производства или кривой опыта.
- На матрице по осям отображаются рост рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось).
- Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

Пример матрицы БКГ



Расшифровка матрицы БКТ

«Звезды»

- *Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка.* Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки»)

- *Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж.* «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»)

- *Темп роста низкий, доля рынка низкая,* продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Тёмные лошадки», «Знаки вопроса», «Проблема»)

- *Низкая доля рынка, но высокие темпы роста.* «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе — избавляться.

Основные направления использования матрицы БКГ

1. Баланс портфеля.
2. Достижение определённой рыночной позиции, как сформулированной цели для конкретного бизнеса в заданной стратегической перспективе.
3. Привлекательность продуктов в портфеле в смысле прибыльности или скорости роста.
4. В какие конкретные сферы деятельности надо направить инвестиции или доходы в данный стратегический период?
5. Уровень соответствия другим видам бизнеса в плане создания синергии.

Преимущества матрицы БКГ

- теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;
- объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);
- наглядность получаемых результатов и простота построения;
- позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара;
- проста и доступна для понимания;
- легко разработать стратегию для бизнес-единиц и инвестиционную политику.

Недостатки матрицы БКГ

- Сильное упрощение ситуации: в модели учитываются только два фактора, однако высокая относительная доля рынка — не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста — не единственный показатель привлекательности рынка;
- Отсутствие учёта финансового аспекта: удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звёзд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;
- Допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли: это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;
- Допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара: бывают другие ситуации на рынке, например, окончание ажиотажного спроса или экономический кризис.

Пример матрицы БКГ



Модель GE/McKinsey

- В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организациями.
- Основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.
- В модели каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения, что делает ее более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Особенности формирования матрицы GE/McKinsey

1. Матрица представляет собой квадрат, сформированный по двум осям:

- Сила бизнеса
- Привлекательность отрасли.

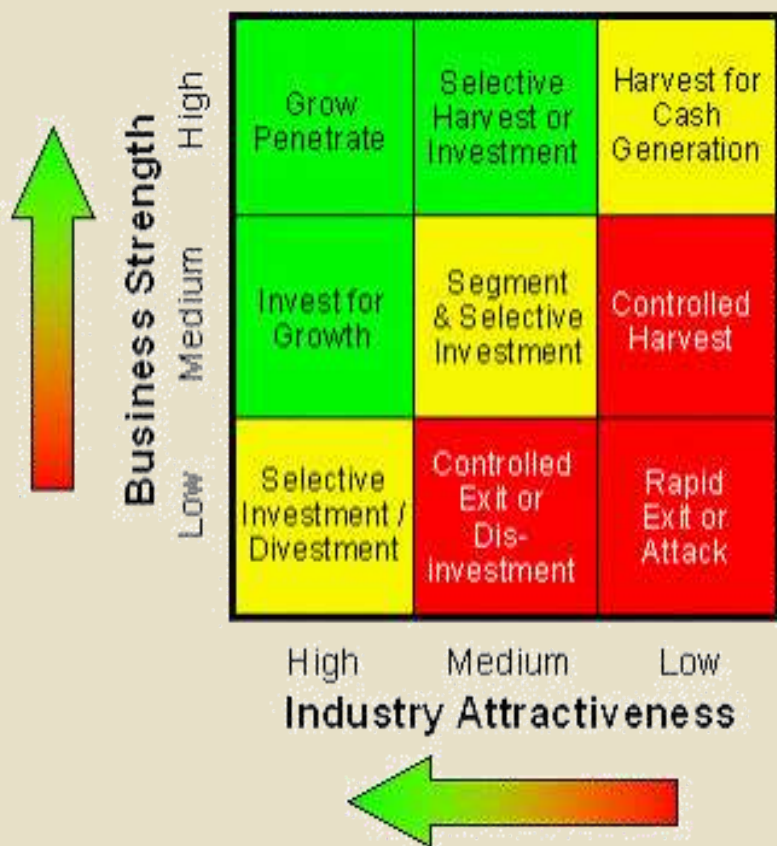
2. Каждая ось условно разделена на три части:

- низкая
- средняя
- высокая.

3. Модель основана на соображении, что долгосрочная прибыльность стратегической бизнес-единицы зависит от:

- конкурентной силы этой единицы,
- от способности и мотивированности усиливать свои позиции на рынке, которые определяются привлекательностью отрасли.

Модель GE/McKinsey



Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объемы производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать бизнес	Продолжить бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
		Конкурентоспособность фирмы		

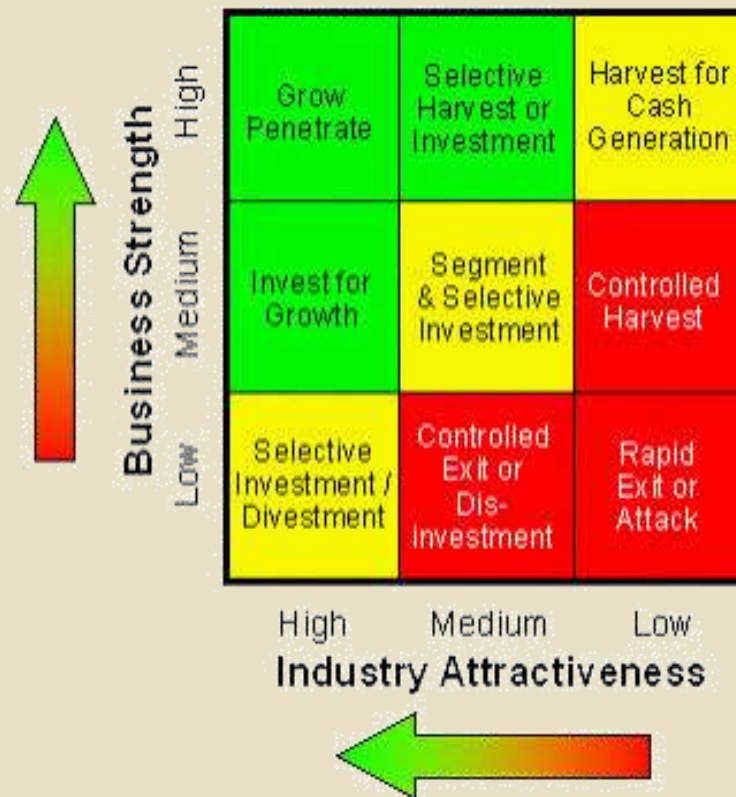
Основные направления использования матрицы GE/McKinsey

Три квадранта в верхней левой части матрицы являются наиболее многообещающими с точки зрения будущих доходов от инвестиций. Необходимо работать на этих рынках и инвестировать в рост этих бизнес-единиц. Они обычно обозначаются зеленым цветом.

1. Сохранение и упрочнение позиции на рынке

(**Grow/Penetrat**e). Эти бизнес-единицы должны быть главным объектом инвестиций, они сильны и работают на привлекательных рынках – поэтому они обязательно должны приносить высокий доход по инвестициям. Рекомендации:

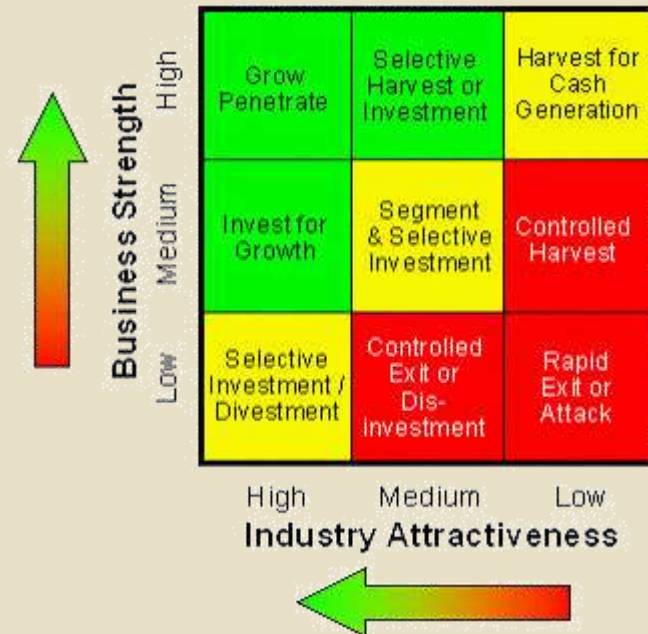
- сохранение лидерства на этом рынке;
- инвестирование для обеспечения роста с максимально возможной скоростью.



Основные направления использования матрицы GE/McKinsey

2. **Инвестирование в рост (Invest for Growth).** Эти бизнес-единицы работают на очень привлекательных рынках, но сила этих бизнесов сейчас невелика. Они должны быть объектом инвестирования для усиления их позиций на рынке. Рекомендации:

- концентрация усилий по поддержанию и усилению сильных сторон и конкурентных преимуществ;
- выявление и устранение слабых сторон.

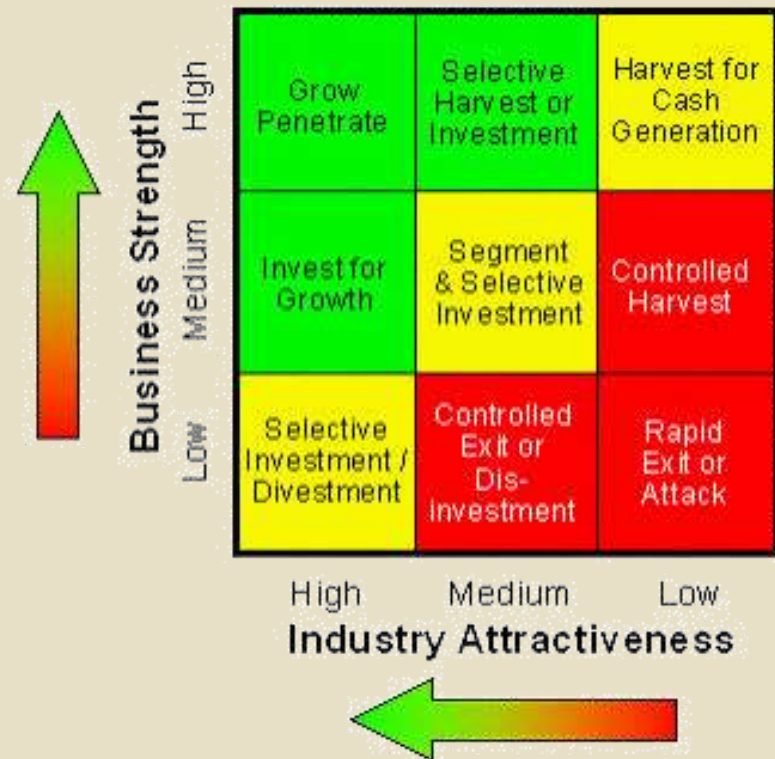


Основные направления использования матрицы GE/McKinsey

3. Выборочный сбор урожая или инвестирование (Selective Harvest or Investment). Эти бизнес-единицы имеют хорошую силу, но рынок уже теряет свою привлекательность.

Рекомендации:

- поиск растущих сегментов;
- инвестирование в рост на этих сегментах, чтобы расти быстрее рынка;
- усиливать свое лидерство на рынке.



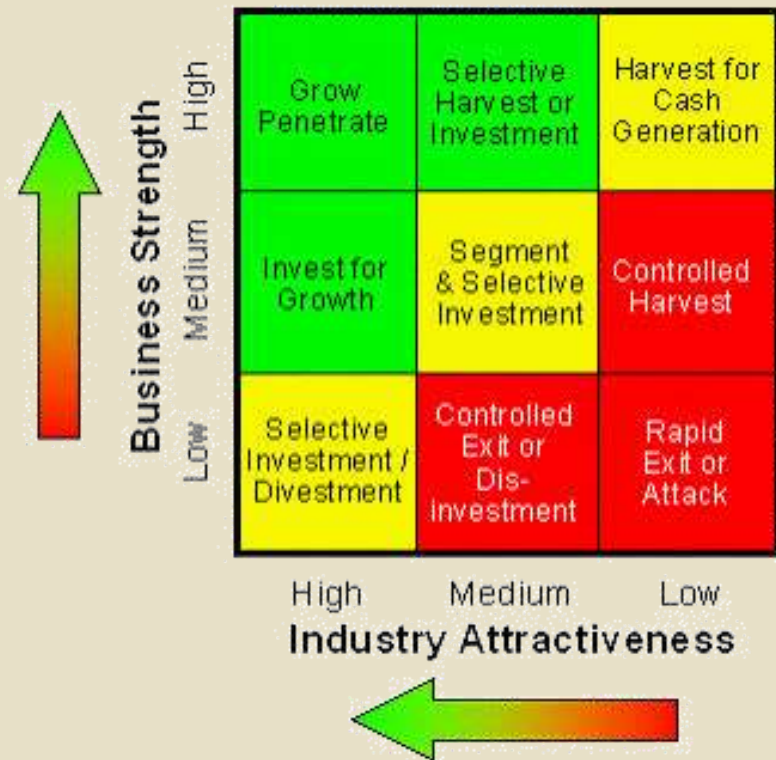
Основные направления использования матрицы GE/McKinsey

Три диагональные квадранта (желтые) имеют среднюю привлекательность.

Инвестирование в эти бизнесы должно быть, но оно должно быть осторожным и выборочным. Главная стратегия для этих видов бизнеса – извлекать максимальный доход уже сейчас.

4. Выборочное инвестирование или уход с рынка (Selective Investment / Divestment). Эти бизнесы работают на очень привлекательных рынках, но их сила на рынке невелика. Инвестирование должно быть нацелено на усиление их конкурентных преимуществ. Рекомендации:

- поиск ниш;
- узкая специализация;
- рассматривать предложения о продаже этого бизнеса.

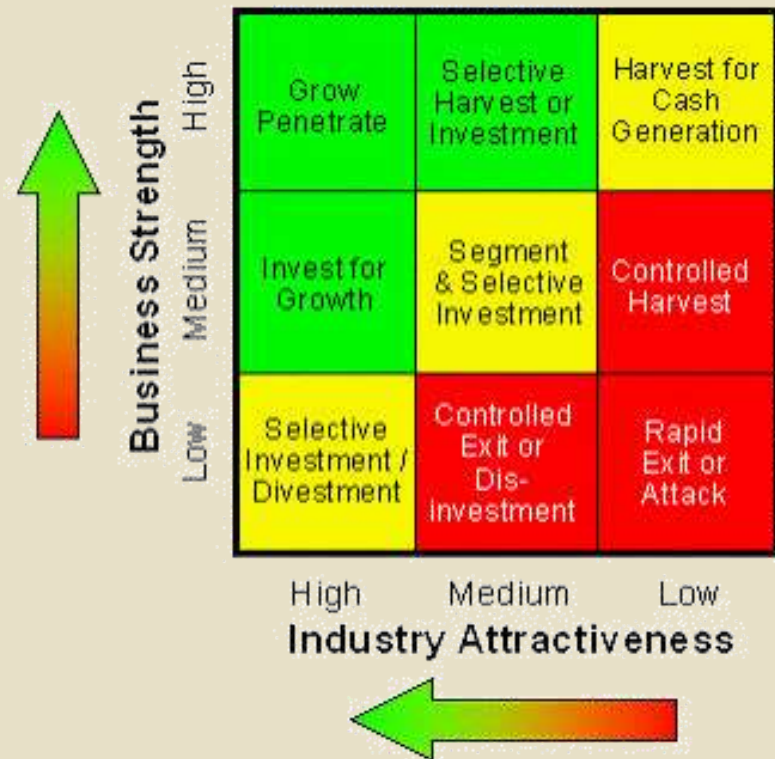


Основные направления использования матрицы GE/McKinsey

5. Стратегия сегментирования и выборочное инвестирование (Segment & Selective Investment). Эти бизнес-единицы являются середнячками на средних рынках. Они могут улучшить свои результаты только за счет грамотной стратегии дифференциации – создавая и развивая прибыльные сегменты, а также создавая барьеры для выхода конкурентов на эти сегменты.

Рекомендации:

- поиск растущих сегментов;
- специализация и дифференциация;
- выборочное инвестирование.

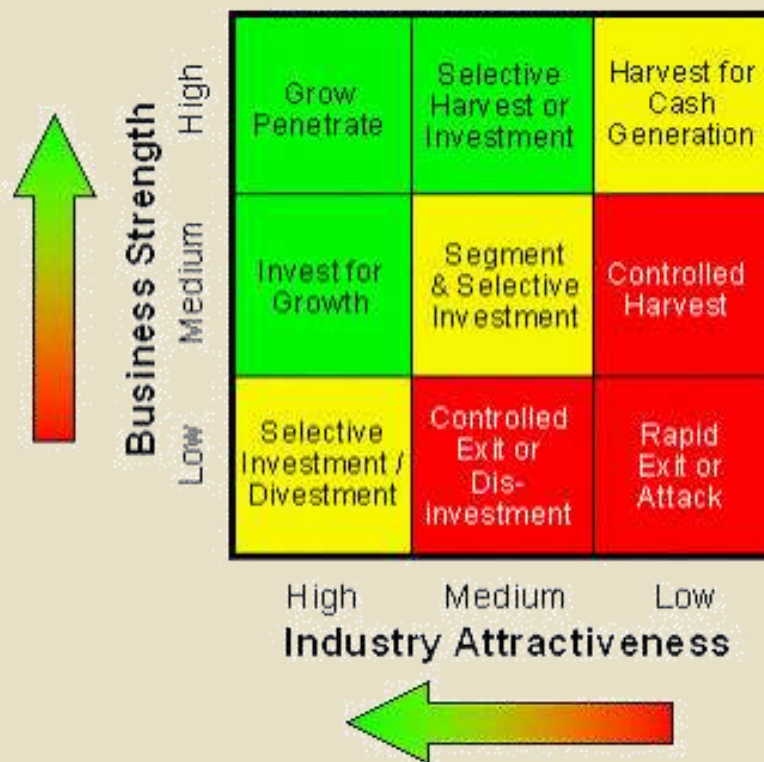


Основные направления использования матрицы GE/McKinsey

6. Стратегия «сбора урожая» (Harvest for Cash Generation). Сильный бизнес на отмирающем рынке. Необходимо акцентироваться на максимальном повышении текущей доходности этого бизнеса, потому что возможностей роста для этого бизнеса больше нет.

Рекомендации:

- сохранять лидирующие позиции;
- максимизировать текущий доход;
- инвестировать только в поддержание конкурентоспособности.

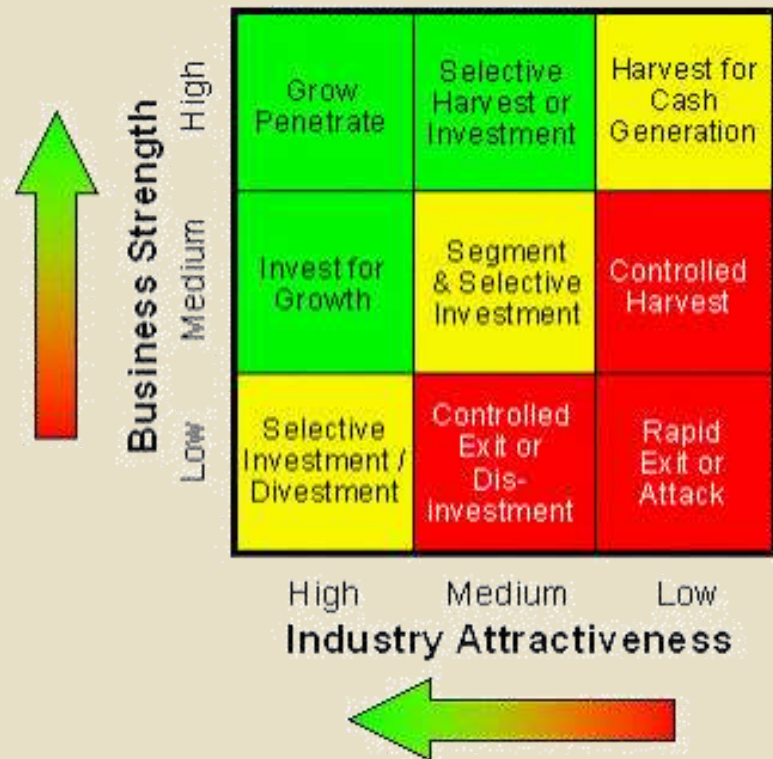


Основные направления использования матрицы GE/McKinsey

Три квадранта справа внизу (красные) наименее привлекательны, для этих бизнесов необходимо выжимать максимум доходов сейчас и воздерживаться от инвестиций. Возможна даже продажа или ликвидация этих бизнес-единиц.

7. Контролируемый уход или сворачивание инвестиций (Controlled Exit or Disinvestment). Слабые бизнесы на средних рынках. Попытка увеличить их конкурентоспособность и долю рынка может быть слишком дорогой и не окупиться на таком рынке. Инвестиции в этот бизнес должны быть крайне осторожными. Рекомендации:

- специализация;
- поиск узких ниш;
- планируемый уход с этого рынка.

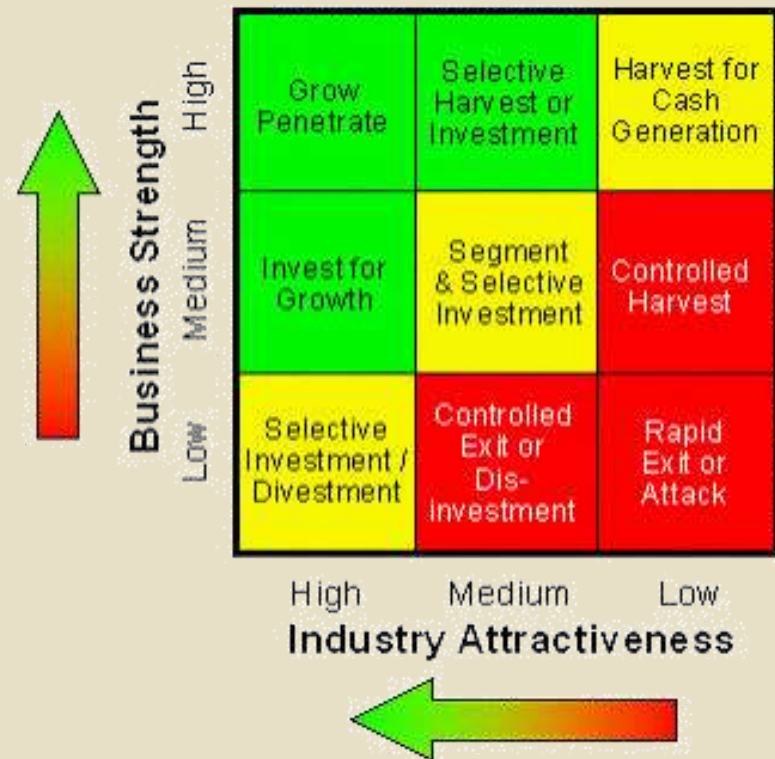


Основные направления использования матрицы GE/McKinsey

8. Сбор урожая при постоянном контроле (Controlled Harvest). В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска и защите своего бизнеса в наиболее прибыльных сегментах.

Рекомендации:

- защиты позиций на наиболее прибыльных сегментах;
- минимизации инвестиций;
- планируемый уход с этого рынка.

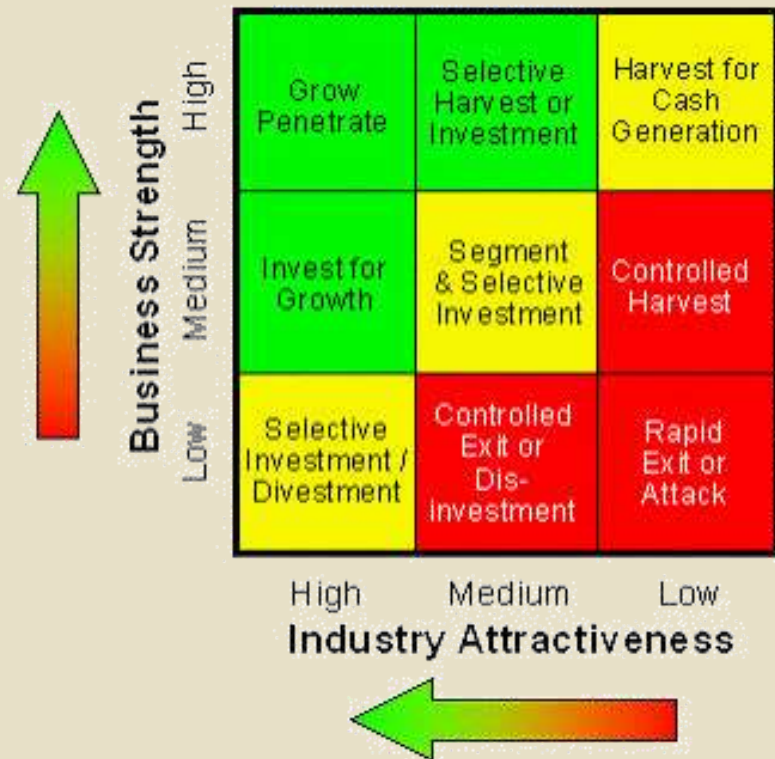


Основные направления использования матрицы GE/McKinsey

9. Быстрый уход с рынка или атака конкурентов (Rapid Exit or Attack).

Эти бизнес-единицы являются первыми кандидатами на закрытие. Единственная и намного более трудно реализуемая альтернатива сворачиванию этих бизнесов - использовать их для атаки на "дойных коров" конкурентов, чтобы снизить их доходность.

- вовремя распродать товары по выгодной цене;
- искать возможность атаки на конкурентов;
- минимизировать постоянные издержки, избегая инвестирования.



Методика проведения стратегического анализа на основе матрицы GE/McKinsey

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Этап 1: Определение конкурентоспособности товара

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора
	100%
товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27%
товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20%
сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15%
компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12%
компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10%
уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8%
медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	8%

Этап 2: Определение критериев оценки привлекательности рынка

Критерии привлекательность сегмента	Вес фактора
	100%
Объем продаж сегмента высокий	12%
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10%
Кол-во игроков в сегменте незначительно	9%
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10%
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5%
Низкий уровень культуры использования продукта (= значит есть возможность роста)	14%
Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	12%
На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности	15%
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8%
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5%

Этап 3: Оценка привлекательности сегментов и конкурентоспособности товара

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10	
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2
товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27%	8	3
товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20%	9	9
сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15%	5	10
компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12%	7	4
компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10%	9	7
уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8%	2	2
медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	8%	8	3

Пример оценки привлекательности сегментов по критерию «Привлекательность»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	7,25	5,69
товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27%	8	3	2,16	0,81
товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	20%	9	9	1,8	1,8
сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15%	5	10	0,75	1,5
компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12%	7	4	0,84	0,48
компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10%	9	7	0,9	0,7
уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8%	2	2	0,16	0,16
медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	8%	8	3	0,64	0,24

Этап 4: Расчет общего балла конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия

Критерии привлекательность сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	8,10	4,75
Объем продаж сегмента высокий	12%	10	8	1,2	0,96
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10%	9	5	0,9	0,5
Кол-во игроков в сегменте незначительно	9%	3	2	0,27	0,18
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10%	8	4	0,8	0,4
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5%	10	9	0,5	0,45
Низкий уровень культуры использования продукта (= значит есть возможность роста)	14%	8	4	1,12	0,56
Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	12%	8	3	0,96	0,36
На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности	15%	7	2	1,05	0,3
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8%	10	8	0,8	0,64
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5%	10	8	0,5	0,4

Этап 5: Размещение анализируемых сегментов и товаров в матрице

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)		Сегмент №1	
	Средняя (4-7 баллов)		Сегмент №2	
	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность товара компании в сегменте		

Этап 6: Определение ключевых направлений бизнеса и разработка стратегии

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)		Высокий потенциал	Высокий потенциал
	Средняя (4-7 баллов)	Низкий потенциал		Высокий потенциал
	Низкая (0-3 балла)	Низкий потенциал	Низкий потенциал	
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность сегмента		

Интерпретация положения сегментов в матрице

- Сегмент оценивается как перспективный для входа, если он имеет высокие оценки как минимум по одному из критериев: либо «высокий по привлекательности», либо «высокий по конкурентоспособности».
- Сегменты, отмеченные серым цветом в матрице, могут быть рассмотрены как целевые в случае: существуют положительные прогнозы, что привлекательность или конкурентоспособность сегмента повысится в ближайшие годы (на основе оценки потенциала рынка); или выход в данные сегменты обеспечит более легкое проникновение в будущем в наиболее привлекательные сегменты.
- Сегменты, имеющие оценку «низкий» по одному из критериев, должны рассматриваться с особой осторожностью, так как обладают высокими рисками.

Матрица Shell/DPM как синтезированная модель матриц BCG и GE/McKinsey

В модели **Shell/DPM** по сравнению с моделью «Дженерал Электрик – МакКинзи» сделан больший упор на оценку количественных параметров. С помощью модели Шелл/ДПМ оценивается сразу и поток денежной наличности (матрица БКГ) и отдача от инвестиций (матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи»). Также как и в модели «Дженерал Электрик – МакКинзи», здесь могут оцениваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла.

По осям матрицы Шелл/ДПМ располагаются следующие показатели:

- перспективы отрасли бизнеса;
- конкурентоспособность бизнеса.

Матрица Shell/DPM



Основные стратегии матрицы Shell/DPM

- **Лидер бизнеса** – предприятие имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса.
- **Стратегия роста** – предприятие имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Предприятию необходимо постараться сохранить свои позиции.
- **Стратегия генератора денежной наличности** – предприятие имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Основная задача предприятия – извлечь максимальный доход.

Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
		Сила позиции бизнеса		

Основные стратегии матрицы Shell/DPM

- **Стратегия усиления конкурентных преимуществ** – предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Необходимо инвестировать, чтобы переместиться в позицию лидера.
- **Продолжать бизнес с осторожностью** – предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу.
- **Стратегия частичного свертывания** – предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Следует извлечь максимальный доход с того, что осталось, а затем инвестировать в перспективные отрасли.

Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
		Сила позиции бизнеса		

Основные стратегии матрицы Shell/DPM

- **Удвоить объем** производства или свернуть бизнес – предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Предприятию необходимо либо инвестировать либо покинуть данный бизнес.
- **Продолжать бизнес с осторожностью** или частично свертывать производство – предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Стараться удержаться в данной отрасли пока она приносит прибыль.
- **Стратегия свертывания бизнеса** – предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Предприятию необходимо избавиться от такого бизнеса.

Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
		Сила позиции бизнеса		

Дополнительные рекомендации компании Shell к матрице

(таблица принятия решений в зависимости от перспектив
прибыли и отдачи инвестиций)

Перспективы прибыли	Прирост отдачи капвложений	Позиция на рынке	Политика капвложений
+	+	улучшить, сохранить	Инвестировать
+	0	сохранить, расширить	реинвестировать прибыль
+	-	пустить на самотек	Извлечь максимальную выгоду
0	-	уходить медленно	Ликвидировать активы
-	-	уходить быстро	-

Вопрос 3. Использование матрицы ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle) для оценки инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц

Основывается на сочетании четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позициях и позволяет определить позицию каждой бизнес-единицы исходя из ответов на следующие вопросы:

- какова позиция данного бизнеса на рынке?
- какова стадия жизненного цикла продукта данного бизнеса?

Исходное предназначение модели:

- обеспечение оригинальной методикой стратегического анализа и планирования для определения разумной диверсификации деятельности организации;
- инструмент анализа портфельных стратегий, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев

Модель ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle)

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии:

- зарождение,
- рост (или развитие),
- зрелость,
- старение.

Отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Этап жизненного цикла отрасли	Характеристика
Рождение	<p>Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли</p>
Рост	<p>На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей "увеличивающегося доходного пирога". На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых "игроков" оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.</p>
Зрелость	<p>На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыли достигают предельно высокого уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.</p>
Старость	<p>На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и, во многих аналогичных производствах, сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно; все параметры сходятся к нулю.</p>

Модель ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle)

Также может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций:

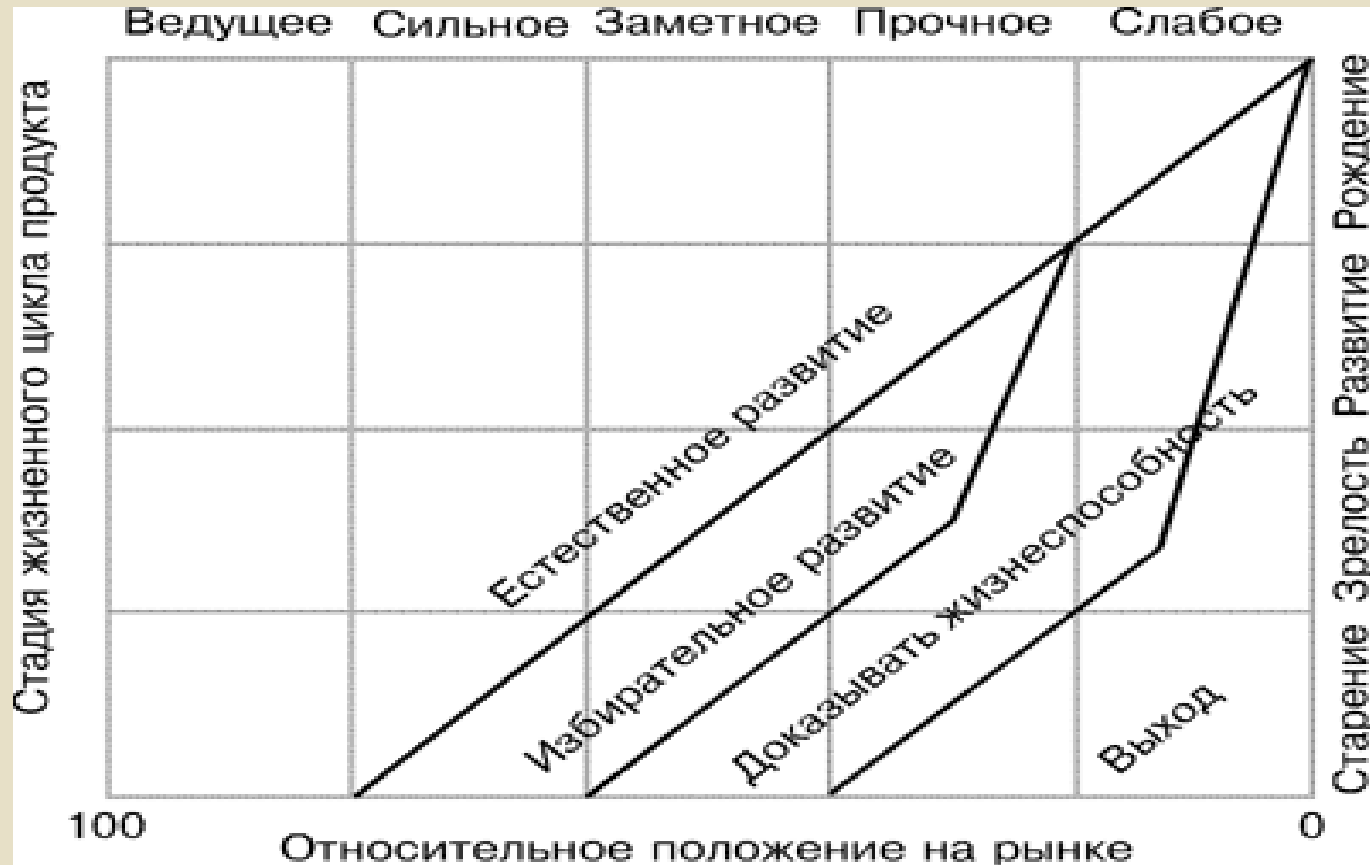
- доминирующую (ведущую) ,
- сильную,
- благоприятную,
- прочную,
- слабую.

Сочетания параметров составляют матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек

Конкурентные позиции	Характеристика
Ведущая	Монополия или надежно защищенное технологическое лидерство. Лидер отрасли. Устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Бизнес имеет большой выбор стратегических вариантов. Позиция является результатом абсолютной монополии или надежно защищенного технологического лидерства
Сильная	Относительная доля рынка в 1,5 раза выше доли главного конкурента. Абсолютного преимущества нет, но бизнес может выбирать свою стратегию независимо от действий конкурентов
Заметная (благоприятная)	Равный среди лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся на одном уровне. Бизнес характеризуется относительной безопасностью, есть возможность улучшить свое положение
Прочная	Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише, на определенном виде продукта. Есть возможность долго сохранять такое положение, но нет шансов его улучшить
Слабая	Слабость связана либо с самим бизнесом, либо с ошибками в менеджменте. Такой бизнес не может выжить самостоятельно. Бизнес имеет слишком малый масштаб Слабая резервная система для развития

Фактор	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп прироста		> ВВП	≤ВВП	< 0
Предсказуемость роста		Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Модель ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle)



Модель ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle)

Процесс стратегического анализа выполняется в три этапа.

1. “Простой (естественный) выбор”: стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область “естественного выбора” охватывает несколько ячеек.
2. В рамках каждого “естественного выбора” сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер “специфического выбора”. Однако, “специфический выбор” также является скорее общим стратегическим руководством, например, “избирательно инвестируйте в рост вида бизнеса”.
3. Выбор уточненной стратегии ADL предлагает набор так называемых **уточненных стратегий**, соответствующих каждому “специфическому выбору”. Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например, “развивайте бизнес за рубежом”. ADL предлагает 24 таких стратегии.

Детализированная матрица ADL/LC

Вид СЕБ	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
Ведущая позиция/ стадия рождения	Вероятн.	Отрицат.	С опережением требований рынка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение доли рынка (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V); 2. Начало нового бизнеса (E,I,L)
Ведущая/ роста	Положит.	Не обязательно положительный	Продолжение инвестирования, но не обязательно с опережением	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидерство в ценах (A,C,N,U,V,W) 2. Удержание доли рынка (A,C,N,U,V,W)
Ведущая/ зрелости	Положит.	Положит.	По мере крайне важности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удержание доли рынка (A,B,C,F,G,H,J,N,T) 2. Удержание конкурентного преимущества (A,C,N,U,V)
Ведущая/ спада	Положит.	Положит.	По мере крайне важности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удержание конкурентного преимущества (A,C,N,U,V, W)

Детализированная матрица ADL/LC

Вид СЕБ	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
Сильная/рождения	Может отсутствовать	Отрицат. (необходим заем денежных средств)	В соответствии с требованиями рынка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшить конкурентное положение (E,I,L) 2. Быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V)
Сильная/роста	Вероятная	Возможен отрицат. (заем)	С целью увеличения темпов роста	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лидерство в ценах (A,C,N,U,V,W) 2. Быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V)
Сильная/зрелости	Положит.	Положит.	Дополнительное, по мере крайне важности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V) 2. Рост доли рынка с увеличением производства (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U)
Сильная/спада	Положит.	Положит.	Минимальные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V,W) 2. Сбор последнего урожая (D,K,M,N,Q,R,V,W) 3. Удержание рыночной ниши (C,D,N,Q,U)

Детализированная матрица ADL/LC

Вид СЕБ	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
Заметная/рождения	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	Избирательные	1. Выборочное приобретение технологических составляющих или Быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V)
Заметная/роста	Минимальная	Отрицательный (заем)	Избирательные	1. Лидерство в ценах на важном для фирмы рынке (A,C,N,U,V,W) 2. Постепенная дифференциация продукции (O,P,R,V)
Заметная/зрелости	Умеренная	Положительная	Максимально возможные доп. инвестиции	1. Рост доли рынка с увеличением производства (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U) 2. Поиск и защита рыночной ниши (A,G,I,M,R,T)
Заметная/спада	Умеренная	Сбалансированная	Минимальные или полный отказ от инвестиций	1. Эксплуатация завоеванной рыночной ниши (B,C,L,N,P,T,U,V) 2. Удержание рыночной ниши (C,D,Q,U) 3. Уход с рынка (D,M,Q,R,W)

Детализированная матрица ADL/LC

Вид СЕБ	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
Прочная/ рождения	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные	1. Максимально сосредоточиться на производстве и доказать свою жизнеспособность (G,D,E,L,M,P,Q,R,W)
Прочная/ роста	Отсутствует	Отрицательный/ сбалансированный	Избирательные	1. Максимально сосредоточиться на производстве и доказать свою жизнеспособность (G,D,E,L,M,P,Q,R,W)
Прочная/ зрелости	Минимальная	Сбалансированный	Минимально необходимые или отказ от инвестиций	1. Удержание рыночной ниши (C,D,N,Q,U) 2. Выход из отрасли (D,M,Q,R,W)
Прочная/ спада	Минимальная	Сбалансированный	Деинвестирование или отказ от инвестиций	1. Уход с рынка (D,M,Q,R,W) 2. Отказ от данного производства (X)

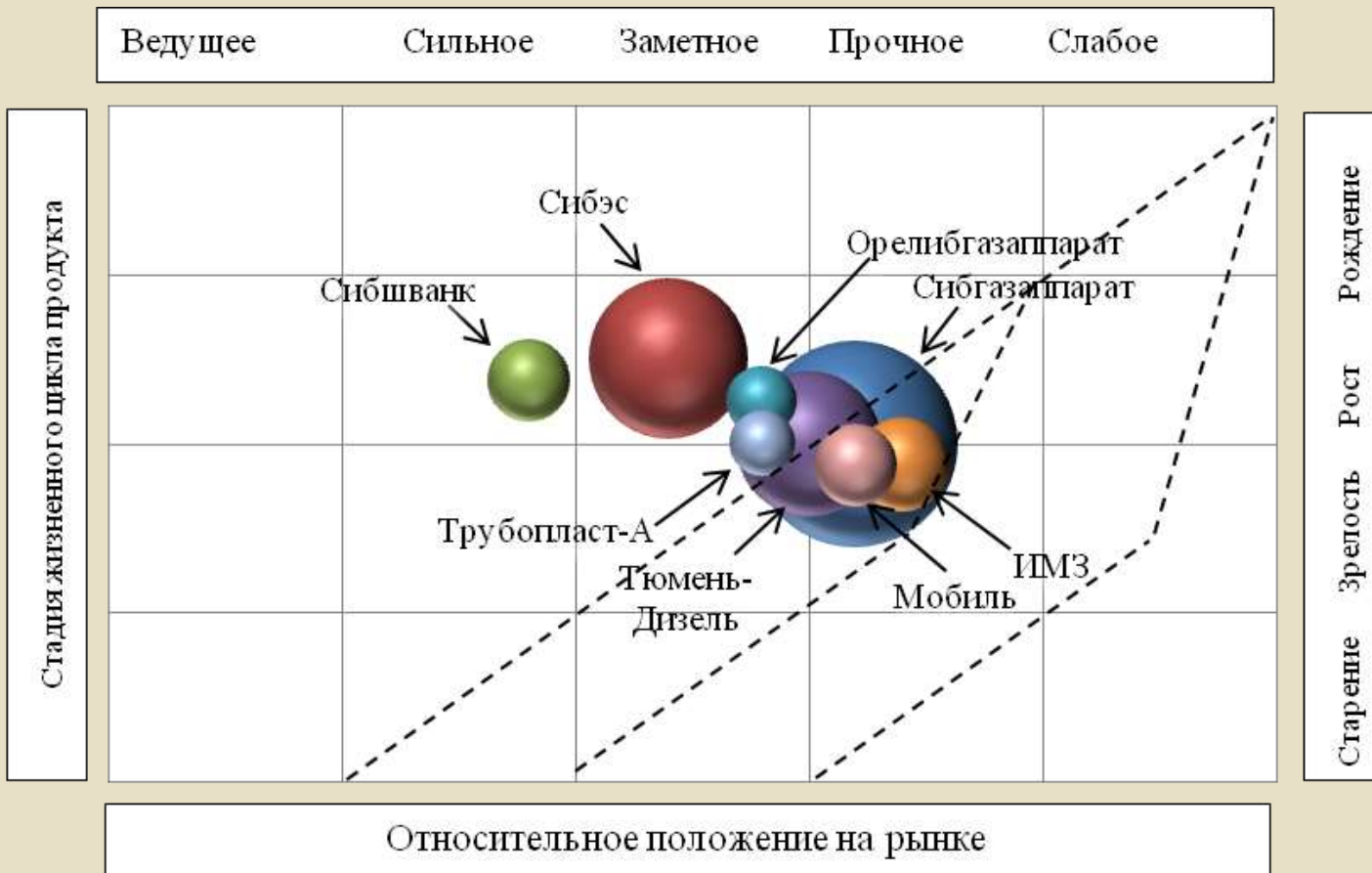
Детализированная матрица ADL/LC

Вид СЕБ	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
Слабая/рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные или отказ от инвестиций	<ol style="list-style-type: none"> 1. Догнать конкурентов (D,E,L,M,P,Q,R) 2. В случае если не удалось, выход из отрасли (D,M,Q,R,W) или отказ от инвестиций (K,Q,R,S)
Слабая/роста	Отсутствует	Отрицательный / сбалансированный	Избирательные или отказ от инвестиций	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение продукции (D,L,M,N,Q,R,V,W) 2. Обновление продукции (D,M,O,P,Q,R,U) 3. Уход с рынка, в случае если не удалось доказать жизнеспособность (X)
Слабая/зрелости	Отсутствует	Отрицательный / минимальный	Избирательные или отказ от инвестиций	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение продукции (D,L,M,N,Q,R,V,W) 2. Обновление продукции (D,M,O,P,Q,R,U) 3. Уход с рынка, в случае если не удалось доказать жизнеспособность (X)
Слабая/спада	Отсутствует	Сбалансированный	Отказ от инвестиций	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход из отрасли (X)

Уточненные стратегии матрицы ADL/LC

A. Обратная интеграция	M. Рационализация рынка
B. Развитие бизнеса за рубежом	N. Методы и направления повышения эффективности
C. Развитие производственных мощностей за рубежом	O. Новые продукты/новые рынки
D. Рационализация системы сбыта	P. Новые продукты/старые рынки
E. Нарращивание производственных мощностей	Q. Рационализация производства
F. Экспорт той же продукции	R. Рационализация ассортимента продукции
G. Прямая интеграция	S. Чистое выживание
H. Неуверенность	T. Старые продукты/новые рынки
I. Начальная стадия развития рынка	U. Старые продукты/старые рынки
J. Лицензирование за рубежом	V. Эффективная технология
K. Полная рационализация	W. Снижение себестоимости
L. Проникновение на рынок	X. Отказ от производства

Модель ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle)



Основные недостатки матричного метода стратегического анализа

1. Предположение об отсутствии синергии между отдельными SBU.
2. Не учитываются будущие тенденции и нет анализа динамики.
3. Рассматриваются только возможности самофинансирования и не учитываются возможности привлечения инвестиций или вложения капитала в другие привлекательные инвестиционные проекты.
4. Нет ответа относительно конкурентных преимуществ, которые получает корпорация от своего бизнеса по сравнению с издержками на ведение и владение этим бизнесом.
5. Нет рекомендаций и помощи при решении вопросов распределения ресурсов по продуктам и рынкам.
6. Не учтены возможности роста рисков и неопределенности.
7. Нет рекомендаций и помощи при решении вопросов о приобретении или освоении новых видов бизнеса относительно необходимости учета близости КФУ в новом бизнесе к тем, которые корпорация уже продемонстрировала.
8. Матрицы оправдывают полностью не связанные приобретения, базирующиеся на ключевых компетенциях, полностью отсутствующих у корпорации.

Решение проблемы: формирование матрицы Портфельного Куба

1. Внешние параметры – рынок

- Характеристика: многофакторная модель, определяющая долгосрочную привлекательность рынка
- Качественная оценка: высокая; средняя; низкая

2. Внутренние параметры – конкурентная позиция бизнесов

- Характеристика: многофакторная модель, определяющая конкурентную силу бизнеса
- Качественная оценка: высокая; средняя; низкая

3. Внутренние параметры – взаимосвязь бизнесов

- Характеристика: многофакторная модель, определяющая взаимосвязь компетенций
- Качественная оценка: высокая; средняя; низкая



**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**