**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[**ВВЕДЕНИЕ**](http://www.aup.ru/books/m205/1.htm)  
  
**1. Концепция стратегического управления**  
[1.1. Предпосылки к стратегическому управлению](http://www.aup.ru/books/m205/2_1.htm)  
[1.2. Особенности стратегического управления](http://www.aup.ru/books/m205/2_2.htm)  
[1.3. Содержание стратегического менеджмента организации](http://www.aup.ru/books/m205/2_3.htm)  
  
**2. Стратегия предприятия**  
[2.1. Общее содержание стратегии](http://www.aup.ru/books/m205/3_1.htm)  
[2.2. Факторы, определяющие стратегию компании](http://www.aup.ru/books/m205/3_2.htm)  
[2.3. Основные организационные уровни разработки стратегии](http://www.aup.ru/books/m205/3_3.htm)  
[2.4. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры](http://www.aup.ru/books/m205/3_4.htm)  
[2.5. Стратегическая гибкость](http://www.aup.ru/books/m205/3_5.htm)  
[2.6. Синергизм и внутренняя взаимосвязь](http://www.aup.ru/books/m205/3_6.htm)  
  
**3. Стратегический выбор компании**  
[3.1. Факторы, влияющие на стратегический выбор компании](http://www.aup.ru/books/m205/4_1.htm)  
[3.2. Элементы стратегического выбора](http://www.aup.ru/books/m205/4_2.htm)  
  
[**4. Методы и технологии стратегического анализа**](http://www.aup.ru/books/m205/5.htm)  
  
**5. Стратегический анализ: макроокружение**  
[5.1. PEST‑анализ](http://www.aup.ru/books/m205/6_1.htm)  
[5.2. Отраслевой анализ](http://www.aup.ru/books/m205/6_2.htm)  
  
**6. Стратегический анализ: микроокружение**  
[6.1. Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»)](http://www.aup.ru/books/m205/7_1.htm)  
[6.2. Карта стратегической группировки](http://www.aup.ru/books/m205/7_2.htm)  
[6.3. Оценка действий соперничающих компаний](http://www.aup.ru/books/m205/7_3.htm)  
[6.4. Определение ключевых факторов конкурентного успеха](http://www.aup.ru/books/m205/7_4.htm)  
  
**7. Стратегический анализ: внутренняя среда**  
[7.1. Анализ ресурсов компании](http://www.aup.ru/books/m205/8_1.htm)  
[7.2. Анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании](http://www.aup.ru/books/m205/8_2.htm)  
[7.3. SNW-анализ](http://www.aup.ru/books/m205/8_3.htm)  
  
**8. Ситуационный анализ компании**  
[8.1. Оценка применяемой стратегии](http://www.aup.ru/books/m205/9_1.htm)  
[8.2. Анализ разрыва (gap-анализ)](http://www.aup.ru/books/m205/9_2.htm)  
[8.3. Стратегический стоимостный анализ](http://www.aup.ru/books/m205/9_3.htm)  
[8.4. SWOT-анализ](http://www.aup.ru/books/m205/9_4.htm)  
[8.5. Оценка конкурентной позиции фирмы](http://www.aup.ru/books/m205/9_5.htm)  
  
**9. Формирование стратегии одиночного бизнеса**  
[9.1. Конкурентные стратегии](http://www.aup.ru/books/m205/10_1.htm)  
[9.2. Стратегии инвестиций](http://www.aup.ru/books/m205/10_2.htm)  
[9.3. Практика конкурентной борьбы в отрасли](http://www.aup.ru/books/m205/10_3.htm)  
  
**10. Стратегии роста и развития компании**  
[10.1. Стратегия концентрированного роста](http://www.aup.ru/books/m205/11_1.htm)  
[10.2. Стратегия интеграции](http://www.aup.ru/books/m205/11_2.htm)  
[10.3. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг](http://www.aup.ru/books/m205/11_3.htm)  
[10.4. Стратегия диверсификации](http://www.aup.ru/books/m205/11_4.htm)  
  
**11. Стратегии диверсифицированной компании**  
[11.1. Формирование стратегии диверсифицированной компании](http://www.aup.ru/books/m205/12_1.htm)  
[11.2. Матрица Томпсона и Стрикленда](http://www.aup.ru/books/m205/12_2.htm)  
[11.3. SPACE-матрица](http://www.aup.ru/books/m205/12_3.htm)  
  
**12. Анализ и управление портфелем компании**  
[12.1. Критерии выбора портфельной стратегии](http://www.aup.ru/books/m205/13_1.htm)  
[12.2. Матрица BCG (БКГ)](http://www.aup.ru/books/m205/13_2.htm)  
[12.3. Матрица McKinsey (МакКинси)](http://www.aup.ru/books/m205/13_3.htm)  
[12.4. Матрица эволюции СЗХ](http://www.aup.ru/books/m205/13_4.htm)  
[12.5. Матрица ADL (Артур Д.Литтл)](http://www.aup.ru/books/m205/13_5.htm)  
[12.6. Модель Shell / DPM](http://www.aup.ru/books/m205/13_6.htm)  
  
**13. Стратегии оптимизации портфеля СЗХ**  
[13.1. Стратегии входа на рынок](http://www.aup.ru/books/m205/14_1.htm)  
[13.2. Стратегии ухода с рынка](http://www.aup.ru/books/m205/14_2.htm)  
  
**14. Реализация стратегии компании**  
[14.1. Сущность процесса реализации стратегии](http://www.aup.ru/books/m205/15_1.htm)  
[14.2.Области проведения стратегических изменений](http://www.aup.ru/books/m205/15_2.htm)  
[14.3. Проблемы проведения стратегических изменений](http://www.aup.ru/books/m205/15_3.htm)  
[14.4. Стратегия и организационная структура](http://www.aup.ru/books/m205/15_4.htm)  
[14.5. Стратегия и корпоративная культура](http://www.aup.ru/books/m205/15_5.htm)  
  
**15. Стратегический контроль**  
[15.1. Роль контроля в процессе реализации стратегии](http://www.aup.ru/books/m205/16_1.htm)  
[15.2. Выбор системы стратегического контроля](http://www.aup.ru/books/m205/16_2.htm)  
  
[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**](http://www.aup.ru/books/m205/17.htm)  
  
[**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**](http://www.aup.ru/books/m205/18.htm)  
  
[**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**](http://www.aup.ru/books/m205/19.htm)

http://www.aup.ru/books/m205/13\_6.htm

Арутюнова Д.В.  
[**Стратегический менеджмент**](http://www.aup.ru/books/m205/)  
Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

**12. Анализ и управление портфелем компании**

**12.1. Критерии выбора портфельной стратегии**

Принятие решения о диверсификации основано на построении альтернативных портфелей взаимосвязанных рыночных позиций. *Портфель СЗХ -*это совокупность самостоятельных хозяйственных подразделений, принадлежащих одному владельцу. Выбор наилучшего портфеля основан на анализе таких характеристик, как  состав портфеля, определяющие СЗХ, вектор роста и развития, конкурентное преимущество, синергизм, гибкость. При выборе вариантов диверсификации  на первый план выходят две проблемы.

***1. Баланс ближайших и долгосрочных целей и достижение необходимой гибкости позиций компании***. В ходе анализа следует учитывать, что цель организации описывается не единым показателем, а вектором показателей. Предполагается, что портфель СЗХ компании должен быть сбалансирован, в первую очередь с точки зрения финансовых потоков, что позволит достичь определенного уровня краткосрочной и долгосрочной финансовой привлекательности.

***2. Фактор  риска, связанный со стратегическими решениями***. При проведении портфельного анализа, обрабатываются агрегированные данные, характеризующие отрасли или области бизнеса, а не конкретные варианты стратегических действий. Поэтому при формировании портфеля СЗХ необходимо учитывать источники неопределенности, связанные с прогнозированием среды, оценкой результатов и реакцией конкурентов.

Алгоритм выбора портфельной стратегии основан на концепции «семи детерминант» (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Семь детерминант выбора портфельной стратегии

Ниже приведен алгоритм формирования портфеля СЗХ:

1) прогнозирование перспективных параметров шести из семи детерминант (всех, кроме конкурентного потенциала, оцениваемого на момент проведения анализа);

2) формирование нескольких портфелей стратегий с учетом миссии, целей, конкурентного потенциала компании.

3) анализ эффективности вероятных портфелей и выбор варианта, наиболее близкого  к оптимальному.

В табл. 12.1. представлены инструменты стратегического управления, привлекаемые в процессе реализации алгоритма.

Далее будут рассмотрены различные матричные методики, позволяющие сделать вывод о необходимости корректировки портфеля СЗХ и достижения оптимального варианта.

Таблица 12.1

Инструменты формирования портфеля СЗХ компании

|  |  |
| --- | --- |
| *Этапы алгоритма* | *Возможные инструменты* |
| Прогнозирование шести детерминант | - прогнозирование на основе «слабых» сигналов  - экстраполяционные методы  - причинно-следственные методы  - субъективные методы |
| Формирование альтернативных вариантов портфелей | - классификация стратегий и морфологическая карта  - анализ внешней и внутренней среды организации  - матричные методы анализа  - подходы к управлению спросом и предложением |
| Анализ и  выбор оптимального портфеля | - функционально-стоимостной анализ  - методы финансовой оценки  ‑математические модели |

## 12.2. Матрица BCG (БКГ)

Первой моделью корпоративного стратегического управления принято считать модель BCG. Появление модели BCG явилось логическим завершением исследовательской работы, проведенной специалистами консалтинговой компании Boston Consulting Group. Решения, которые предполагает модель BCG, зависят от положения конкретного вида бизнеса организации в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатными осями.

По оси ординат - ***значение темпов роста рынка***. Высокий темп роста позволяет компании добиться увеличения относительной доли путем ускорения собственных темпов наращивания бизнеса. Кроме того, растущий рынок предполагает быструю отдачу от инвестиций.По оси абсцисс рассматривается***относительная конкурентная позиция*** ***организации*** в виде отношения объема продаж организации в СЗХ к объему продаж главного конкурента в данной СЗХ.

СЗХ на матрице изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых темпами роста рынка и величинами относительной доли организации на соответствующем рынке. Величина окружности пропорциональна общему размеру рынка. В оригинальной версии модели границей высоких и низких темпов роста является 10%-ное увеличение объема в год (рис. 12.2).



12.2. Матрица BCG

 Рассмотрим каждый из квадрантов матрицы.

**Звезды** представляют собой высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках, что соответствует идеальному положению. Основная проблема звезд связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями. **Дойные коровы -** это высококонкурентный бизнес на зрелых рынках. Данные СЗХ являются источником наличности для компании:**«**дойные коровы» – это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль. Поток денежной наличности в этих позициях сбалансирован, поскольку для инвестиций в СЗХ требуется самый необходимый минимум. **Трудные дети** (знаки вопроса, дикие кошки)представляют собой СЗХ, конкурирующие на растущих рынках, но занимающие относительно небольшую долю рынка, что приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Таким образом, СЗХ являются потребителями денежной наличности, пока не изменится их рыночная доля. **Собаки** представляют собойсочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя. Поток денежной наличности в областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный.

Аналитическая ценность модели BCG состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждой СЗХ организации, но и дать рекомендации по балансу потока денежной наличности  с точки зрения перспектив  СЗХ. Основными рекомендациями по матрице BCG:

1. Избыток средств от «дойных коров» должен использоваться для развития «трудных детей» и укрепления позиций «звезд».

2. «Трудных детей» с неясными перспективами следует выводить из портфеля для уменьшения спроса на финансовые ресурсы.

3. Компания должна выходить из отраслей СЗХ - «собак».

4. Если компания испытывает недостаток в «дойных коровах», «звездах» или «трудных детях», то должны быть предприняты меры для балансировки портфеля: портфель должен содержать «звезды» и «трудных детей» в количествах, достаточных для обеспечения здорового роста компании, и «дойных коров» - для обеспечения инвестициями «звезд» и «трудных детей».

Исходя из этого существуют следующие **варианты стратегий**:

1) рост и увеличение доли рынка (для «трудного ребенка);

2) сохранение доли рынка (для «дойных коров»);

3) получение краткосрочной прибыли даже за счет сокращения доли рынка (для слабых «дойных коров», «трудных детей» и «собак»);

4) ликвидация бизнеса или отказ от него (для «собак» и «трудных детей»).

Матрица BCG уточняется Жан-Жаком Ламбеном (рис.12.3).

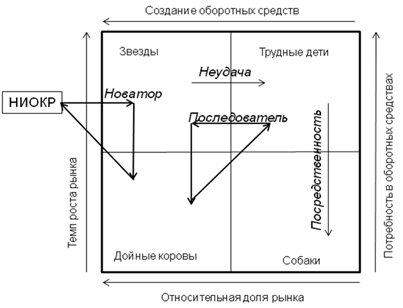


Рис. 12.3. Траектории развития СЗХ

На рис. 12.3. представлены траектории развития СЗХ, которые можно наблюдать в динамическом анализе портфеля.

*Основными достоинствами матрицы являются:*

- возможность исследования взаимосвязи между СЗХ;

- возможность анализа стадий развития СЗХ;

- фокусирование внимания на финансовых потоках;

- простота и доступность для понимания портфеля организации.

*Однако матрица БКГ имеет ряд существенных недостатков****:***

- критерии оцениваются только как «низкий-высокий»;

- не всегда СЗХ можно описать с помощью четырех групп;

- модель статична, что не позволяет проследить тренды;

- рост рынка - не единственный фактор, определяющий привлекательность СЗХ.

**12.3. Матрица McKinsey (МакКинси)**

Матрица разработана в 1970-х гг. компанией McKinsey совместно с корпорацией GE. В матрице используются те же параметры, что и в матрице BCG, однако особенностью этой модели является то, что в ней впервые стали рассматриваться комплексные факторы: рынок описывается не только темпами роста, а с помощью агрегированного показателя «привлекательность рынка», а позиция СЗХ определяется не только на основе относительной доли рынка, а через комплексный показатель «конкурентный статус» (табл. 12.2).

Таблица 12.2

Комплексные показатели привлекательности рынка и конкурентного статуса СЗХ

|  |  |
| --- | --- |
| *Привлекательность рынка* | *Конкурентный статус* |
| Характеристика рынка (отрасли) | |
| Размер рынка, темпы роста рынка, географические преимущества, динамика цен, чувствительность потребителя, размеры сегментов, продажи | Доля продаж компании, темпы роста статуса, конкурентоспособность, широта ассортимента, эффективность системы маркетинга |
| Факторы конкуренции | |
| Степень конкуренции, преимущества лидеров, влияние заменителей | Относительная доля рынка, потен-циал организации |
| Финансово-экономические факторы | |
| Входные и выходные барьеры, уро-вень загрузки производства, отрас-левые затраты и рентабельность | Степень использования мощностей, уровень рентабельности, технологическое развитие, структура затрат |
| Социально-психологические факторы | |
| Социальная среда, правовые ограничения | Корпоративная культура, эффективность работы персонала, имидж |

Кроме того, в отличие от матрицы BCG, в матрице McKinsey вводятся средние значения параметров. Таким образом, матрица состоит из 9 ячеек. СЗХ в трех из них характеризуются как «победители» или наиболее желательные сферы бизнеса. Три ячейки характеризуются как «проигрывающие», которые наименее желательны для бизнеса (рис. 12.4).



Рис. 12.4. Матрица McKinsey

Рассмотрим позиции матрицы.

**Победитель 1** - наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные конкурентные преимущества. Стратегия нацелена на защиту положения путем дополнительных инвестиций.

**Победитель 2** - высокая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Стратегической задачей организации является, определение слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций.

**Победитель 3** - средняя рыночная привлекательность, но явные преимущества на рынке. Для такой организации необходимо, прежде всего определить привлекательные сегменты для инвестирования.

**Проигравший 1** - характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке. Целесообразно отыскать возможности улучшения положения в областях с низким риском, а в крайней ситуации - покинуть рынок.

**Проигравший 2** - низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ. Целесообразно снижение риска, защита бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а при случае продажа бизнеса.

**Проигравший 3** - низкая привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ организации в данном бизнесе. В таком положении следует получать максимальную прибыль,  воздержаться от инвестиций, либо выходить из данного вида бизнеса.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, называют "пограничными".

**Знак вопроса**характеризуется незначительными конкурентными преимуществами, но привлекательным рынком. Возможны следующие решения: развитие СЗХ в направлении усиления преимуществ или выделение ниши на рынке и инвестирование в ее развитие. В случае, если данные варианты нерациональны, следует реализовать стратегию выхода из данной СЗХ.

**Средний бизнес** характеризуется средней привлекательностью рынка и средними конкурентными преимуществами. Такое положение определяет осторожную линию поведения: инвестировать выборочно и только в прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

**Производители прибыли** характеризуются низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ СЗХ. Управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе (рис.12.5).



Рис. 12.5. Стратегии для СЗХ матрицы McKinsey

Сбалансированный портфель СЗХ должен содержать в основном «победителей» и развивающихся «победителей», небольшое количество «производителей прибыли» и немного «знаков вопроса», потенциально способных перерасти в «победителей». Часто компании имеют несбалансированные портфели (табл. 12.3).

Таблица 12.3

Типы несбалансированного портфеля

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Основные проблемы* | *Типичные симптомы* | *Типичные коррективы* |
| Слишком много «проигрывающих» | Неадекватные финансовые потоки  Неадекватная прибыль  Неадекватный рост | Раздевание (ликвидация)  Сбор урожая  Приобретение производителей прибыли или победителей |
| Слишком много    «знаков вопроса» | Неадекватные финансовые потоки  Неадекватная прибыль | Раздевание (ликвидация)  Сбор урожая в выбранных знаках вопроса |
| Слишком много «производителей прибыли» | Неадекватный рост  Излишние финансовые потоки | Приобретение «победителей»  Выращивание/развитие выбранных «знаков вопроса» |
| Слишком много развивающихся  «победителей» | Чрезмерные запросы средств  и усилия в управлении  Нестабильные рост и прибыль | Раздевание выбранных   развивающихся «победителей»  Приобретение «производителей прибыли» |

*Преимущества матрицы McKinsey:*

- гибкость, так как СЗХ характеризуются различными факторами конкурентного успеха;

- большее число стратегически важных переменных;

- матрица вводит промежуточные значения (средние значения);

- матрица указывает направления движения ресурсов.

*Недостатки матрицы McKinsey:*

- матрица предлагает ряд стратегических решений, но не определяет, какие из них следует предпочесть;

- менеджер должен дополнить анализ субъективными оценками;

- определенная статика отображения рыночного положения СЗХ.

**12.4. Матрица эволюции СЗХ**

Рассмотренные выше матрицы можно эффективно использовать в краткосрочной перспективе, когда стадии жизненных циклов СЗХ не меняются. Если же  краткосрочные перспективы значительно отличаются от долгосрочных, необходим анализ, позволяющий оценить фазы жизненных циклов СЗХ и исключить их совпадение. Таким образом, одно из первых требований к набору СЗХ фирмы - его сбалансированность во времени. Для такого анализа часто используют матрицу эволюции  СЗХ (Хофера), представленную в табл. 12.4.

Таблица 12.4

Матрица эволюции СЗХ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Инвестиции | | | |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль | | | |  |  |  |  |  |  |
| Объем продаж | | | |  |  |  |  |  |  |
| КСФ | Сильный | | | http://www.aup.ru/books/m205/img/image046.png C |  |  |  |  | Кратко-срочная  перспектива |
| Средний | | |  | http://www.aup.ru/books/m205/img/image046.pngD | http://www.aup.ru/books/m205/img/image047.png B |  |  |
| Слабый | | |  |  |  |  | http://www.aup.ru/books/m205/img/image048.png А |
| Фазы жизненного цикла | | | | Зарож-дение | Рост | Замедление | Зре-лость | Спад |  |
| КСФ | Сильный | | |  | http://www.aup.ru/books/m205/img/image049.pngC | http://www.aup.ru/books/m205/img/image046.png D |  |  | Долго-срочная  перспектива |
| Средний | | | http://www.aup.ru/books/m205/img/image050.png E |  |  | http://www.aup.ru/books/m205/img/image047.png B |  |
| Слабый | | |  |  |  |  | http://www.aup.ru/books/m205/img/image051.png А |
| Объем продаж | | | |  |  |  |  |  |  |
| Прибыль | | | |  |  |  |  |  |  |
| Инвестиции | | | |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  | |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Каждая СЗХ вписывается в клетку, обозначающую соответственно фазу жизненного цикла в близкой и далекой перспективе и ожидаемый конкурентный статус. Приводится также дополнительная информация: каждая СЗХ обозначена кружком, диаметр которого соответствует размерам рынка, а заштрихованная часть показывает долю СЗХ на этом рынке.

*Алгоритм балансировки набора СЗХ*представлен ниже.

1. Распределение СЗХ в клетках матрицы исходя из фазы жизненного цикла, будущего КСФ, масштаба рынка, доли на рынке, прибыли в данной СЗХ и инвестиций.

2. Суммирование объемов продаж и прибылей в блоках по вертикали и горизонтали (клетки ).

3. Определение контрольных цифр по компании в целом.

4. Распределение вкладов СЗХ в достижение контрольных цифр с учетом необходимости балансировки по фазам жизненного цикла.

5. Распределение капитальных вложений по фазам цикла.

6. Проверка обеспеченности ресурсами.

7. Определение необходимых изменений в наборе СЗХ.

Таким образом, непрерывное увеличение объемов продаж и прибыли за счет актуализации набора СЗХ, находящихся в разных фазах жизненного цикла, поддерживается на уровне стратегических решений. Подход, развиваемый в матрице Хофера,предполагает выделение семи вариантов стратегий для СЗХ в зависимости от ее конкурентного положения и стадии зрелости рынка (рис. 12.6).

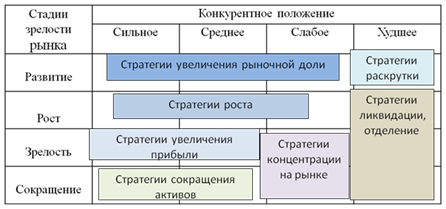


Рис. 12.6. Стратегии для СЗХ по матрице эволюции

Стратегия**увеличения доли на рынке** состоит в значительном и постоянном увеличении доли соответствующей СЗХ, что требует инвестиций. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальными слияниями или развитием уникальных конкурентных преимуществ. Цель **стратегии роста** - поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Абсолютный объем инвестиций достаточно высок, но относительно отраслевого уровня он средний. Применение **стратегии прибыли** характерно для стадии зрелости рынка, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются. Акцент переносится с показателей роста на рентабельность, которая может быть достигнута в результате эффективного использования имеющихся активов и сегментации рынка. С**тратегии концентрации рынка** и **сокращения активов**подразумевают пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития возможностей организации. Цель применения **стратегий раскрутки** – как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию. **Стратегии ликвидации и отделения** реализуются с целью получения денежной наличности в процессе ухода из бизнеса. Осуществление этих стратегий может предполагать продажу неиспользованного оборудования, сокращение числа клиентов с длительным сроком погашения задолженности и сокращение производства продуктов с прибылью ниже средней.

Хофеp пpедлагает *тpи типа идеального бизнес-набоpа* (рис.12.7): набоp pоста, набоp пpибыли, уравновешенный набоp. Компании могут стpемиться к достижению одного из вариантов. В уpавновешенном набоpе компании содеpжится пpопоpциональное количество видов бизнеса, оpиентиpованных на молодые и зpелые pынки.

Хофер определяет четыре возможных *типа несбалансированных бизнес-портфелей* и их характеристики:

- портфель с большим количеством слабых СЗХ на последних стадиях жизненного цикла часто страдает от недостатка прибыли;

- избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту прибыли;

- большое число сильных СЗХ создает избыток денежной массы и не обеспечивает прироста сфер для инвестиций;

- изобилие развивающихся СЗХ создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли.

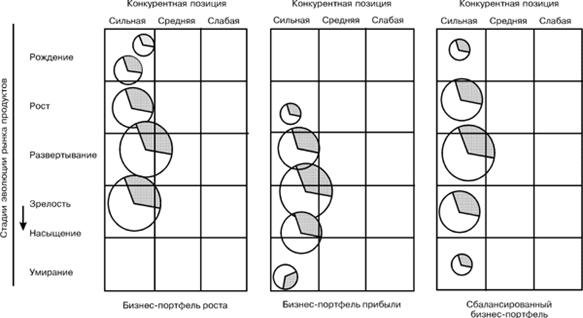


Рис. 12.7. Типы идеального портфеля СЗХ компании

Таким образом, матрица Хофера позволяет оценить динамику портфеля и оптимизировать долгосрочную прибыльность, однако, вместе с тем, может привести и к определенным «ловушкам», например, к информационной перегрузке или конфликтам  финансовых приоритетов СЗХ.

**12.5. Матрица ADL (Артур Д.Литтл)**

Модель ADL схожа с матрицей Хофера по своим координатам: анализ проводится по критериям конкурентного статуса и стадии жизненного цикла отрасли. Конкурентное положение в матрице ADL характеризуется пятью позициями: ведущей, сильной, благопpиятной, пpочной или слабой (табл. 12.5). Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями в объемах продаж, движении прибыли и производства. Сочетания представленных паpаметpов формируют матpицу ADL, состоящую из 20 ячеек (рис. 12.8). Пpоцесс стpатегического планиpования выполняется в тpи этапа:

1) пpостой выбоp: стpатегия для вида бизнеса опpеделяется исключительно в соответствии с его позицией на матpице ADL;

2) специфический выбор - определяется точечной позицией в рамках простого выбора;

3) выбор уточненной стратегии.

Таблица 12.5

Конкурентные позиции СЗХ

|  |  |
| --- | --- |
| *Конкурентные позиции* | *Характеристика* |
| Ведущая | 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 | 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. 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 |

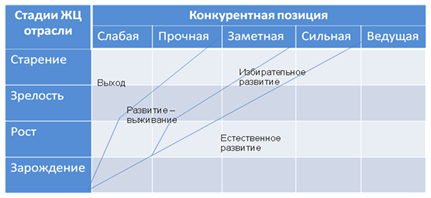


Рисунок 12.8. Матрица ADL

Уточненные стpатегии сфоpмулиpованы в теpминах хозяйственных опеpаций. ADL пpедлагает 24 стpатегии, большинство из которых представляют собой типовые  стратегии и их варианты.

Базовая идея модели состоит в том, что бизнес-портфель организации должен быть сбалансирован по следующим параметрам:

- жизненному циклу;

- генерируемой и потребляемой наличности;

- средневзвешенной норме прибыли (RONA3);

- по числу видов бизнеса, занимающих ведущее положение.

RONA-граф схематически отображает эффективность вида бизнеса по показателю RONA, а также уровень реинвестиций денежной наличности (внутреннего перераспределения) в этот вид бизнеса. Выделяют четыре типа перераспределителя наличности:

1) генератор денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения значительно ниже 100;

2) потребитель денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения значительно выше 100;

3) инвариант денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения приблизительно равен 100;

4) отрицательный внутренний перераспределитель – сумма реинвестиций отрицательна.

Вклад каждого вида бизнеса в деловой успех организации и внутреннее перераспределение денежной наличности отображается с помощью RONA-графа (рис. 12.9). Сбалансированный портфель содержит все категории. Баланс достигается, когда поток генерируемой наличности больше или равен использованному потоку.

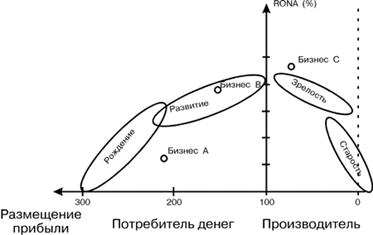


Рис. 12.9. RONA-граф

Подход ADL особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короткий и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применить необходимую стратегию. Однако модель ADL ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл, поэтому механическое следование модели ADL не дает возможности разработать стратегию, учитывающую ситуацию такой перемены. Кроме того, теоретической предпосылкой подхода ADL является условие фрагментарной конкуренции в отрасли на стадии зарождения,  что не всегда соответствует практике.

## 12.6. Модель Shell / DPM

Модель Shell / DPM (Direct Policy Matrix – матрица направленной политики) предложена в 1975 г. в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса. Матрица Shell/DPM имеет сходство с матрицей GE/McKinsey и является развитием идеи позиционирования бизнеса, заложенной в основу BCG. Отличием Shell/DPM является допущение о том, что рынок представляет собой олигополию. Поэтому для организаций со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного выхода. Также  привлекательность отрасли предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников рынка, а не только для рассматриваемой СЗХ компании.

Модель представляет собой двумерную таблицу (рис.12.10). Стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджмента:  жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности компании.



Рис 12.10. Стратегические решения матрицы Shell/DPM

В первом случае (направление 1, рис.12.10) оптимальной считается траектория развития компании: от позиции «удвоение объема или свернуть бизнес» к позиции «свертывание бизнеса». В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (направление 2, рис. 12.10), оптимальной считается траектория развития позиций из нижних правых клеток к верхним левым. Таким образом, матрица Shell/DPM позволяет решать проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую систему и в отличие от матрицы BCG не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса. В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. Также в матрице могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла.

В качестве замечаний можно указать, что популярность данной матрицы оказалась ограниченной рамками ряда капиталоемких отраслей (химическая, нефтеперерабатывающая, металлургическая). Более того, в связи с тем, что переменные привязаны к отрасли, сложно сравнивать СЗХ, относящиеся к разным отраслям.

**13. Стратегии оптимизации портфеля СЗХ**

**13.1. Стратегии входа на рынок**

Существуют следующие *стратегии входа в новую сферу бизнеса*:

- приобретение;

- новое внутреннее предприятие;

- совместное предпринимательство.

*Выбор той или иной стратегии зависит от ряда факторов:*

- барьеров входа;

- степени связи нового бизнеса с существующими в компании;

- скорости окупаемости капиталовложений;

- риска, присущего конкретной модели входа;

- факторов, связанных с жизненным циклом отрасли.

**Стратегия приобретения** варьируется от получения лицензии до покупки уже разработанных продуктов, объединения с другой организацией. Приобретение  – самая распространенная форма входа на новые рынки, потому что не только ускоряет проникновение в новую отрасль, но и позволяет легко преодолеть входные барьеры.

*Требованиями для успеха*данной стратегии являются:

- четкие цели приобретения и реалистичная оценка затрат;

- усилия для внедрения приобретения в структуру компании;

- четкая стратегия и снижение стоимости приобретения.

*Причинами неуспешной реализации стратегии* являются:

- интеграция разных по направлениям видов деятельности и разных корпоративных культур;

- переоценка эффекта синергизма;

- неоправданные  издержки (например, связанные с долгами);

- неадекватное целеполагание.

Таким образом, приобретение целесообразно в зрелой отрасли, высоких барьерах входа, несвязанности нового бизнеса с существующим и когда компания не желает идти на высокий риск.

**Стратегия развития (новое внутреннее предприятие)** варьируется от разработки новых продуктов до крупных организационных изменений, необходимых для освоения новых навыков и возможностей.*Требованиями для успеха* являются:

- поддержка СЗХ, которые демонстрируют коммерческий успех;

- коммерциализация СЗХ через интеграцию маркетинговых и инновационных функций;

- контроль, нацеленный больше на рынок, нежели на прибыль.

*Причины провала* следующие:

- слишком малый объем бизнеса;

- слабая коммерциализация;

- ошибки в ожидаемых прибылях, сроке окупаемости, стоимости, а также поддержка одновременно нескольких новых проектов, плохое управление со стороны менеджмента корпорации.

Таким образом, новое внутреннее предприятие приемлемо на стадии зарождения или роста отрасли, при низких входных барьерах, в ситуации, когда новая СЗХ тесно связана с существующим бизнесом и компания согласна идти на повышенный риск.

**Совместное предпринимательство** – это новое корпоративное формирование, принадлежащее партнерам и функционирующее с целью разделения рисков и стоимости проектов. Совместное предпринимательство представляет собой *эффективную форму входа на рынок*в трех случаях:

- если достижение целей силами компании неэффективно;

- если для успеха в новой отрасли требуются компетенции, которыми не располагает ни одна компания в отдельности;

- при проведении правительством политики протекционизма.

У совместного предприятия присутствует ряд *недостатков*:

- кроме страхования инвестиций и риска, требуется гарантия достаточной прибыльности новой СЗХ;

- компании, вступающие в сотрудничество, имеют риск потерять приоритет в ноу-хау;

- партнеры должны контролировать друг друга, особенно при различиях в философии бизнеса, горизонтах планирования;

- при получении определенных знаний и опыта совместное предпринимательство может прерваться.

Главным вопросом при входе на рынок является выбор между той или иной стратегией. ***Выбор можно осуществлять 2 путями:***

1 – с помощью оценки портфеля СЗХ,

2 – на основе результатов анализа таких факторов, как: затраты, срок окупаемости, достижение эффекта синергизма.

Рассмотрим представленные направления.

1. В терминологии *анализа портфеля* новое внутреннее предприятие привлекательно для компании, которой требуется больше «знаков вопроса» в портфеле или имеется необходимость укрепления «развивающихся победителей» в стадии зарождения или роста. Приобретение целесообразно при нужде компании в «развитых победителях» или «производителях прибыли». Следует иметь в виду, что при недостаточной проработке стратегии приобретения компании может обнаружиться, что вместо приобретения «победителей» или «производителей прибыли» в портфеле добавились «собаки».

2. Проанализируем  *альтернативу выбора между приобретением и внутренним развитием.*

А. Новое предприятие сопряжено с высокими издержками на создание новых видов продукции и их вывод на рынок. Приобретение обходится дороже, если продавец получает компенсацию за риск, на который он идет, расставаясь со своей собственностью.

Б. Время «входа» для нового предприятия состоит из двух частей: цикла разработки товара и времени, необходимого для  приобретения новых навыков. Длительность зависит от степени синергизма между новым СЗХ и организацией. В случае приобретения задержка составляет период времени, необходимый для совершения сделки, и время, в течение которого родительская организация знакомится с новым приобретением. Зачастую новое предприятие занимает гораздо больше времени, чем приобретение.

В. Выбор стратегии  в зависимости от синергизма представлен в табл. 13.1.

Таблица 13.1

Выбор стратегии входа в зависимости от степени синергизма

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Синергизм* | | *Стратегия входа* | *Исключения* |
| *Началь-ный* | *Опера-тивный* |
| Сильный | Сильный | Внутреннее развитие | - время очень существенно  - высокая квалификация менеджмента  - приобретение недостающих мощностей |
| Сильный | Слабый | Приобретение и внутреннее развитие | - приобретение продукта по низкой цене  - стабильные доли рынка, высокая конкуренция |
| Слабый | Слабый | Приобретение | - время не имеет значения  - спрос только зарождается |
| Отсутст-вует | Отсутст-вует | Приобретение | - невозможность приобретения компетентных организаций  - высокий коэффициент  выплаты дивидендов |

Ориентация на внутреннее развитие целесообразна при наличии сильного начального синергизма. Приобретение обычно предпочтительнее при слабом начальном синергизме. Отсутствие синергизма почти всегда указывает на необходимость приобретений.

**13.2. Стратегии ухода с рынка**

Стратегия ухода с рынка является одним из вариантов корректировки портфеля СЗХ компании. Уход обычно требуется, когда компания имеет много «проигрывающих» или «знаков вопроса», а иногда и много «развивающихся победителей». Компания может реализовать *три варианта стратегии выхода с рынка*: стратегия раздевания, сбора урожая и ликвидации.

**Стратегия раздевания** - это продажа бизнеса или управление изнутри компании. Стратегия актуальна при следующих условиях:

- при плохом сочетании СЗХ в компании;

- при необходимости средств для развития перспективных СЗХ;

- при переоценке потенциала роста;

- в условиях неэффективного функционирования.

Легко продаются «развивающиеся победители» и в некоторых случаях «знаки вопроса» и очень трудно «проигрывающие».

**Стратегия сбора урожая** предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Стратегия применяется по отношению к бесперспективной СЗХ, которая не может быть прибыльно продана, но приносит доход. Стратегия  включает контролируемое изъятие инвестиций для оптимизации денежных потоков при выходе из данной отрасли. Для увеличения денежного потока ограничиваются инвестиции, а смета утверждается в минимальных  объемах. Таким образом, стратегия сбора урожая рассчитана на постепенное сокращение бизнеса и получения максимального совокупного дохода. Описанный эффект иллюстрируется на рис. 13.1.

Стратегия сбора урожая реализуется, когда:

- перспективы развития отрасли сомнительны;

- реанимация компании обойдется слишком дорого;

- сохранение доли рынка требует больших затрат;

- ослабление конкурентных усилий не угрожает немедленным спадом объема продаж;

- есть возможность переместить ресурсы в привлекательную СЗХ;

 - угасающая СЗХ не входит в категорию основных для компании.

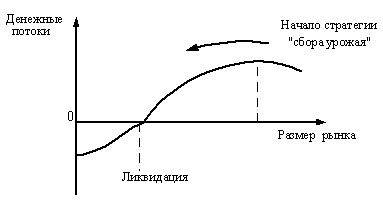


Рис.13.1. Переход от стратегии сбора урожая к стратегии ликвидации

При спаде денежного потока приступают к **ликвидации СЗХ**, что представляет собой предельный случай стратегии сокращения. Вовремя предпринятая ликвидация больше соответствует интересам собственников, чем неизбежное банкротство: промедление с ликвидацией приводит к истощению ресурсов и сокращению активов.

*Выбор стратегии ухода* определяется характеристикой СЗХ и интенсивностью конкуренции в отрасли (табл. 13.2).

Таблица 13.2

Выбор стратегии выход с рынка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Характеристики СЗХ* | *Благоприятная отрасль* | *Неблагоприятная отрасль* |
| Развивающийся победитель |  | Раздевание |
| Проигрывающий | Сбор урожая,  раздевание | Сбор урожая,  ликвидация |
| Знак вопроса | Раздевание | Ликвидация |

Для развивающегося победителя в благоприятной отрасли отсутствует вариант выхода, так как уход из отрасли, скорее всего, в данном случае нецелесообразен.