

Часть 4.

SWOT- анализ и портфельный анализ

1. Сущность SWOT-анализа

Оценка перспективности компании на основе SWOT-анализа

- **Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats** (сила-слабость; возможности-угрозы)
- SWOT-анализ: оценка положения организации по чёткой схеме
- Объекты сравнения:
 - внутреннее состояние компании (выраженное рядом показателей);
 - её внешние конкурентные преимущества.

SW-анализ. Сила-слабость: основные области внутреннего организационного обследования

- Маркетинг
- Производство
- Система управления
- Логистика
- Финансы
- Персонал
- Имидж, репутация
-

Основа сравнения

- Желаемое состояние
- Стандартный уровень отрасли

ОТ-анализ. Возможности-угрозы: области внешнего обследования

□ Рыночные возможности

- возможности компании удовлетворять потребности клиентов, работая с прибылью для себя.

□ Внешние угрозы

- последствия неблагоприятных факторов внешней среды, которые (при отсутствии противодействия), могут привести к снижению объёма продаж, прибыли, снижению стоимости активов, ухудшению имиджа и т.д.

SWOT-матрица

| | | |
|-------------------|--------------------|-------------------|
| SWOT - матрица | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Возможности | С и В | С л В |
| Угрозы | С и У | С л У |

Переход к изучению следующего фрагмента лекции

2. Сущность портфельного анализа

Сущность портфельного анализа

Портфель (корпоративный портфель) – совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу.

Портфельный анализ - это инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/ прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

Процесс портфельного анализа

- Все виды деятельности (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические бизнес-единицы. (Бизнес-единица должна обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения, если 60% продукции производственной единицы используется внутри фирмы другой производственной единицей, то эти два подразделения следует рассматривать как один объект анализа, иметь своих потребителей и конкурентов.)
- Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспектива развития соответствующих рынков.
- На основе анализа происходит разработка бизнес-стратегий.

Главный недостаток портфельного анализа – недостаток информации о будущем.

Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем:

- согласование бизнес-стратегий;
- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- проведение реструктуризации предприятия (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры организации, расширению или сокращению ее бизнеса).

Матрицы портфельного анализа

Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по определенным критериям.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходе к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

Однако в любой портфельной матрице различные виды бизнеса оцениваются только по двум критериям (внешний и внутренний).

Экономическая подоплека матрицы BCG

В процессе проведения НИР было установлено, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются \approx на 10 – 30 %. То есть было установлено, что переменные издержки являются одним из основных факторов успеха в бизнесе и предопределяет конкурентные преимущества одной компании перед другой.

Низкие издержки производства были поставлены в однозначное соответствие с объемом производства продукции, а, следовательно, с тем какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем.

В основе матрицы BCG лежат две гипотезы:

- Первая гипотеза основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.
- Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т. д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

Внешний вид матрицы BCG.

Темпы
роста
рынка
(%)



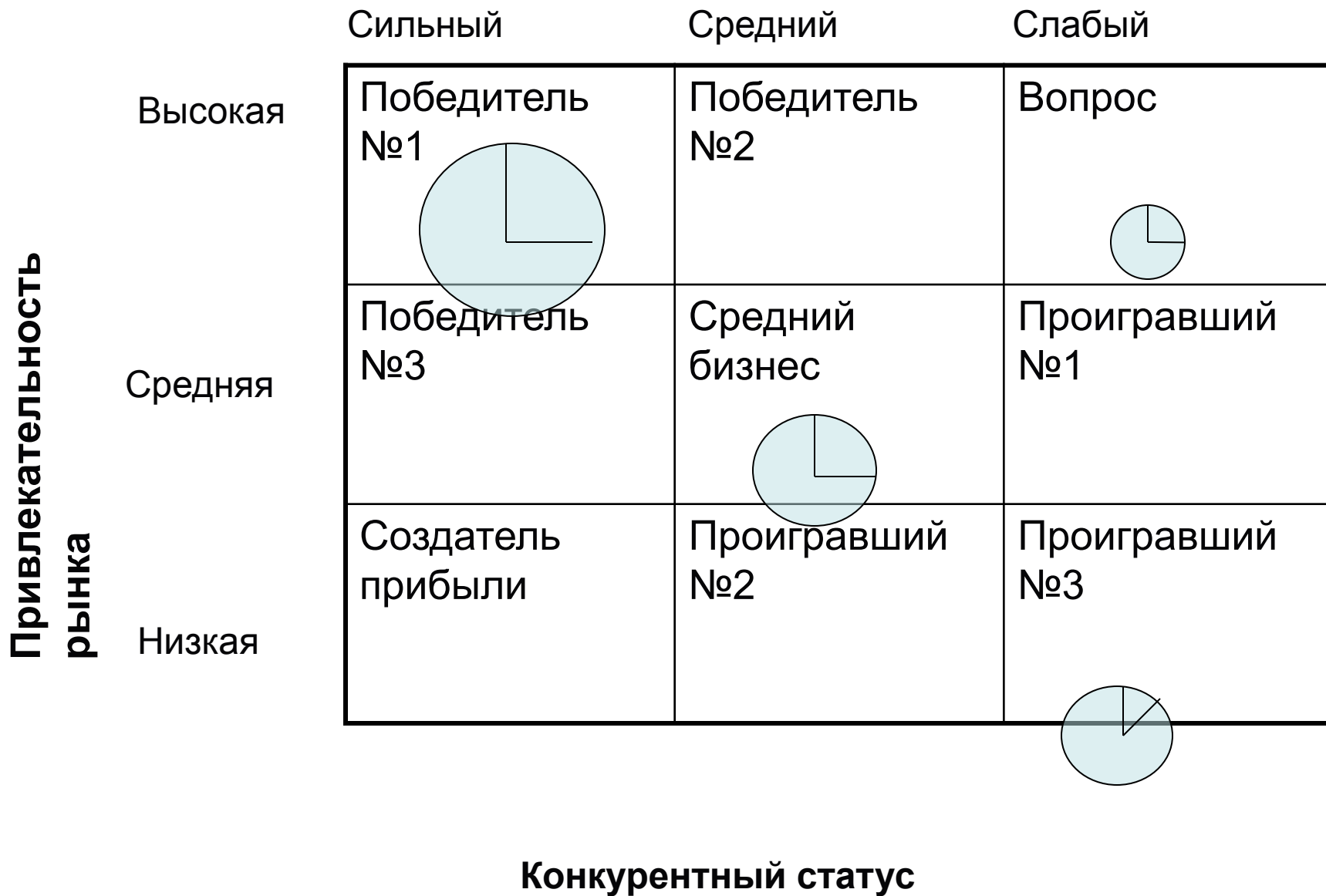
Направление действий в зависимости от позиции в матрице BCG

- Звёзды и Дойные коровы – стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке.
- Проблемы – либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствие тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес.
- Собаки – либо довольствоваться своим положением, либо сокращать или ликвидировать бизнес.

Предсказания и рекомендации матрицы BCG.

| Вид стратегической единицы бизнеса | Прибыль | Денежные потоки | Возможные стратегии |
|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|--|
| Проблема (?) | Низкая, растущая, нестабильная | Отрицательные | Анализ: сможет ли бизнес подняться до уровня «звезды»? |
| Звезда | Высокая, стабильная, растущая | Примерно нулевые | Инвестиции для роста |
| «Дойная корова» | Высокая, стабильная | Положительные, стабильные | Поддержание прибыльности инвестиций в другие |
| Собаки | Низкая, нестабильная | Примерно нулевые | Ликвидация подразделения / сбор урожая |

Матрица McKinsey



Типовые решения (стратегические указания) по позициям модели GE/McKinsey

| № п/п | Наименование позиции | Стратегические указания |
|-------|----------------------|---|
| 1. | Победитель №1 | Инвестировать, удерживать позиции |
| 2. | Победитель №2 | Инвестировать, реинвестировать прибыль |
| 3. | Победитель №3 | Реинвестировать, извлекать максимальную прибыль |
| 4. | Вопрос | Инвестировать или уходить |
| 5. | Средний бизнес | Извлекать максимальную выгоду или уходить |
| 6. | Создатель прибыли | Извлекать максимальную выгоду или уходить |
| 7. | Проигравший №1 | Медленно уходить |
| 8. | Проигравший №2 | Медленно уходить |
| 9. | Проигравший №3 | Уходить быстро |

Окончание лекции