

Модели стратегического анализа и позиционирования

Лекция
по курсу «Стратегический
менеджмент»

- Позиционирование – это процесс определения места предприятия (бизнес, товара) в ряду существующих на основе сегментации рынка
- Стратегическое позиционирование – деятельность, направленная на обеспечение предприятию (бизнесу, товару) конкурентоспособного положения на рынке и в сознании целевых потребителей, а также на разработку соответствующего комплекса маркетинга для занятия своей рыночной ниши) позиции.

Для стратегического анализа и позиционирования применяются модели портфельного анализа

- Портфельный анализ представляет собой детальный анализ совокупности стратегических элементов бизнеса фирмы (организации, предприятия)
- Портфель – это совокупность чего-либо, широкое понятие, применяемое во всех сферах экономики, которое позволяет судить об объеме деятельности, экономических перспективах, месте на рынке, видах бизнеса и т.д. фирмы (организации, предприятия)

Цель портфельного анализа - определить основные направления работы с каждым стратегическим элементом бизнеса (СЭБ)

Задачи портфельного анализа

- Определить привлекательность рынков, выделить целевые рынки;
- Рассчитать силу положения предприятия на этих рынках;
- Выявить приносит ли бизнес денежную наличность или потребляет её;
- Составить баланс между бизнесами-потребителями и бизнесами-генераторами денежных средств.

Результатом портфельного анализа является портфельная стратегия

Портфельная стратегия – это комплексное стратегическое управленческое решение по формированию определённой совокупности взаимодействия стратегических элементов бизнеса (СЭБ) фирмы (предприятия, организации)

Для проведения портфельного анализа и позиционирования применяют портфельные матрицы

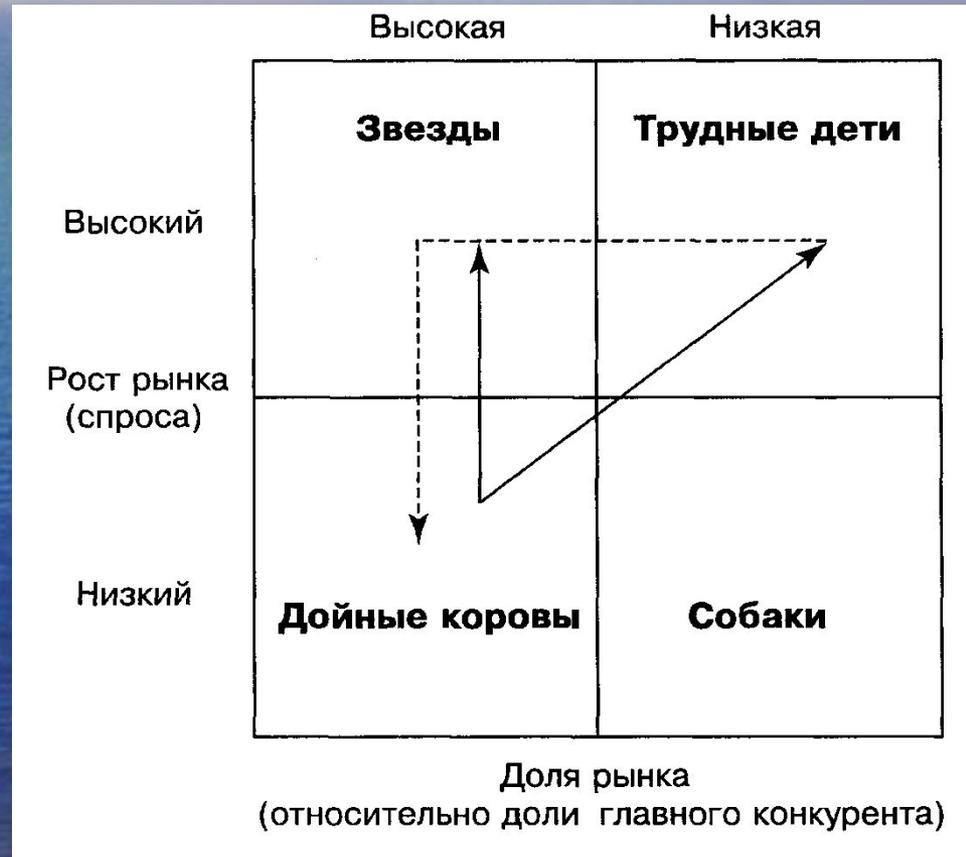
Портфельная матрица – инструмент стратегического планирования, позволяющие позиционировать и анализировать объекты планирования (поля бизнеса, региона, страны, проекта и др) в определенной системе координат

Матрица

Бостонской консалтинговой группы (БКГ, ВКГ)

Модель BCG (модель называется по имени фирмы-разработчика: Boston Consulting Group) или матрица «доля рынка — темп роста» представляет отображение позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задается двумя координатными осями. Горизонтальная ось — это измерение относительной доли конкретного бизнеса коммерческой организации по данному конкретному продукту на конкретном рынке данного продукта. Вертикальная ось — измерение темпов прироста рынка соответствующего продукта. М

Матрица BCG



Модель VCG помогает решать два типовых стратегических вопроса:

- достижение какой рыночной позиции надо формулировать как цель для данного конкретного бизнеса в заданной стратегической перспективе;
- в какие конкретные бизнесы в данный стратегический период надо направить инвестиции, которые сформированы, в том числе и за счет доходов от других бизнесов.

Основные рекомендации БКГ:

1. Избыток средств от "дойных коров" должен использоваться для развития выбранных "диких кошек" и выращивания развивающихся "звезд". Долговременные цели состоят в укреплении позиции "звезд" и превращении привлекательных "диких кошек" в "звезды", что сделает портфель компании более притягательным.
2. "Дикие кошки" с более слабыми или неясными долговременными перспективами должны "раздеваться" так, чтобы уменьшить спрос на финансовые ресурсы в компании.

3. Компания должна выходить из отрасли, когда СХЗ находящиеся там, относятся к "собакам" - при помощи "сбора урожая" "раздевания" или ликвидации.
4. Если компания испытывает недостаток в "дойных коровах", "звездах" или "диких кошках", то должны быть предприняты уступки и "раздевание" для сбалансирования портфеля. Портфель должен содержать "звезды" и "диких кошек" в количествах, достаточных для обеспечения здорового роста компании, и "дойных коров" - для обеспечения инвестициями "звезд" и "диких кошек".

Достоинства и недостатки матрицы БКГ

- Главным достоинством матрицы БКГ является фокусирование внимания на требованиях к потоку финансовых средств для различных типов СЗХ и указания на использование этих потоков для оптимизации портфеля корпорации.
- Но матрица БКГ имеет ряд существенных недостатков. Это упрощенная модель в двух измерениях, которая не учитывает ряд важных факторов. Бизнес, занимающий малую часть рынка, может быть очень прибыльным и занимать сильную конкурентную позицию. Точно так же рост рынка - не единственный фактор, определяющий привлекательность СЗХ

К существенным предпосылкам или ограничениям модели VCG в первую очередь относятся следующие.

- Стратегические перспективы всех конкретных бизнесов организации должны быть соизмеримы по показателю темпов роста. Как минимум, для этого необходимо:

во-первых, чтобы по всем бизнесам соответствующие продукты-товары в рассматриваемой стратегической перспективе оставались в неизменных фазах своего жизненного цикла;

во-вторых, в заданной стратегической перспективе исключаются все значимые факторы неопределенности внешней среды, которые могут изменить траекторию прошлой динамики роста организации по соответствующим конкретным рынкам.

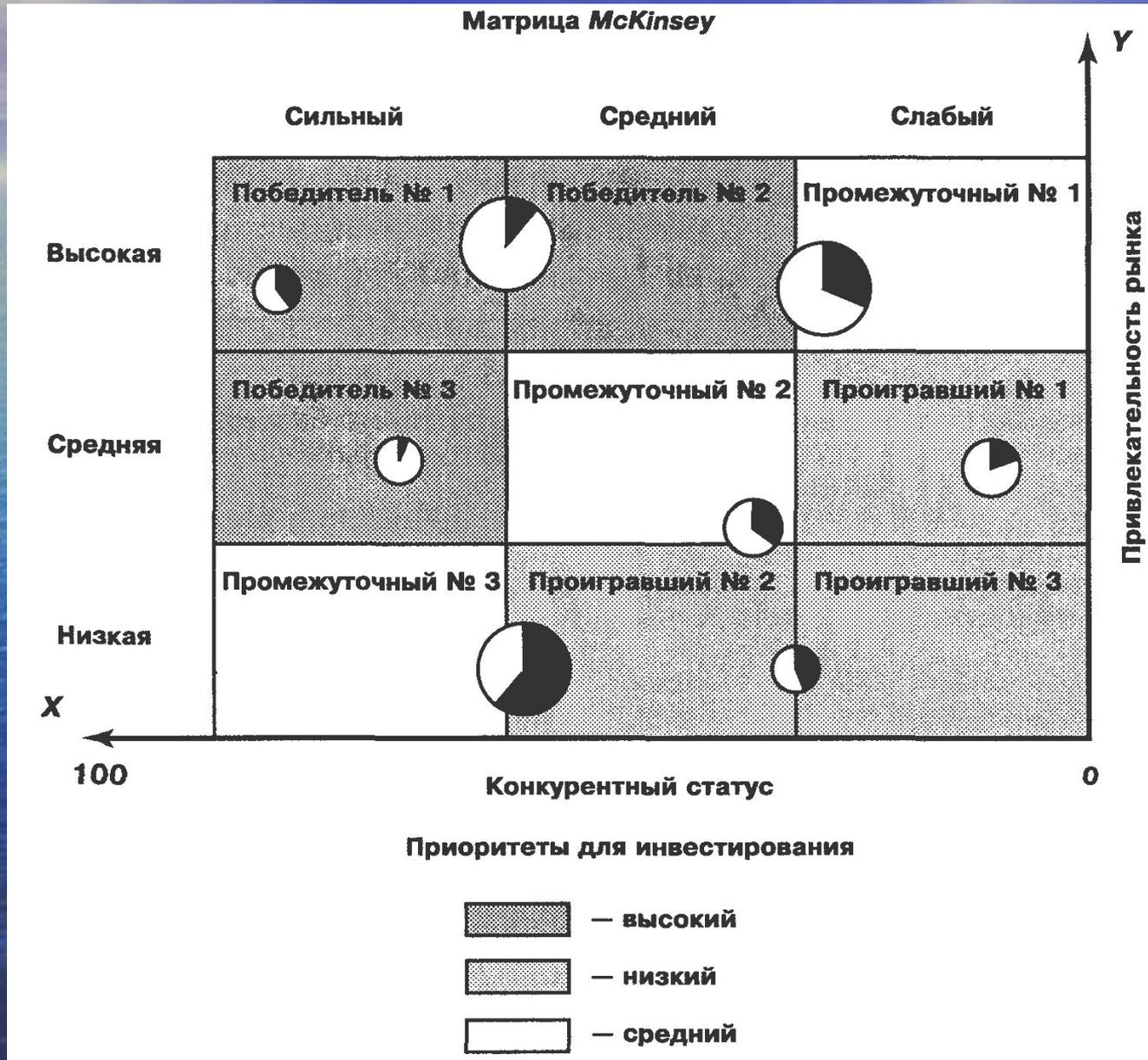
- В конкретном бизнесе в рассматриваемой стратегической перспективе развитие конкуренции должно происходить так, чтобы для определения будущей рыночной позиции организации оказывалось бы достаточным знать значения только одного показателя — относительной доли рынка по методике модели BCG.

Матрица «Дженерал Электрик» / «МакКинзи» (MGE/McKinsey)

Модель GE/McKinsey, или матрица McKinsey, — многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов. В названии модели указываются фирмы, которые ее разработали и реализовали на практике: GE — компания General Electric и консалтинговая фирма McKinsey & Co.

- Матрица McKinsey — матрица формата 3x3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов организации. Считается, что плюсом модели GE/McKinsey является то, что она преодолевает существенный недостаток модели BCG — слишком упрощенное построение горизонтальной и вертикальной осей матрицы. В матрице McKinsey горизонтальная ось — это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса; а вертикальная ось — интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу.

Матрица MGE/McKinsey



Модель GE/McKinsey выделяет типы стратегических позиций:

- **1. Победитель №1.** Данная позиция характеризуется высокой привлекательностью рынка и сильным конкурентным статусом. По данному бизнесу организация, скорее всего, является лидером. Стратегии такого бизнеса — сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного инвестирования.
- **2. Победитель №2.** Для позиции характерна высокая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес в данной позиции не является лидирующим, но и не отстающий. Стратегическая задача по такому бизнесу должна заключаться в том, чтобы, во-первых, четко выявить его сильные и слабые стороны, а во-вторых, осуществить целевое инвестирование для получения максимума прибыли за счет сильных сторон, а также для усиления слабых сторон бизнеса.

- **3. Победитель №3.** Рыночная привлекательность средняя, но конкурентный статус бизнеса высокий. Поэтому соответствующая бизнес-стратегия должна предусматривать: четкое определение наиболее перспективных конкретных сегментов рынка и целевое инвестирование развития бизнеса именно в таких сегментах; а также конкретные мероприятия по сохранению и дальнейшему усилению конкурентного статуса.
- **4. Проигравший №1.** Бизнесу в данной позиции присущи средняя привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия такого бизнеса должна быть нацелена на его развитие в сегментах с минимальным уровнем риска и получение реально возможной (минимальной) прибыли за счет отдельных сильных сторон данного бизнеса; если перечисленное невозможно осуществить, тогда рекомендован уход из данной позиции, вплоть до ликвидации соответствующего бизнеса.
- **5. Проигравший №2.** Низкая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес-стратегия в данной позиции либо концентрирует усилия на снижении риска и защите бизнеса в отдельных наиболее прибыльных сегментах рынка, либо ориентирует организацию на продажу такого бизнеса конкурентам за приемлемую цену.

- **6. Проигравший №3.** Низкая привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия по такому бизнесу должна быть нацелена на реалистичные мероприятия по его выводу из данной позиции, или на отказ от инвестиций, или даже на полную ликвидацию бизнеса.
- **7. Промежуточный №1.** Высокая привлекательность рынка, но низкий конкурентный статус. Для такого бизнеса возможны две альтернативные стратегии. Первая стратегия — это переход в победители за счет создания и развития сильных сторон организации именно по данному бизнесу плюс изыскание на данном рынке своей прибыльной ниши и целевое инвестирование в развитие именно в своей особой нише. Вторая стратегия — падение в проигравшие вплоть до стратегии ликвидации.
- **8. Промежуточный №2.** Это самая промежуточная из всех промежуточных позиций. Поэтому и соответствующая бизнес-стратегия должна быть средней, т.е. возможно только очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.
- **9. Промежуточный №3.** Низкая рыночная привлекательность, но высокая конкурентоспособность. Данную позицию часто называют «производитель прибыли». Стратегия такого бизнеса должна предусматривать только «короткие» эффективные инвестиции, так как высока вероятность «захлопывания», т.е. исчезновения данного рынка.

Показатели (параметры) для оценки координат бизнесов по модели GE/McKinsey

Оценка конкурентного статуса (ось X)	Оценка привлекательности рынка (ось Y)
1. Относительная доля рынка	1. Размер рынка и темпы роста
2. Разброс по прибыли относительно основных конкурентов	2. Особенности конкуренции
3. Способность конкурировать по ценам и качеству и других факторов)	3. Прибыльность рынка (ретроспектива и перспектива)
4. Технологические преимущества	4. Требования к технологиям и инвестициям
5. Маркетинговые преимущества	5. Барьеры входа и выхода
6. Уровень менеджмента	6. Сезонность
7. Знание потребителя и рынка	7. Цикличность
8. Гибкость	8. Воздействия внешней среды (в том числе политических, социальных, правовых)

Модель GE/McKinsey имеет ряд существенных ограничений.

- 1. Конкурентный статус конкретного бизнеса экстраполируется на весь рассматриваемый стратегический период. Но на практике в течение стратегического периода конкурентная ситуация и реальный конкурентный статус любого бизнеса могут измениться существенным образом.
- 2. Организация предугадывает будущее, которое должно состояться как бы без ее участия. Но на самом деле современные организации, особенно крупные корпорации-лидеры активно участвуют в создании будущего своими предпринимательскими действиями, предлагая рынку новые продукты, внедряя новые технологии и т.д.
- 3. Модель GE/McKinsey структурирует бизнес-портфель организации, но при этом не дает ответа на вопрос о том, как надо оптимизировать этот портфель, и как (опять же системно) перестраивать сложившуюся структуру бизнесов в условиях ограниченных ресурсов организации.

Матрица 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.

Стратегические решения матрицы Shell/DPM



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

- В первом случае (направление 1) 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), оптимальной считается траектория развития позиций из нижних правых клеток к верхним левым.

Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли.

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
<p>Относительная доля рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность дистрибьюторской сети Технологические навыки Ширина и глубина товарной линии Оборудование и месторасположение Эффективность производства Кривая опыта Производственные запасы Качество продукции Научно-исследовательский потенциал Экономия масштаба производства Послепродажное обслуживание Кадры</p>	<p>Темпы роста отрасли Относительная отраслевая норма прибыли Цена покупателя Приверженность покупателя торговой марке Значимость конкурентного упреждения Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли Технологические барьеры для входа в отрасль Значение договорной дисциплины в отрасли Влияние поставщиков в отрасли Влияние государства в отрасли Уровень использования отраслевых мощностей Заменяемость продукта Имидж отрасли в обществе Перспективы развития</p>

- Матрица Shell/DPM позволяет решать проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую систему и в отличие от матрицы VCG 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.

Модель ADL-LC.

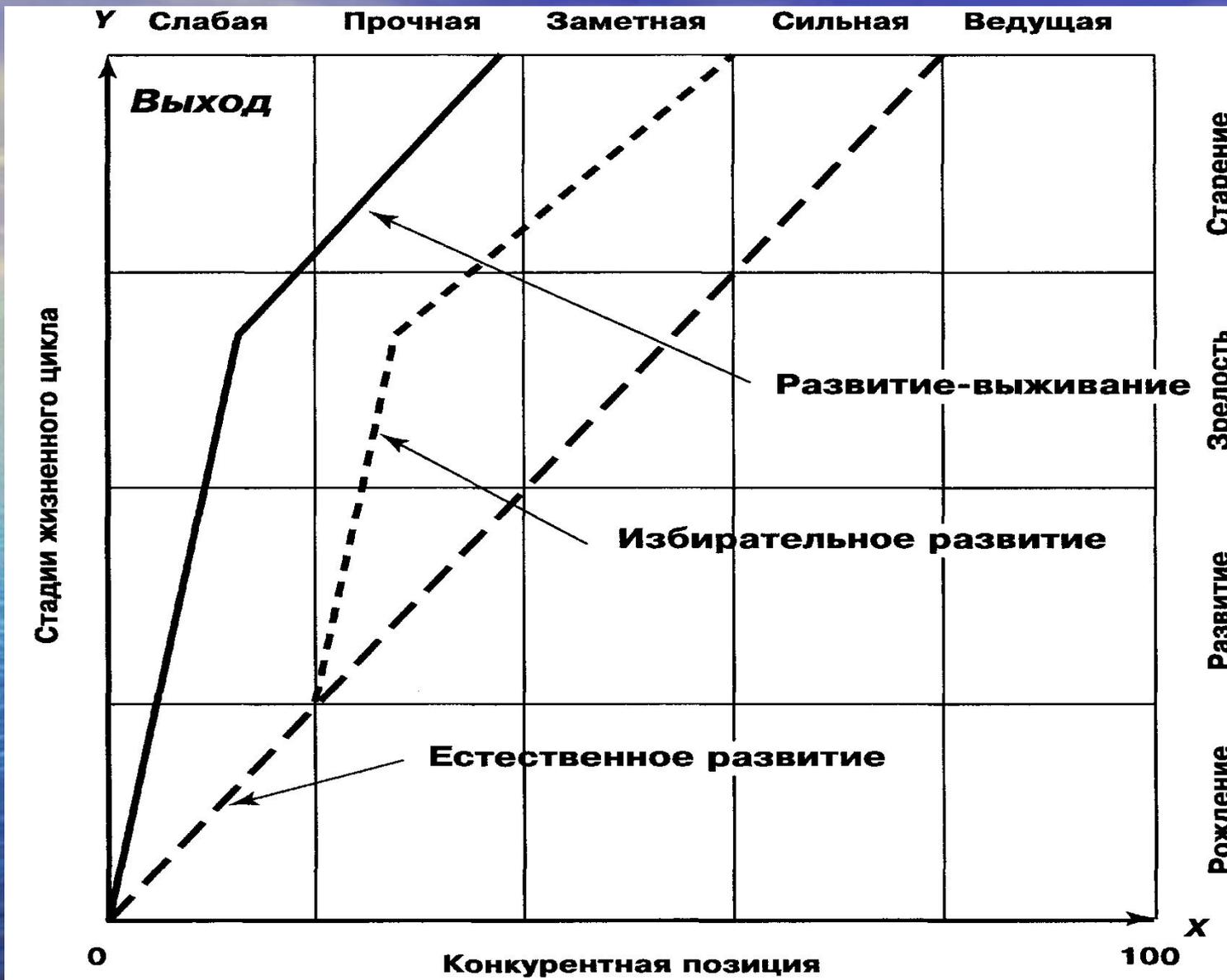
Модель ADL-LC (ADL — аббревиатура названия известной консалтинговой фирмы Arthur D. Little, а LC — сокращение от Life Cycle — жизненный цикл), или матрица ADL, — это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического управления, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов организаций.

Конкретные модели, относящиеся к этому подходу, в основном различаются по трем ключевым характеристикам:

- 1) **оценочные показатели по осям матрицы**, которые так или иначе определяют существенные характеристики каждого конкретного бизнеса;
- 2) **содержание и форма самих матриц**, характеризующие уровень глубины и детализации позиционирования;
- 3) **наборы типовых стратегических решений**, которые соответствуют различным позициям бизнеса на сетке матрицы, а также различным маршрутам возможного движения бизнеса по разным позициям в пространстве каждой матрицы.

В матрице ADL по горизонтали (ось X) задается интегральная многофакторная оценка так называемой конкурентной позиции, а по вертикали (ось Y) — интегральная оценка жизненного цикла.

- В расчете показателя «конкурентная позиция» используется до десяти переменных. Для получения интегральной оценки применяют процедуру пофакторного взвешивания и различные экспертные оценки.
- Характерная особенность модели ADL-LS — это выделение (по оси Y) следующих четырех стадий жизненного цикла рынка или отрасли: Рождение, Развитие, Зрелость и Старение.



Особенности стадий жизненного цикла по модели ADL-LC состоят в следующем.

- **Рождение:** изменения в технологии; фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке и энергичный поиск потребителей; быстрый рост продаж, но практически без прибыли, потому что все поглощают инвестиции; поток денежной наличности (Cash Flow) отрицательный, так как он поглощается на развитие рынка.
- **Развитие (рост):** быстрый рост продаж; появляется и быстро растет прибыль, но поток денежной наличности еще может оставаться отрицательным.
- **Зрелость:** объем продаж становится максимальным; прибыль тоже достигает максимального уровня; поток денежной наличности становится положительным и постепенно нарастает.
- **Старение:** объем продаж падает; прибыль снижается; поток денежной наличности снижается, но медленнее, чем прибыль.

Особенности конкурентных позиций бизнеса по модели ADL-LS заключаются в следующем.

- **Слабая:** у бизнеса есть ряд критически слабых сторон; в данной позиции бизнес самостоятельно выжить не может.
- **Прочная:** бизнес дает прибыль; бизнес специализируется в своей нише рынка и имеет в ней достаточную прочность; у бизнеса минимальные самостоятельные возможности выхода из данной позиции.
- **Заметная:** у бизнеса есть заметные особенности и преимущества; весьма прочные позиции в своих специализированных нишах; у бизнеса есть значимый потенциал для улучшения конкурентной позиции.

- **Сильная:** для бизнеса характерны сильные конкурентные преимущества; возможна самостоятельная бизнес-стратегия без учета поведения главных конкурентов; позиция бизнеса сильна, но не абсолютна.
- **Ведущая:** данную позицию на рынке может занимать только один бизнес; он устанавливает на рынке свой стандарт и контролирует другие бизнесы; конкурентное преимущество практически абсолютное; бизнес-стратегия полностью самостоятельная.

Каждая клетка матрицы ADL характеризует бизнес с разных сторон, но при этом четыре аспекта являются ведущими:

- 1) каждый бизнес имеет свою конкретную позицию в общем бизнес-пространстве компании в координатах модели;
- 2) для каждой клетки характерна своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности;
- 3) каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трем вопросам: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции;
- 4) для каждой клетки характерны свои возможные стратегические маршруты по линии

Необходимо отметить следующие ограничения модели ADL-LC.

- 1. Целесообразность практического применения модели, а также качество и точность ее результатов существенным образом зависят от правильности определения как уже пройденного, так и будущего отрезка пути реальной траектории жизненного цикла каждого конкретного рынка. В условиях современного турбулентного развития решить эту задачу для практически любого рынка непросто.
- 2. В модели ADL-LC рассматриваются стратегии, которые предлагают существенное изменение жизненного цикла и предусматривают соответствующие действия, направленные на такие изменения. Поэтому некритическое или излишне механическое применение модели может помешать организации разработать стратегии, учитывающие возможность изменения соответствующих циклов.
- 3. Модель ADL-LC очень многовариантна, но при этом стратегический выбор почти всегда жестко детерминирован, а в целом модель весьма алгоритмична и схематична. Следовательно, негибкое, и/или неадекватное, и/или нетворческое ее применение может привести к ошибочным стратегическим решениям.