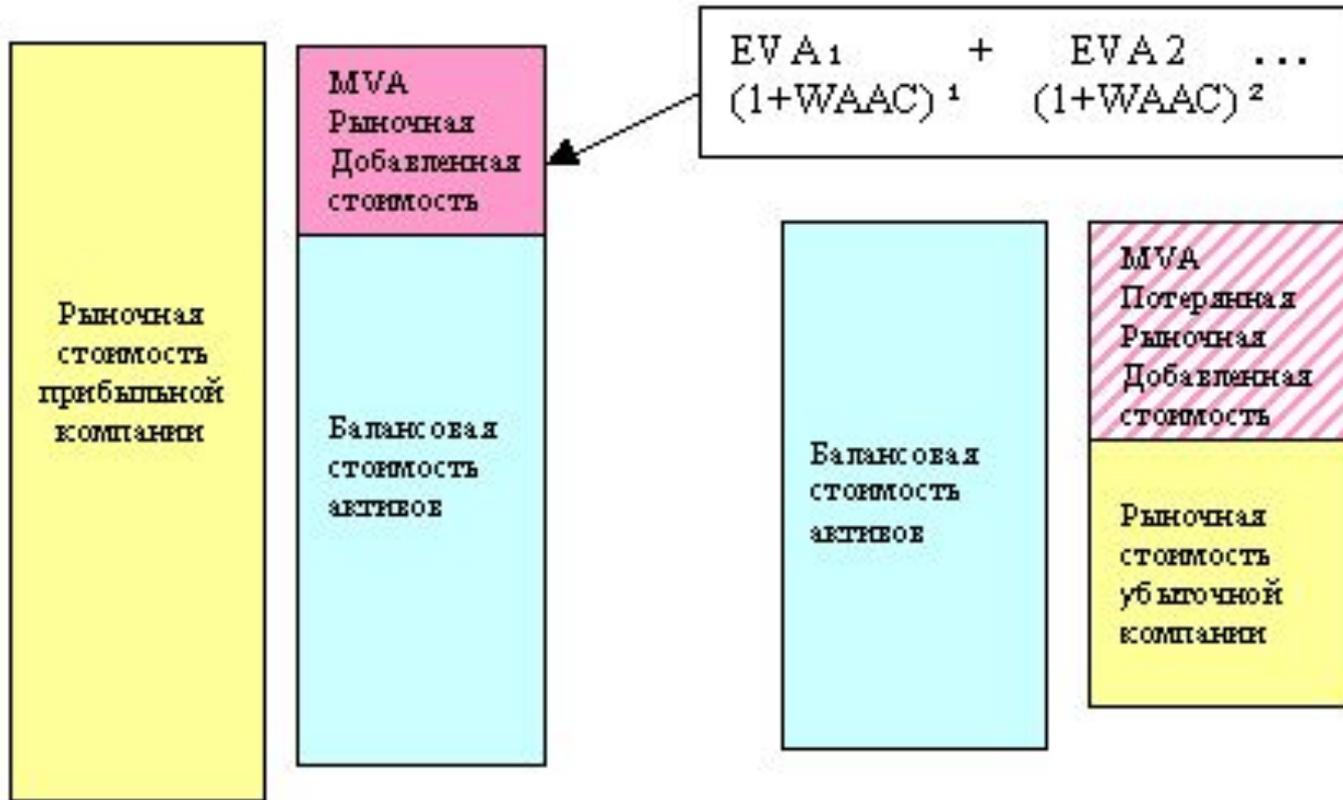


Лекция 3 Матрицы портфельного анализа

Портфельный анализ позволяет руководителю выявить и оценить доходность и перспективность развития отдельных продуктов или сфер бизнеса предприятия.

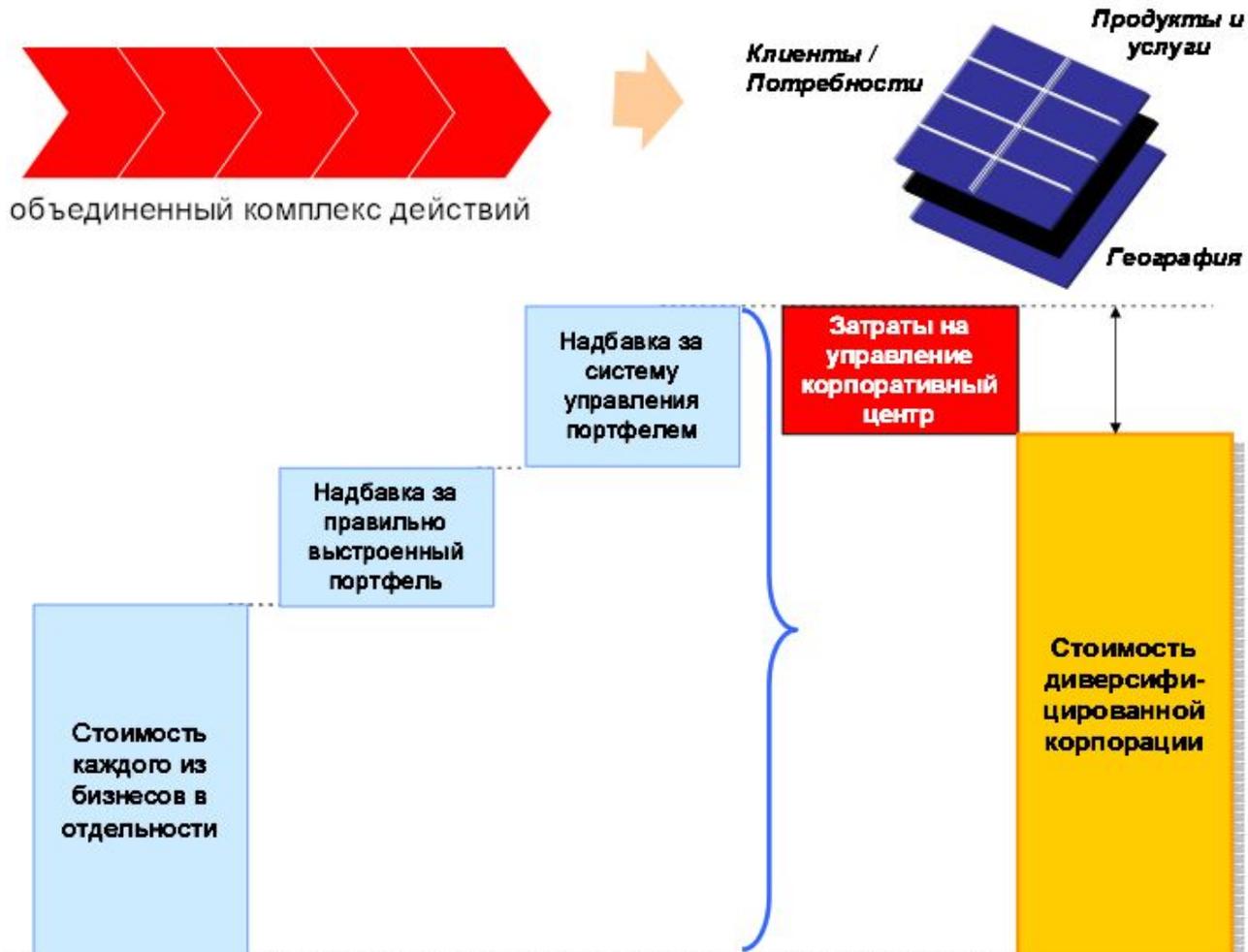
Портфельный анализ позволяет руководителю выявить и оценить доходность и перспективность развития отдельных продуктов или сфер бизнеса предприятия.

Бизнес или имущественный комплекс?



Компании без обоснованной стратегии роста - набор активов, обремененных обязательствами

Стоимость диверсифицированной корпорации



Назначение портфельного анализа

- ❖ Согласование и бизнес-стратегий или стратегий подразделений;
- ❖ Распределение всех видов ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- ❖ Анализ портфельного баланса;
- ❖ Проведение реструктуризации предприятия (слияние, поглощение, ликвидация некоторых направлений бизнеса и др.)

Матрица BCG

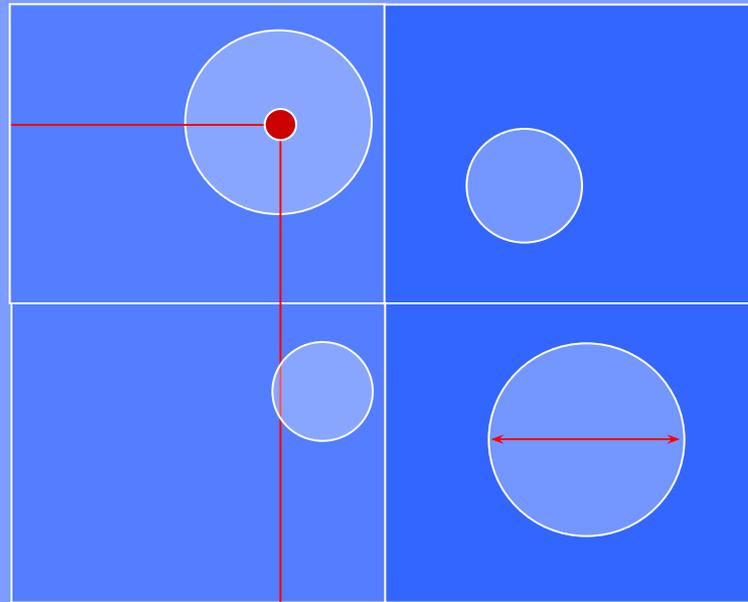
Координаты в центре круга определяются темпом роста рынка и относительной рыночной долей компании

Темпы роста рынка

%

10

0.1



Граница

Размер круга определяется стоимостью продаж продукта

Относительная доля рынка

Матрица показывает три фактора, определяющие позицию продукта:

Темпы роста рынка

Корректируется относительно темпов инфляции и при построении берется значение в %

Относительная рыночная доля продукта

Под относительной долей понимается доля отдельно взятой компании относительно компании-лидера на рынке

Продажи продукта в денежном выражении

Стоимость продаж в денежном выражении показывается как круг, площадь которого пропорциональна этой стоимости и располагается в координатах : «относительная рыночная доля» и «темп роста рынка»

Анализ портфеля продукции: подход BCG



Рекомендации на основе матрицы БКГ

ВИД СЕБ	ПРИБЫЛЬ	ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ	ВОЗМОЖНЫЕ СТРАТЕГИИ
«ДИКИЕ УТКИ»	НИИЗКАЯ, РАСТУЩАЯ, НЕСТАБИЛЬНАЯ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ	Анализ: может ли бизнес подняться до уровня «Звезды»?
«ЗВЕЗДА»	ВЫСОКАЯ, СТАБИЛЬНАЯ, РАСТУЩАЯ	ПРИМЕРНО НУЛЕВЫЕ	Инвестиции для роста
«ДОЙНАЯ КОРОВА»	ВЫСОКАЯ, СТАБИЛЬНАЯ	ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ, СТАБИЛЬН.	Поддержание прибыльности, инвестиции в другие СЕБ
«СОБАКА»	НИИЗКАЯ, НЕСТАБИЛЬНАЯ	ПРИМЕРНО НУЛЕВЫЕ	Ликвидация подразделения/ «сбор урожая»

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МАТРИЦЫ McKinsey – General Electric

- РАЗМЕР РЫНКА И
ТЕМПЫ РОСТА
- ИНТЕНСИВНОСТЬ
КОНКУРЕНЦИИ
- НОСРМА
РЕНТАБЕЛЬНОСТ
И
- СЕЗОННОСТЬ
- ЦИКЛИЧНОСТЬ
- ВОЗМОЖНОСТИ
И УГРОЗЫ
- БАРЬЕРЫ

- ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА
- СПОСОБНОСТЬ
КОНКУРИРОВАТЬ
ПО ЦЕНАМ
- ЗНАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ
И РЫНКА
- КОНКУРЕНТНЫЕ СИЛЫ
И СЛАБОСТИ

МАТРИЦА

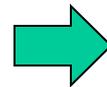
Матрица GE привлекательность сферы образования – сильные стороны организации

- Относительная доля на рынке
- Наличие компетентности в ключевых вопросах
- Норма прибыли в сопоставлении с конкурентами
- Способность быть на уровне или превзойти конкурентов по качеству продукции и сервису
- Относительная ситуация с удельными затратами
- Знание покупателей и рынков
- Технологические возможности
- Качество управления

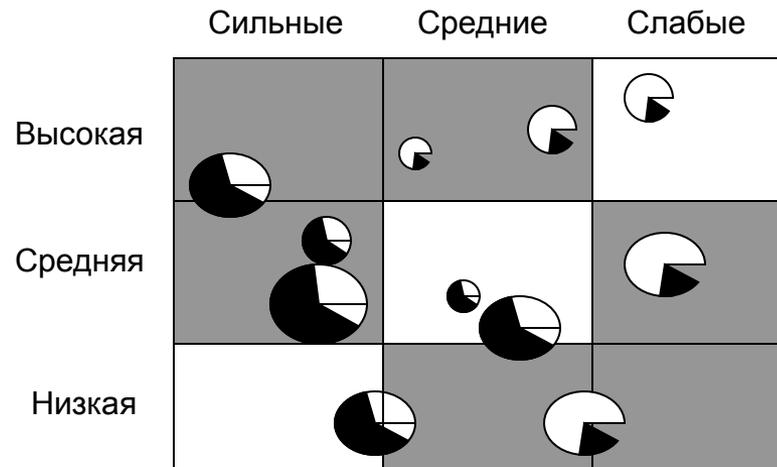


Сильные стороны/
Конкурентоспособность вуза

- Размер и темп роста рынка
- Отраслевая норма прибыли (фактическая и прогнозируемая)
- Острота конкуренции
- Сезонность
- Цикличность
- Технология и потребность в капитале
- Социальные, экологические, законодательные и человеческие факторы
- Формирующиеся возможности и угрозы
- Барьеры для входа и выхода



Долговременная привлекательность образовательной сферы



- Низкий приоритет с точки зрения инвестирования
- Средний приоритет с точки зрения инвестирования
- Высокий приоритет с точки зрения инвестирования

МАТРИЦА GE - McKinsey

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ

НИЗКАЯ СРЕДНЯЯ ВЫСОКАЯ

АГРЕССИВНЫЙ РОСТ 		СЕЛЕКТИВНЫЙ РОСТ 
		
НИЗКАЯ АКТИВНОСТЬ 		ДЕИНВЕСТИРОВАНИЕ 

ВЫСОКАЯ

СРЕДНЯЯ

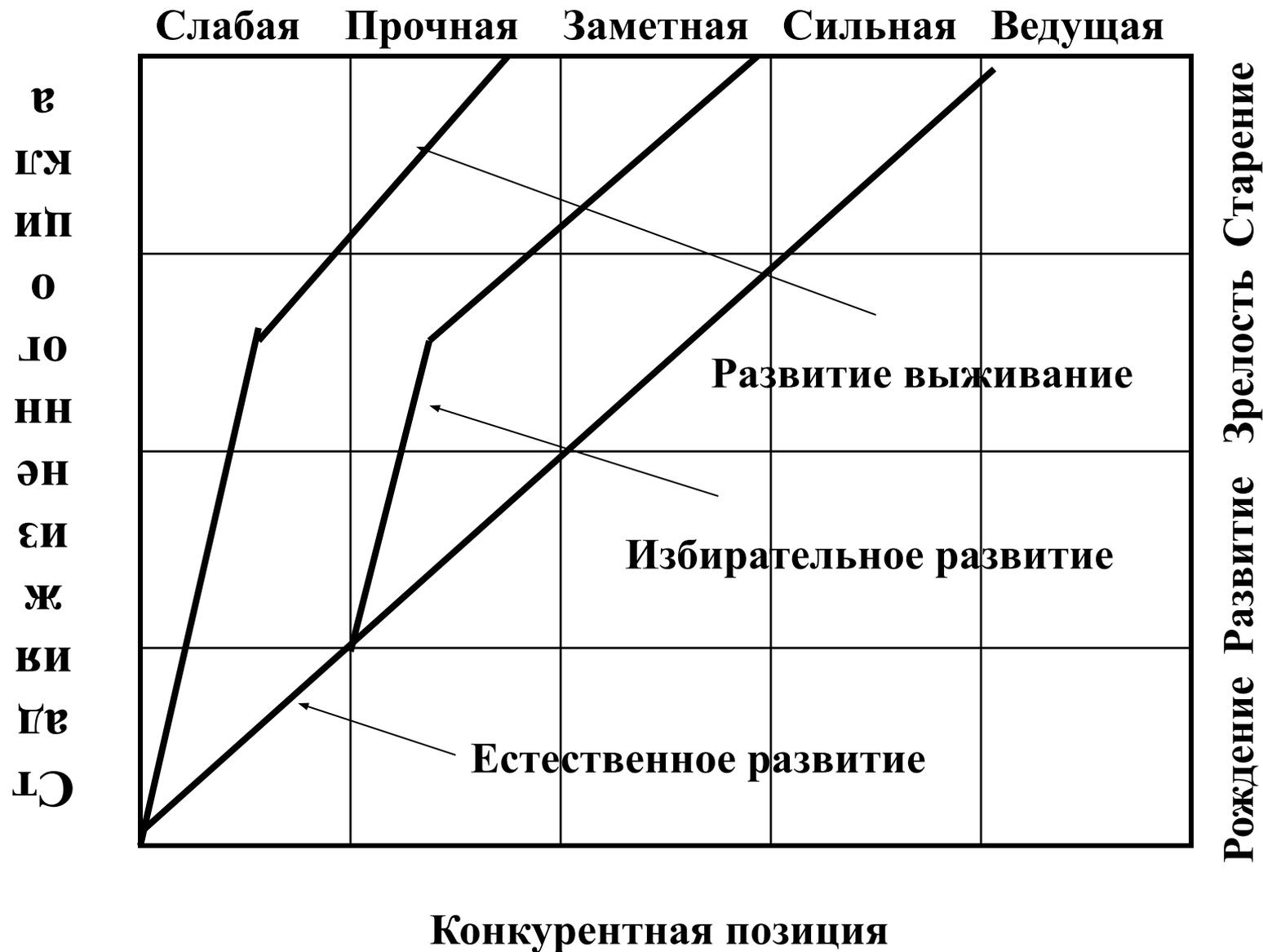
НИЗКАЯ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Стратегические рекомендации по модели GE - McKinsey

№ п/п	Наименование позиции	Стратегические рекомендации
1	Победитель №1	Инвестировать или удерживать позиции
2	Победитель №2	Инвестировать, реинвестировать прибыль
3	Победитель №3	Реинвестировать прибыль или извлекать максимальную выгоду
4	Промежуточный №1	Инвестировать, реинвестировать, уходить
5	Промежуточный №2	Извлекать максимальную выгоду, уходить
6	Промежуточный №3	Извлекать максимальную выгоду, уходить
7	Проигравший №1	Оставаться или медленно уходить
8	Проигравший №2	Медленно уходить
9	Проигравший №3	Уходить быстро (медленно)

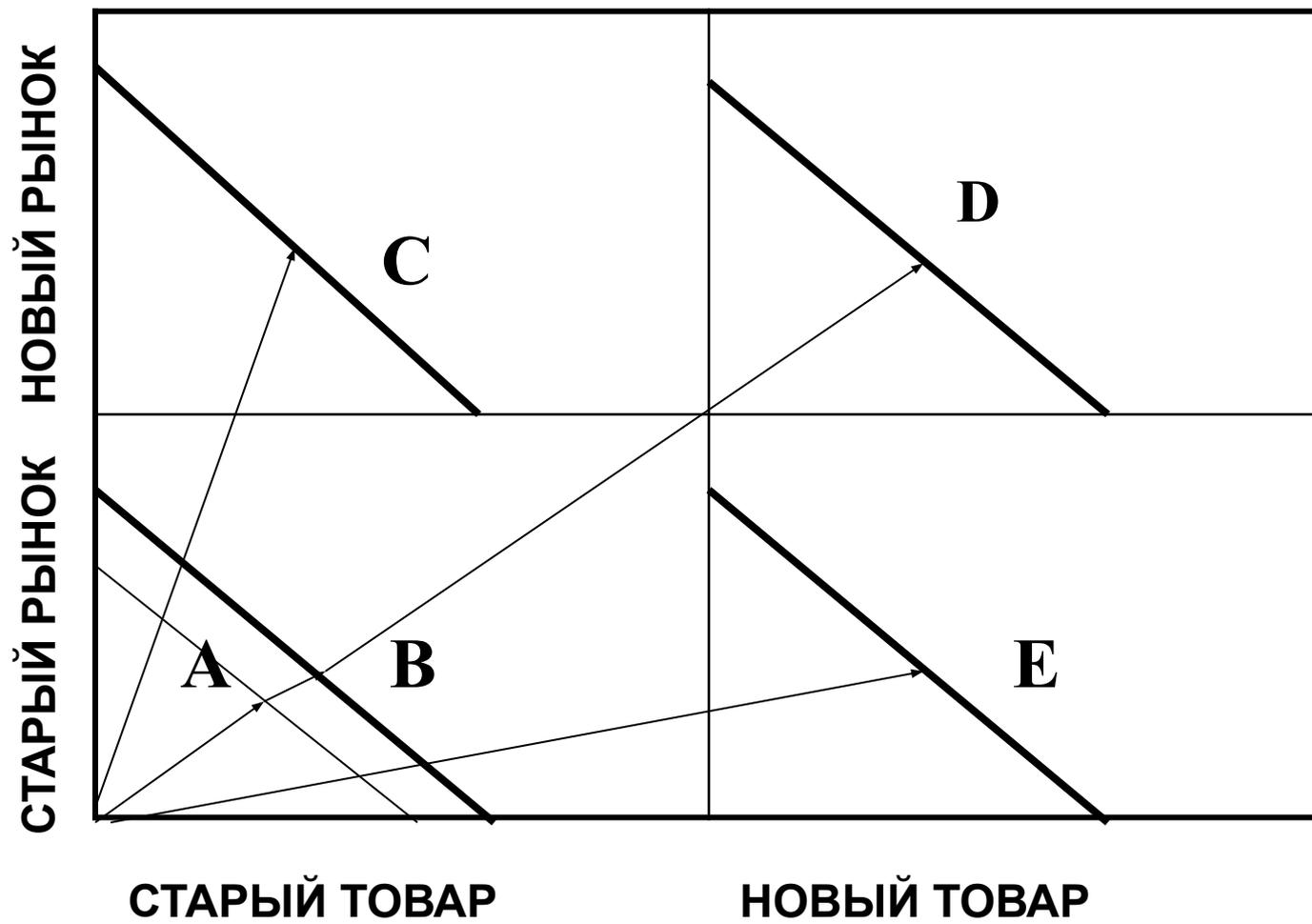
Матрица ADL-LC



Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL имеет следующие особенности:

- 1.* Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.
- 2.* Поток денежной наличности положителен или по крайней мере таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.
- 3.* Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы по всем видам бизнеса удовлетворяет целям организации.
- 4.* Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель организации.

МОДЕЛЬ ТОВАР/РЫНОК И.АНСОФФА



Матрица Ансоффа

РЫНОК	ТОВАР	
	Существующий	Новый
Существующий	<p>Стратегия: Цель: продаж за счет "перехвата" клиентов Средства: продвижение, снижение цены</p> <p><i><u>Предпринимательство на уровне продвижения продукта.</u></i></p>	<p>Стратегия: обновление товаров и услуг Цель: базы Средство: анализ рынка, пробные продажи, новые поставщики сырья</p> <p><i><u>Предпринимательство на уровне создания нового товара</u></i></p>
Новый	<p>Стратегия: освоение новых сегментов рынка Цель: клиентов Средство: филиалы, новые точки продаж</p> <p><i><u>Предпринимательство на уровне создания нового рынка.</u></i></p>	<p>Стратегия: принципиально нового товара Цель: формирование нового рынка Средство:</p> <p><i><u>Предпринимательство наибольшего риска</u></i></p>

	Старые рынки (Новые рынки (
Старые продукты	А	В
Новые продукты	Б	Г

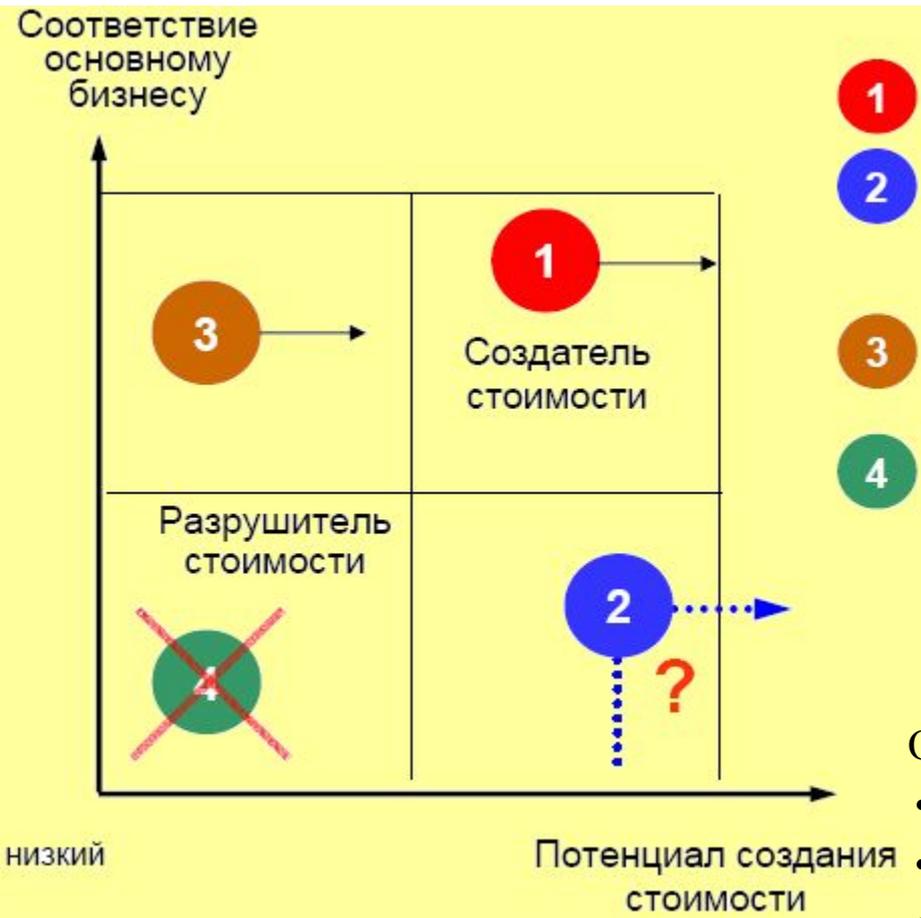
- Если значительная доля доходов фирмы падает на квадрат А, значит реализуется “стратегия удержания” (умеренные рыночные амбиции).
- Если значительная доля доходов фирмы падает на квадрат Б, значит реализуется стратегия “углубления в старых клиентов”.
- Если значительная доля доходов фирмы падает на квадрат В, значит, старые продукты активно продвигаются в новые регионы.
- В квадрате Г- максимально возможная прибыль и наивысшие риски.

Матрица Ансоффа

- Соотношение между клетками определяет прибыльность, устойчивость и перспективы бизнеса.
- Если компания работает только в одной из зон матрицы Ансоффа, это означает застой и стагнацию.
- С переходом в правую часть матрицы растут затраты и риски. Очевидно, что все они должны «просчитываться» как отдельные бизнес-планы.
- Любые прогнозы продаж должны иметь поправку на риск.
- В разных клетках должны работать разные типы людей («служащие», «охотники», «авантюристы»).

	Старые рынки	Новые рынки
Старые продукты	Зона устойчивости Точность прогноза продаж 90-100%	Точность прогноза продаж 40-50%
Новые продукты	Точность прогноза продаж 60-70%	Зона рисков Точность прогноза продаж 10-20%

Формирование портфеля бизнес-единиц



- 1 Удерживать и развивать создателей стоимости
- 2 Оценка возможности вывода бизнеса из портфеля
- 3 Реструктуризация бизнес единицы
- 4 Исключение из портфеля разрушителей стоимости

Основные вопросы при поглощении:

- Привлекательность отрасли
- Стоимость входа
- Синергизм и выгоды от управления

Корпоративная стратегия

