

## План лекции

### 1. Матричные методы

- Матрица БКГ;
- Матрицы «Дженерал Электрик» и «Shell»;
- Матрица «товар-рынок» И. Ансофа
- Трехмерная схема Д. Абеля;
- Модель Томсона-Стрикленда
- Матрица жизненного цикла

## Продолжение плана лекции

- решение о выборе матрицы

### 2. Методы стратегического позиционирования

- Концепция жизненного цикла товара;
- Пять сил конкуренции по Портеру;
- Модель компании «МакКинси» – «7S»
- GAP- анализ
- Модель делового комплексного анализа ПИМС (PIMS)

### 3. Стратегический SNW-анализ внутренней среды.

# Матричные методы оценки портфеля организации

Для анализа стратегической ситуации организации необходимо:

- собрать информацию о текущем положении фирмы;
  - оценить масштабы отклонения от желаемого состояния;
  - обозначить дальнейшее направление ее развития.
- Основным моментом выбора стратегии является анализ и оценка альтернативных вариантов. При оценке вариантов принимаются во внимание: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.д.

Матричные методы позволяют оценить стратегические

# Матрица БКГ

Матрица создана в конце 60- г.г. Для определения направления стратегического развития портфеля организации на перспективу. Для построения матрицы БКГ по горизонтальной оси откладывается относительная доля рынка СХП (стратегическое хозяйственное подразделение), по вертикальной – темпы роста рынка. Вертикальная ось разделяется на две зоны: зону высокого темпа роста рынка ( $>105\%$ ) и зону низкого темпа роста ( $<105\%$ ) Горизонтальная ось также разделяется на две зоны: высокой ( $>1$ , на практике часто  $>0,75$ ) и низкой относительной рыночной доли ( $<1$ , на практике часто  $<0,75$ )

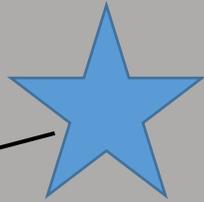
# Матрица БКГ

Относительная доля рынка

«Восходящая»



«Зрелая»



?

«Вопросительный знак», «  
«Трудный ребенок»

«Дойная корова» или  
«Денежный мешок»

«Собака» или  
«Сухостой»

# Достоинства и недостатки матрицы БКГ

## Достоинства

- Позволяет определить состояние единого портфеля организации и выделить наиболее перспективные стратегии развития;
- Применяются количественные показатели;
- Информацию можно представить наглядно и выразительно

## Недостатки

- Невозможно точно предсказать, какого из нескольких «трудных детей» следует развивать, так как ресурсы в рыночных условиях практически всегда ограничены;
- Невозможно учесть изменение ситуации, динамику расходов на маркетинг, качество продукции;
- Выводы объективны только для стабильных рынков

## Матрица «Дженерал Электрик»

Матрица была предложена компанией General Electric при участии консалтинговой фирмы McKinsey. Матрица характеризует привлекательность рынка и позиции в конкуренции, оцениваемые на базе большого числа показателей. Для оценки этих показателей обычно используют 10-ти балльную шкалу.

Показатели, характеризующие привлекательность рынка разделены на четыре группы:

- Размер и темп роста рынка;
- Качество рынка;
- Конкурентная ситуация;
- Влияние внешней среды

# Матрица «МакКинси»

1

<b>1</b> Привлекательность рынка высокая Позиция слабая Неопределенные инвестиции	Привлекательность рынка высокая Высокий приоритет инвестиций	Привлекательность рынка высокая Высокий приоритет инвестиций
7 Привлекательность средняя Низкий приоритет инвестиций	Неопределенные инвестиции	Высокий приоритет инвестиций
4 Позиция в конкуренции слабая Низкий приоритет инвестиций	4 Позиция в конкуренции средняя Низкий приоритет инвестиций	7 Позиция в конкуренции низкая 10 Неопределенные инвестиции

## Описание матрицы «МакКинси»

Экспертным путем определяются веса и балльные оценки перечисленных групп показателей для каждого СХП, на основании которых рассчитывают суммарную взвешенную оценку привлекательности рынка. Полученная оценка определяет положение СХП в матрице по вертикали. Все показатели, характеризующие позицию СХП в конкурентной борьбе, объединены в четыре группы.

# Описание матрицы «МакКинси»

Относительная  
позиция на  
рынке

Относительный  
потенциал  
производства

Относительный  
потенциал  
НИОКР

Относительный  
потенциал  
персонала

Матрица «МакКинси» дополняет матрицу БКГ, позволяет оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагает возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

Все СХП в соответствии с их положением в матрице объединены в три группы по принципу приоритетности инвестиций: высокий, неопределенный и низкий приоритет инвестиций

# решений

<b>Слабая позиция</b> <b>Реинвестировать</b> <b>Привлекательность</b> <b>высокая</b>	<b>Средняя позиция</b> <b>Инвестировать,</b> <b>реинвестировать</b> <b>Привлекательность</b> <b>высокая</b>	<b>Сильная позиция</b> <b>Инвестировать</b> <b>Привлекательность</b> <b>высокая</b>
Слабая позиция Остаться или медленно уходить Привлекательность средняя	<b>Средняя позиция</b> <b>Извлечь максимальную</b> <b>прибыль</b> <b>Привлекательность</b> <b>средняя</b>	<b>Сильная позиция</b> <b>Реинвестировать</b> <b>Привлекательность</b> <b>средняя</b>
Слабая позиция Быстро уходить Привлекательность низкая	Средняя позиция Медленно уходить Привлекательность низкая	<b>Сильная позиция</b> <b>Извлечь максимальную</b> <b>прибыль</b> <b>Привлекательность</b>

# Дополнение к матрице Shell

## Таблица решений в зависимости от перспектив прибыли и отдачи от инвестиций

Перспективы прибыли	Прирост и отдача капиталовложений	Позиция на рынке	Политика капиталовложений
+	+	Улучшить, сохранить	Инвестировать
+	0	Сохранить, расширить	Реинвестировать прибыль
+	-	Пустить на самотек	Извлечь максимальную выгоду
0	-	Уходить медленно	Ликвидировать

# Матрица «товар-рынок» И. Ансоффа

Матрица предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка

Рынок \ Товар	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	А. Совершенствование деятельности (1)	В. Стратегия развития рынка (2)
Новый товар	С. Товарная экспансия (3)	Д. Диверсификация (4)

# Описание матрицы И. Ансоффа

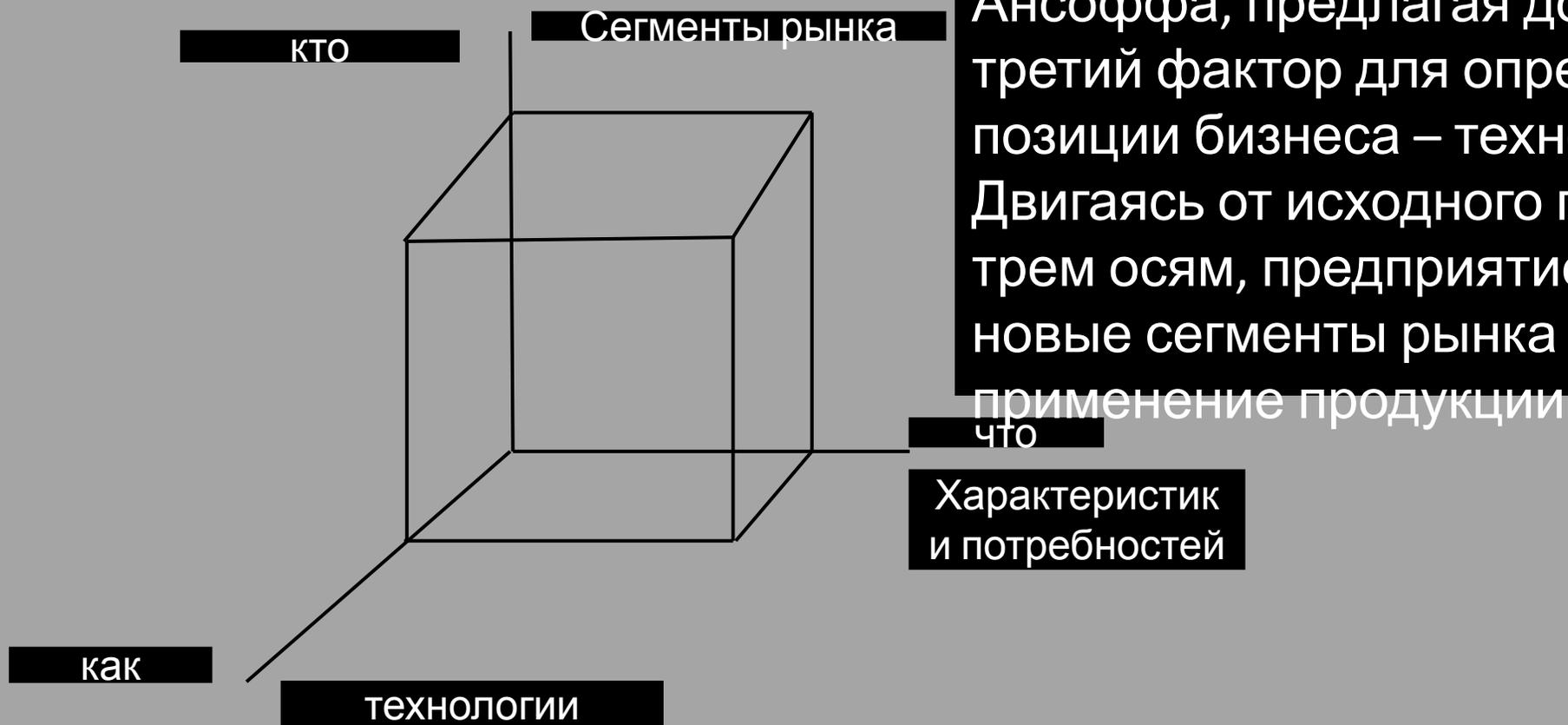
Стратегия совершенствования деятельности эффективна при растущем или ненасыщенном рынке

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему дистрибуции продукции и ноу-хау в области маркетинга

Стратегия товарной экспансии предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку фирма действует на знакомом рынке. Важными инструментами стратегии являются товарная политика и сегментация рынка

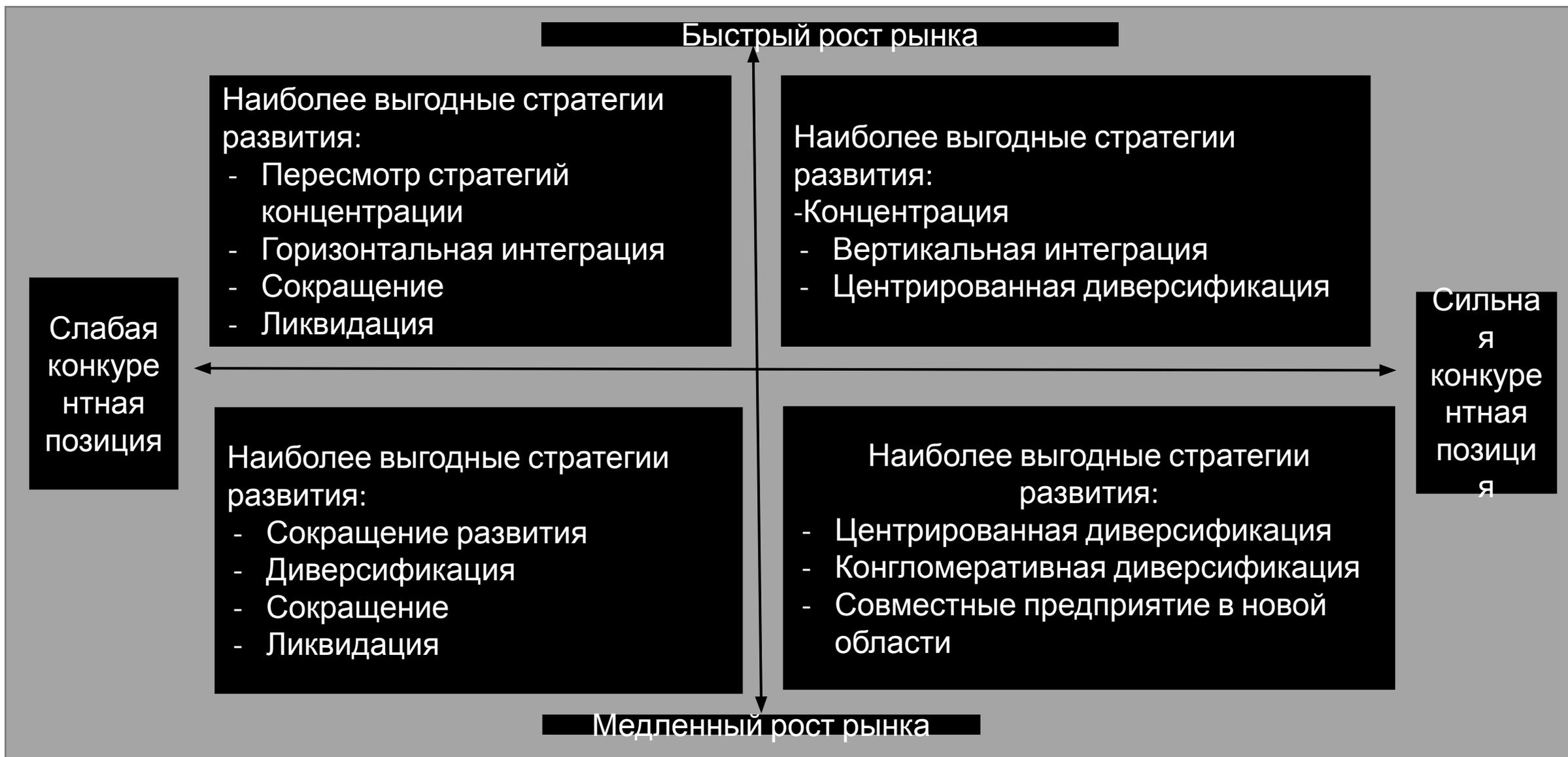
Стратегия диверсификации является наиболее рискованной и дорогостоящей так как предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. Стратегия обеспечивает прибыль и устойчивость фирмы в отдаленной перспективе

# Трёхмерная схема (модель) Д. Абеля – метод формирования рыночной ниши



Д. Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая дополнительный третий фактор для определения позиции бизнеса – технологию. Двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти новые сегменты рынка и иное применение продукции

# зависимости от динамики роста рынка и конкурентной позиции фирмы



# Методы стратегического позиционирования

**Рис. 5-1. Жизненный цикл продукта**



# Концепция жизненного цикла товара

Концепция дает описание реализации продукта, прибыли, потребителей, конкурентов и стратегии развития с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка. Кривая ЖЦ товара помогает определить стратегию бизнеса на каждом этапе существования товара на рынке. На каждой стадии развития товара перед организацией ставятся разные задачи, которые тесно увязываются с ее общей стратегией. ЖЦ тесно связан с фактором времени и его принимают во внимание при определении: горизонта планирования; сроков, необходимых для выработки стратегии; адаптации организации к новой стратегии.

# Пять сил конкуренции по Портеру

Задачей анализа конкуренции по модели М.Портера является оценка каждой силы, определение степени ее давления, а затем анализ конкурентной стратегии, на которую следует ориентироваться компании с учетом существующих в отрасли «правил» конкуренции, которая направлена на то, чтобы:

1. изолировать фирму, насколько это возможно, от воздействия пяти сил конкуренции;
2. Использовать «правила» конкуренции в отрасли на благо фирмы
3. Завоевать конкурентное преимущество

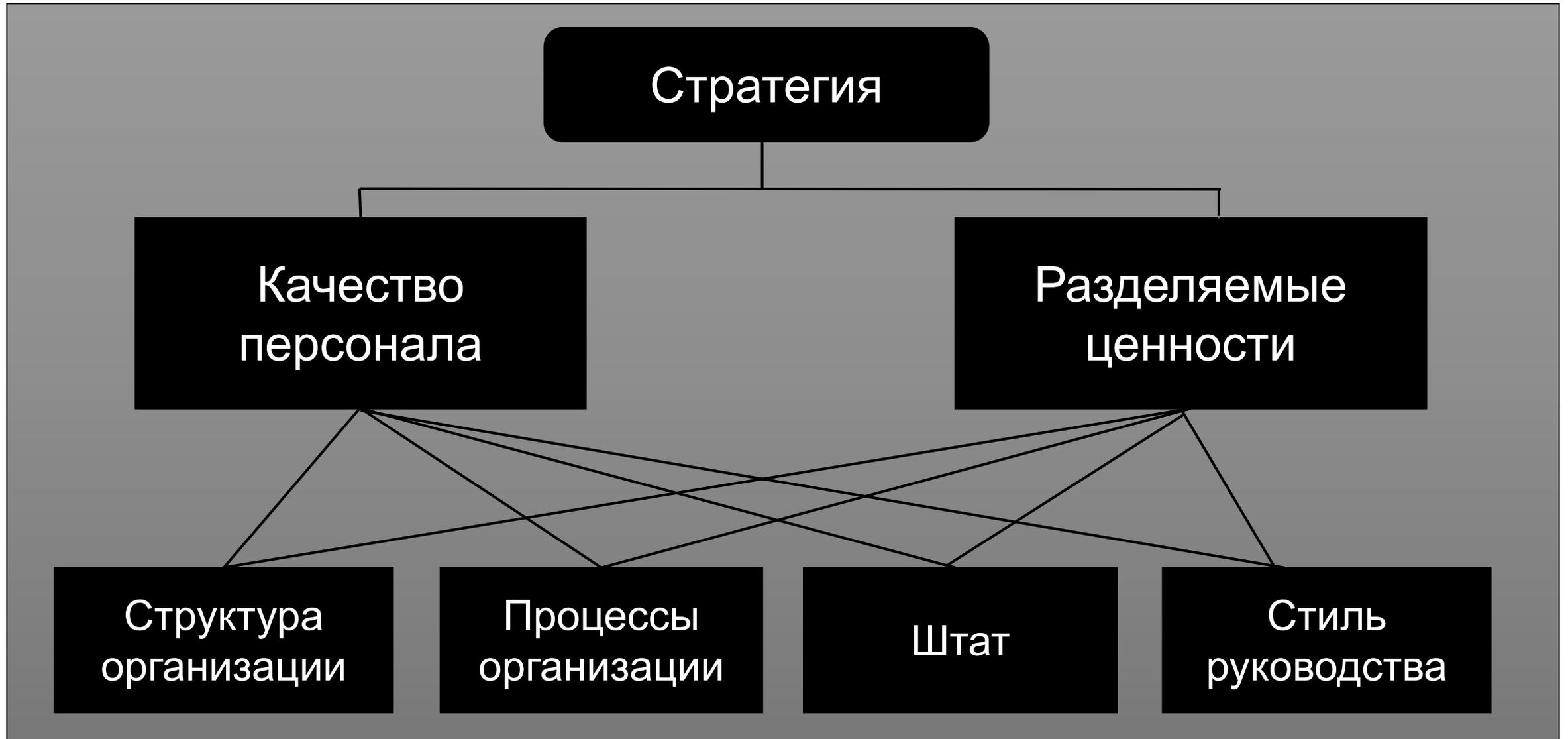
## Модель компании «МакКинси» - «7S»

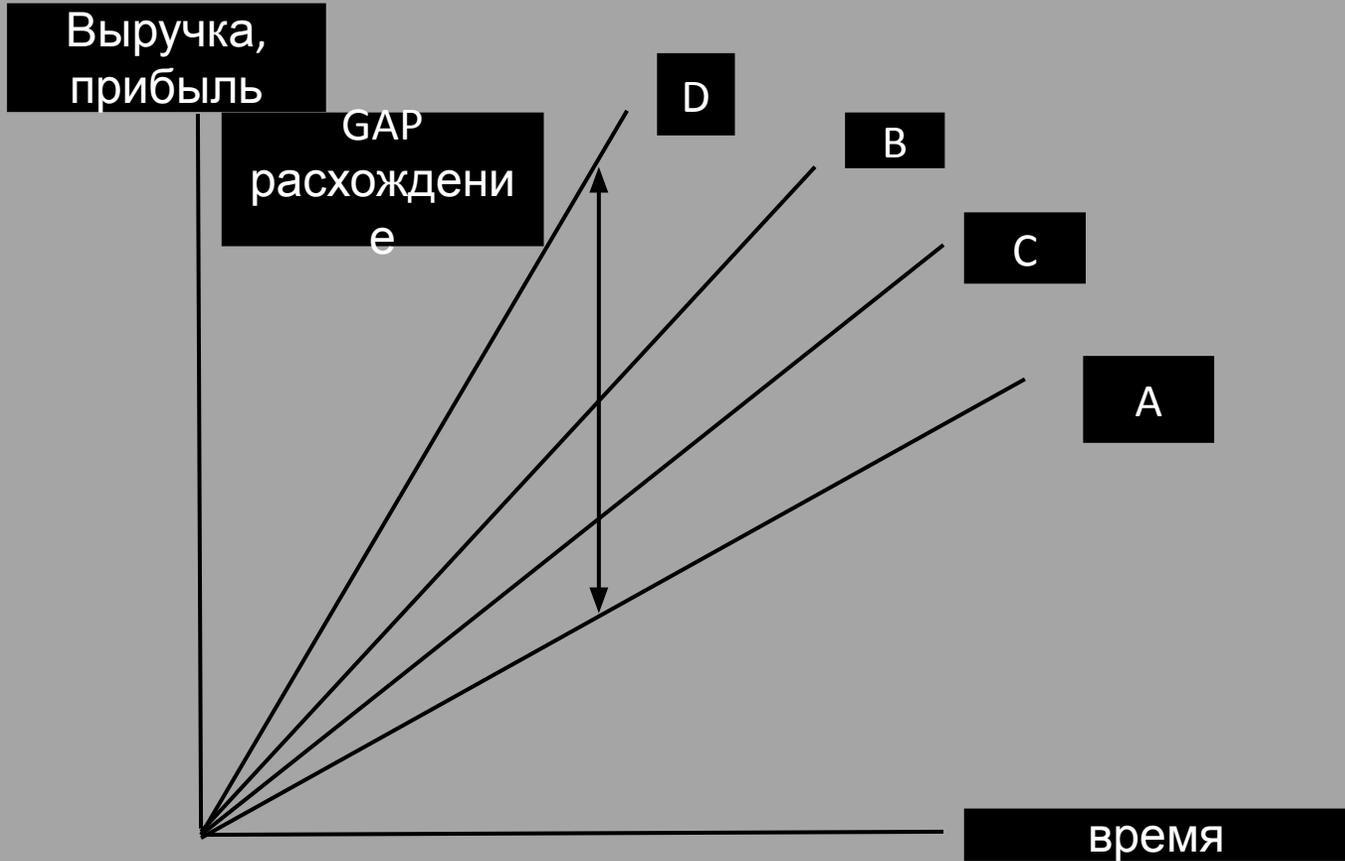
Модель представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести.

Strategy; skill; shared values; structure; system; staff; style.

При изменении организации, семь составляющих изменяются именно в приведенной последовательности (стратегия управления, навыки, общепризнанные ценности, структура организации, системы, персонал, стиль менеджмента)

# Взаимосвязь составляющих модели компании «МакКинси» «7S»





**GAP- анализ**  
заключается в  
расчете и оценке  
всех вариантов  
развития фирмы с  
точки зрения затрат  
и прибылей, выборе  
оптимальной  
стратегии ведения  
бизнеса

GAP- анализ позволяет рассчитать динамику различных приростов между выручкой и прибылями при различных затратах на реализацию той или иной стратегии фирмы

## Модель делового комплексного анализа ПИМС (PIMS)

Модель PIMS позволяет каждой фирме учиться на опыте других, выбирать наиболее эффективные способы конкурентной борьбы и продвижения на рынок. Можно всегда сравнивать показатели своей компании с показателями других фирм и сразу же получать оценку своей конкурентной позицией, производственной структуры, целесообразность работы на конкретном рынке. И наоборот, можно выделить по этим признакам родственную фирму и увидеть, что ожидает вас с экономической точки зрения.

Компании группируются по следующим позициям: конкурентная позиция бизнеса; характеристика и привлекательность рынка, на котором действует фирма; производственная структура фирмы.

# SNW- ПОДХОД

SNW – подход (сильная, нейтральная, слабая позиция)  
качественная оценка проводится по трем параметрам

## Стратегический SNW- анализ внутренней среды

номе р	Наименование стратегической позиции	сильная	нейтральная	слабая
1.	Стратегия организации			
2.	Организационная структура	x		
3.	Финансы как общее финансовое положебние		x	
4.	Конкурентоспособность продукта	x		
5.	Информационная технология			x
6.	Уровень производства		x	
7.	Способность к лидерству			x

# Тестовые вопросы

1. Какая матрица позволяет определить приоритет в инвестициях в хозяйственном портфеле организации?  
А) БКГ; Б) матрица «МакКинси»; В) матрица Ансоффа; Г) SWOT-анализ.
2. Какая из стратегических альтернатив матрицы «товар-рынок» И. Ансоффа имеет наибольшую вероятность успеха?  
А) совершенствование деятельности; Б) развитие рынка;  
В) товарная экспансия; Г) диверсификация.
3. Какие группы методов используются при анализе стратегической ситуации? А) матричные; Б) позиционирования положения организации;  
В) сегментирования; Г) ранжирования