



# Портфельные стратегии

Профессор Ивашкова Наталья  
Ивановна

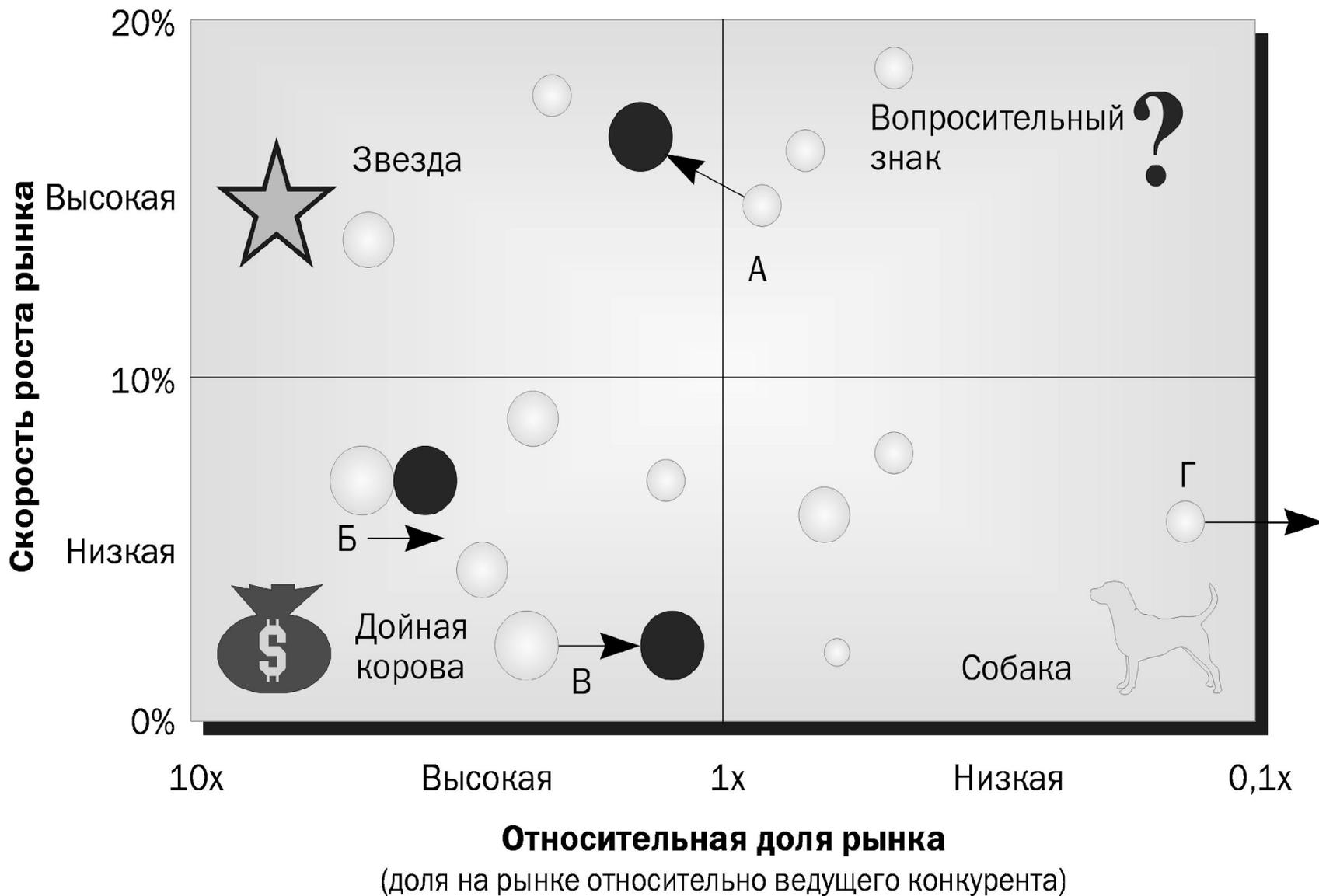
[Natalia.ivashkova0@gmail.com](mailto:Natalia.ivashkova0@gmail.com)



# Портфельные стратегии

**Портфельные стратегии** - это способы распределения ограниченных ресурсов между бизнес - подразделениями компании с использованием привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой бизнес-единицы.

# 3 Матрица «рост рынка рыночная доля» Бостонской консультационной группы



# Модель Бостонской

## ● консультационной группы (БКГ)

### *матрица Рост - Доля*

- В матрице БКГ используются два критерия : темп роста рынка и доля рынка относительно самого опасного конкурента(с наибольшей долей рынка)
- Место каждой СБЕ в матрице определяется в соответствии с темпами роста рынка, на которых она оперирует, и принадлежащей ей относительной доли рынка (ОДР).
- Матрица используется для оценки выбора стратегических зон развития компании и оценки потребностей в инвестициях по отдельным хозяйственным направлениям (СБЕ, продукты, рынки).

# Модель Бостонской консулы

Матрица BCG в финансовом преломлении



# Модель Бостонской

## ● консультационной группы (БКГ)

- «Звезды» - лидер на быстрорастущем рынке. Компания должна тратить на их поддержание значительные ресурсы . По мере замедления роста рынка требуется все меньше инвестиций, и «звезды» могут превратиться в «дойных коров».
- «Дойные коровы» – подразделения, обладающие значительной долей медленно растущего рынка. «Коровы» приносят компании прибыль и не требуют больших инвестиций.

# Модель Бостонской

## консультационной группы (БКГ)

- «Вопросительные знаки» – подразделения, имеющие небольшую долю быстрорастущего рынка. Поскольку рынок растет, то без инвестиций рыночная доля подразделения будет неуклонно сокращаться. Перед руководством компании встает вопрос, что делать с этим подразделением: направить на его развитие существенные инвестиции и попытаться перевести его в разряд «звезд», закрыть как неперспективное или оставить все как есть.
- «Собаки» – это подразделения с низкой долей на стабильном рынке. Чтобы превратить «собаку» в «корову», нужен настоящий волшебник (талантливый топ-менеджер) и огромные инвестиции.

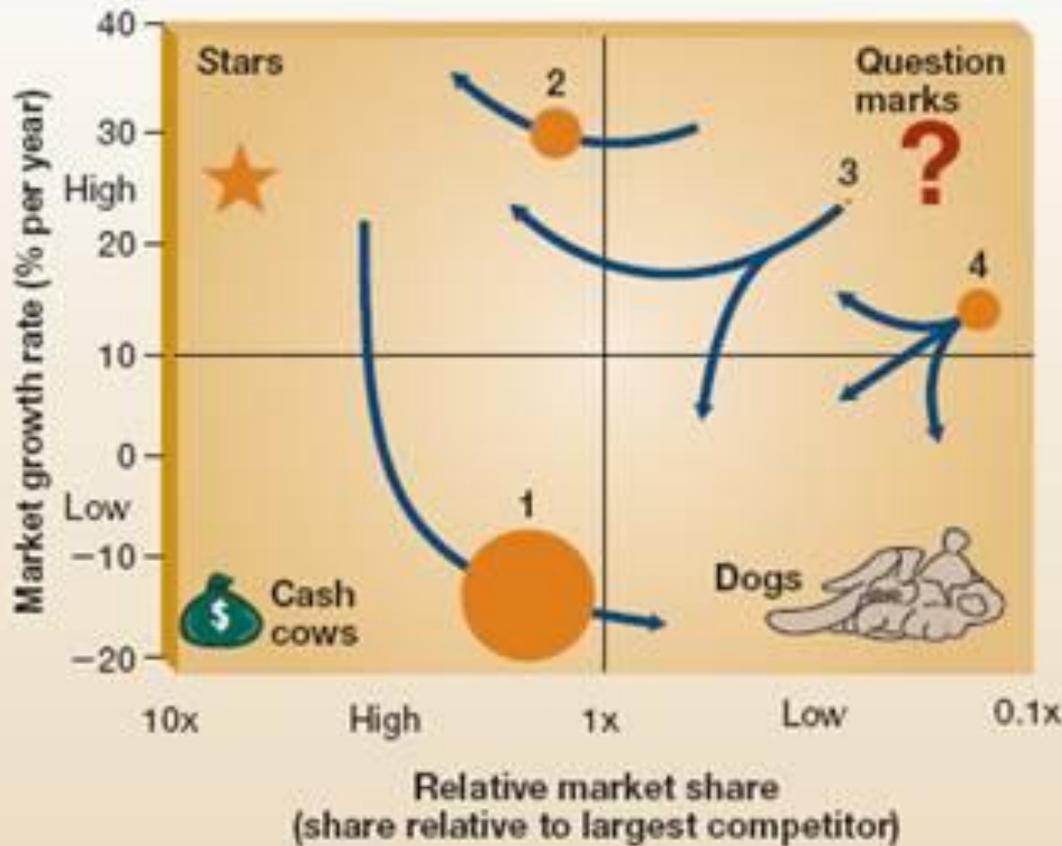
Boston Consulting Group  
 portfolio analysis for Kodak,  
 as it might appear in 2004



Kodak digital cameras



Kodak film sales in the  
 U.S., Canada, and  
 Western Europe



Kodak printers (to print  
 digital photos at home)



Kodak self-service kiosks  
 in retail outlets



# Модель McKinsey / General Electric

## *матрица Привлекательность – Конкурентоспособность*

- Модель McKinsey описывает привлекательность рынка и конкурентоспособность компании с помощью матрицы 3x3.
- Используется система комплексных показателей
- Оценка показателей проводится экспертным путем



# Модель McKinsey

## Конкурентная позиция бизнеса

- Доля рынка
- Темпы роста
- Относительная доля рынка
- Репутация марки
- Качество продукции
- Маржа прибыли
- Распределение продукции
- Технологии
- Навыки маркетинга

## Привлекательность рынка

- Размер рынка
- Барьеры выхода на рынок
- Интенсивность конкуренции
- Прибыльность
- Сложность технологий
- Уровень цен
- Степень государственного регулирования



# Модель McKinsey / General Electric

Привлекательность рынка - конкурентные позиции  
Конкурентная  
позиция

	Сильная	Средняя	Слабая
Высокая	1 Инвестирование	3 Инвестирование	6 Сохранение
Средняя	2 Инвестирование	5 Сохранение	7 Уход
Низкая	4 Сохранение	8 Уход	9 Уход

Привлекательность  
(отрасли)

рынка



# Основные этапы методики McKinsey

1. Подбор экспертов
2. Определение критериев и диапазон оценок
3. Присвоение каждому критерию оценок относительной важности компании. Сумма весов должна быть равна 1,0 (100%).



# Основные этапы методики McKinsey

4. Ранжирование привлекательности рынка (отрасли)/ конкурентных позиций СБЕ. Шкала от 1 до 10 (либо от 1 до 5), где 1 – низко, 5 - средне, 10 –высоко.

5. Рассчитывается суммарный взвешенный балл для каждой отрасли в портфеле компании. «Вес» умножаем на «Рейтинг» и суммируем все результаты

## Пример

Оценка привлекательности рынка для компании

ОАО «Вимм-Билл-Данн Продукты Питания»

**1 сегмент - Молочные продукты**

### Привлекательность рынка

Критерии привлекательности	Диапазон оценок	Вес	Рейтинг	Взвешенный коэффициент (Оценка)
Размер рынка (млн. руб)	50 - 200	0,3	8	2,4
Интенсивность конкуренции	Высокая –низкая	0,2	7	1,4
Прибыльность отрасли	5% – 20%	0,4	5	2,0
Темп роста	5% - 15%	0,1	6	0,6
Всего		1,0		6,4



# 1- Молочные продукты

## Оценка конкурентных позиций

Критерии	Диапазон оценок	Вес	Рейтинг	Взвешенный к-т (оценка)
Доля рынка	Меньше 1/3 лидера – лидер	0,2	9	1,8
Уникальность продукта	Товар «как все» - «уникальное предложение»	0,3	6	1,8
Распределение, система дистрибуции	Посредники не контролируются – Прямые продажи	0,2	8	1,6
Имидж, лояльность потребителей	Отсутствует- сильный имидж	0,3	8	2,4
Всего		1,0		7,6



# пример

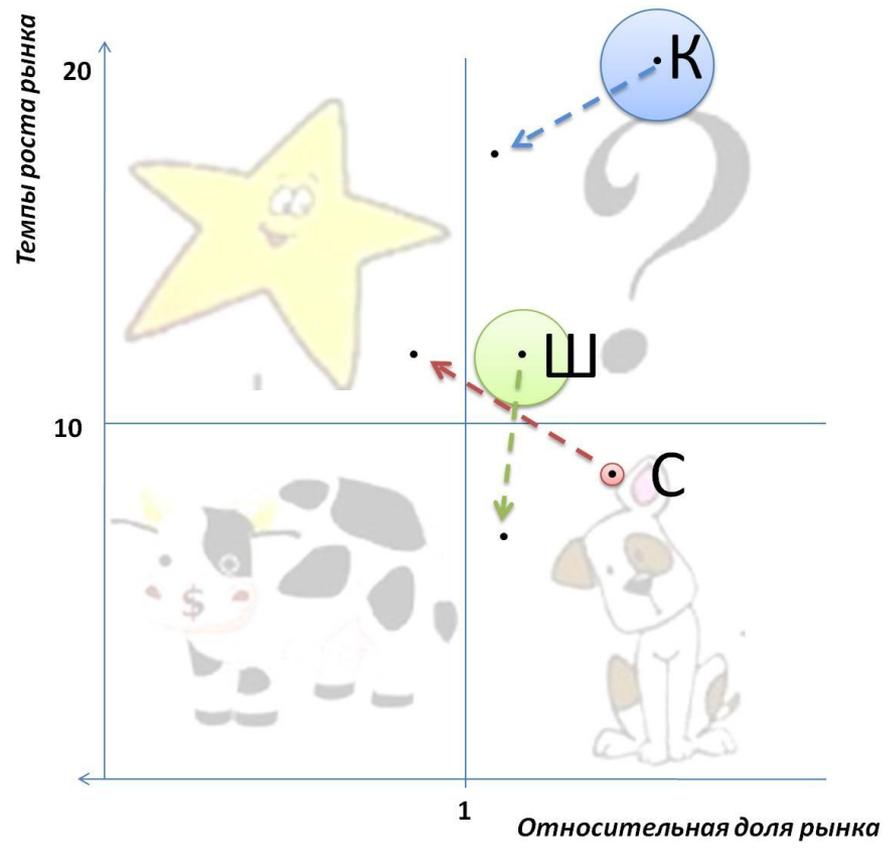
Процесс оценки повторяется для всех СБЕ компании.

- 1 – сегмент – **молочные продукты**
  - привлекательность рынка – 6,4
  - конкурентная позиция – 7,6
- 2- сегмент – **соки.**
  - привлекательность рынка – 6,8
  - конкурентная позиция – 6,7
- 3- сегмент – **бутилированная вода**
  - привлекательность рынка - 4,6
  - конкурентная позиция – 1,3

# Матрица Маккинси (Дженерал Электрик)

Привлекательность рынка (отрасли)	Конкурентная позиция		
	сильная	средняя	слабая
<b>Высокая</b>	<p><b>1</b></p> <p><b>Инвестирование</b></p> <p><i>Защита позиции:</i> Концентрация усилий на поддержании сильных сторон</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>Инвестирование</b></p> <p><i>Развитие:</i> Борьба за лидерство. Укрепление уязвимых областей</p>	<p><b>6</b></p> <p><b>Сохранение</b></p> <p><i>Избирательное развитие:</i> Специализация вокруг некоторых сильных сторон. Поиск путей преодоления слабостей.</p>
<b>Средняя</b>	<p><b>2</b></p> <p><b>Инвестирование</b></p> <p><i>Избирательное развитие:</i> Инвестиции в наиболее привлекательные сегменты. Развитие способностей противостояния конкурентам</p>	<p><b>5</b></p> <p><b>Сохранение</b></p> <p><i>Защита существующей программы:</i> Концентрация инвестиций в сегменте с хорошей прибыльностью и относительно низким риском</p>	<p><b>7</b></p> <p><b>Уход</b></p> <p><i>Ограниченное расширение или сбор урожая:</i> Поиск безопасных путей расширения. В противном случае минимизация инвестиций и рационализация операций</p>
<b>Низкая</b>	<p><b>4</b></p> <p><b>Сохранение</b></p> <p><i>Защита и смена фокуса:</i> Управление для сохранения текущих доходов. Концентрация на привлекательных сегментах. Защита сегментов</p>	<p><b>8</b></p> <p><b>Уход</b></p> <p><i>Управление, ориентированное на доходы:</i> Защита позиций в наиболее прибыльных сегментах. Совершенствование ассортимента. Минимум инвестиций.</p>	<p><b>9</b></p> <p><b>Уход</b></p> <p><i>Ликвидация:</i> Продажа в момент, когда можно будет получить наибольший доход. Одновременно урезать постоянные затраты и урезать инвестиции</p>





# Стратегические бизнес-единицы

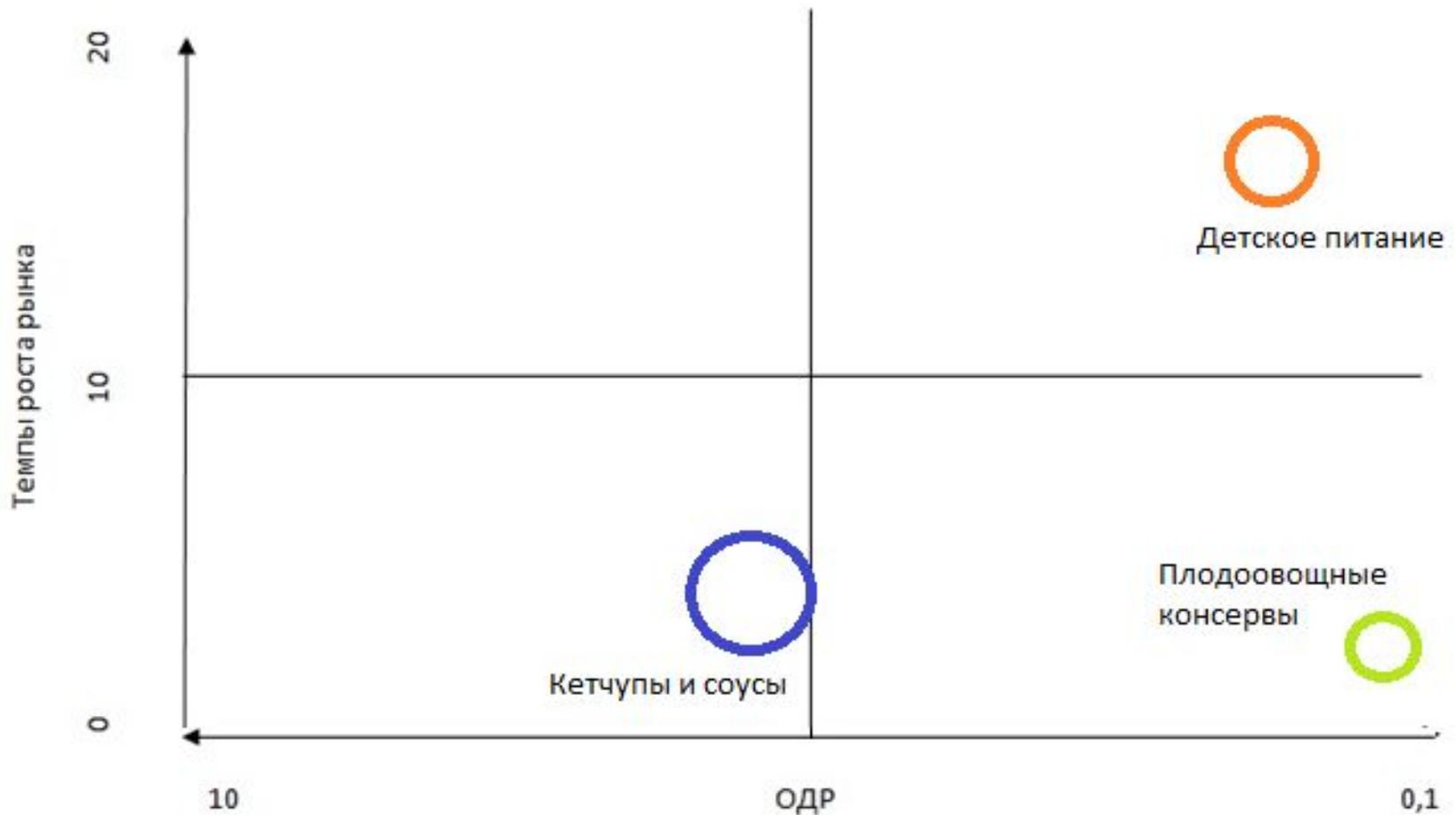


# Портфельные стратегии.

## Матрица БКГ

Товарные группы	Темп роста рынка, %	Доля компании на рынке, %	Доля компании – основного конкурента, %	Относительная доля рынка компании
Детское питание	17,5%	6,5%	26,7% (ВБД, «Агуша»)	0,24
Кетчупы и соусы	4,04%	21,6%	19,2% («Балтимор» Uniliver )	1,12
Флодоовощные консервы	3,5%	5,1%	47,1% (Bonduelle)	0,11

# Матрица БКГ



# Портфельные стратегии. Матрица McKinsey

## Оценка конкурентных позиций детского питания Heinz

Критерий	Диапазон оценок	Вес	Рейтинг	Взвешенный коэффициент (оц.)
Доля рынка	Меньше 1/3 лидера – лидер Доля Heinz составляет 6,5%, а лидер – 26,7%	0,3	4	1,2
Опыт работы	Несколько месяцев – больше 15 лет «Хайнц» - это более 140 лет работы над качеством продуктов. В России Heinz работает с 1996.	0,2	10	2
Распределение	Посредники не контролируются – прямые продажи Heinz Company является мультинациональной корпорацией, филиалы которой расположены на всех континентах земного шара, крупная система дистрибуции	0,2	7	1,4
Имидж	Стильный имидж (1-100%) Heinz - один из самых узнаваемых брендов, однако пока что не ассоциируется с детским питанием	0,3	7	2,1
<b>ВСЕГО</b>		<b>1</b>		<b>6,7</b>

# Матрица McKinsey

10



Детское питание (6,5; 6,7)

Кетчупы и соусы (7; 8,7)

Консервированные плодоовощные продукты (5;5,1)