

ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ

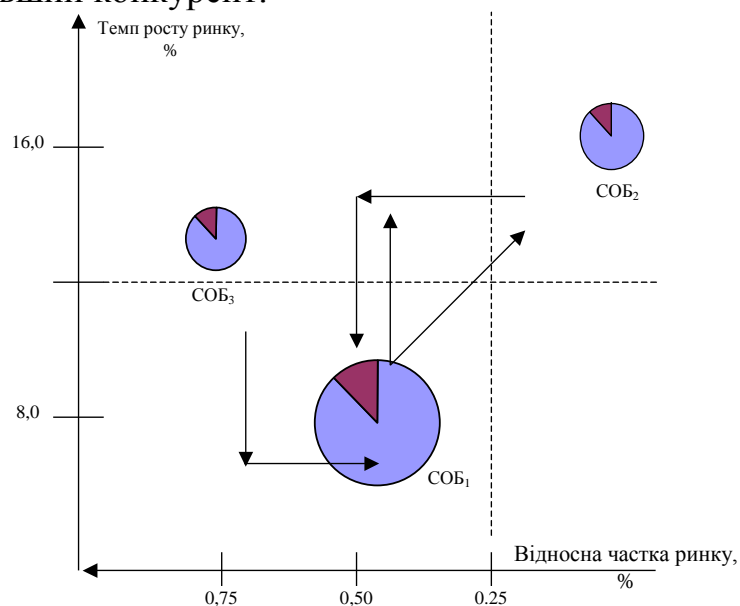
З метою визначення факторів, які оптимізують діяльність компанії, було здійснено велику кількість досліджень, що мали на меті визначення особливостей впровадження управлінських заходів діяльності організації, а також створення моделі успішної діяльності. Ці дослідження вилились у цілий ряд інструментів аналізу та підходів з точки зору структури портфеля активів, які широко застосовуються і нині. Одним з найбільш розповсюджених методів є матричний аналіз господарського портфелю.

Матриця може бути побудована на основі будь-якої пари показників, що характеризують її стратегічні позиції. Інструменти аналізу включають загальновідому матрицю «зростання/частка ринку» Бостонської консалтингової групи, матрицю «привабливість ринку/конкурентоспроможність компанії» McKinsey, матрицю життєвого циклу компанії ADL/LC та ін.

Матриця «зростання/частка ринку» Бостонської консалтингової групи (BCG)

Матриця «зростання/частка ринку» Бостонської консалтингової групи (надалі матриця БКГ) являє собою двовимірну матрицю горизонтальна вісь показує відносну частку ринку, що займає кожна СОБ (стратегічна бізнес-одиниця), а вертикальна вісь – річний темп зростання ринку. Прийнято вважати, що границею високих і низьких темпів приросту ринку є 10% збільшення обсягів виробництва в рік. Коефіцієнт, що характеризує відносну частинку ринку, змінюється від 0,1 до 1.

Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку даної одиниці бізнесу до частки ринку, що контролюється її основним конкурентом, виражена у відносних одиницях, а не у вартісному вираженні. Наприклад, якщо бізнес А займає 15 % від загальної місткості ринку, а частка найбільшого конкурента дорівнює 30 %, то відносна частка ринку для А складає 0,5. Показник відносної частки ринку 0,1 говорить про те, що підприємство займає лише 1/10 від частки, що займає найбільший конкурент.



Таким чином, якщо підприємство є лідером у відповідній галузі за ринковою часткою, то остання буде більше 1,0 та навпаки, у підприємств, що мають одного або більше конкурентів, що переважають його на ринку – менше 1,0.

В результаті побудови матриці отримуємо чотири квадранти, які образно отримали назви: «зірки», «дійні корови», «собаки» і «знаки питання».

«Зірки» – це ті СОБ, які є ринковими лідерами. Вони приносять організації певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Організація може і не мати «зірок» у складі свого портфеля бізнесу. Якщо зростання ринку уповільнюється, «зірка» перетворюється у «дійну корову».

Основна стратегія «зірок» – стратегія підтримання конкурентних переваг.

«Дійні корови» – такі СОБ, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). «Дійна корова» може утворитися із «зірки», якщо ринок її збуту звужується, але підприємство не втрачає конкурентних переваг. Висока ринкова частка «дійної корови» є причиною переваг підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих підрозділів здійснюється фінансування «зірок» та «знаків питання». Чим більше у підприємства «дійних корів» у складі портфеля бізнесу, тим кращі у нього фінансові можливості.

Стратегії «дійних корів» – підтримання існуючого стану або «збір врожаю».

«Собаки» – такі СОБ підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Вони приносять незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток «знаків питання» або підтримання «зірок». Якщо «собака» потрапляє в зону збитків, необхідно виключити її зі складу портфеля бізнесу підприємства.

Стратегії «собак» – стратегія елімінації (виключення) або стратегія розвитку.

«Знаки питання» – це ті СОБ, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Як правило, ці СОБ виробляють товари, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають великих фінансових витрат. Найважливіше питання, яке необхідно вирішити щодо «знаків питання», – чи є можливість у підприємства збільшити їхню ринкову частку.

Стратегії стосовно «знаків питання» – інтенсифікація зусиль – вкладання коштів у розвиток СОБ або стратегія елімінації (виключення) СОБ зі складу портфеля бізнесу підприємства.

Матриця БКГ дозволяє досліджувати рух готівки, потреби в інвестиціях та прибутковість кожної бізнес-галузі, а також вигоди від перерозподілу фінансових ресурсів диверсифікованої компанії між бізнес-галузями (СОБ) з метою оптимізації портфелю бізнесу.

Матриця «привабливість ринку/конкурентоспроможність компанії» МакКінзі (McKinsey)

Матриця «привабливість ринку/конкурентоспроможність компанії» МакКінзі (надалі Матриця МакКінзі) являє собою дев'яти клітинну матрицю,

розташовану у двовимірній системі координат – привабливість ринку і конкурентоспроможність. Обидва осі вертикальна та горизонтальна характеризуються переліком факторів, а не визначаються одним фактором.

Фактори, що визначають довгострокову привабливість ринку включають:

- місткість ринку та темпи його росту;
- технологічні вимоги;
- інтенсивність конкуренції;
- вхідні та вихідні бар'єри;
- сезонність та циклічність коливань;
- потреба в капіталовкладеннях;
- загрози та можливості галузей, що розвиваються;
- вплив соціального, екологічного факторів, а також державного

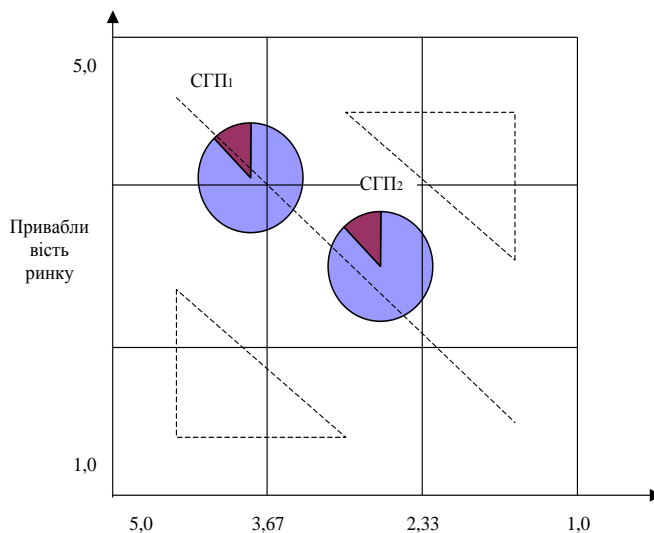
регулювання.

До факторів, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності компанії, належать:

- частка ринку;
- відносний рівень витрат;
- можливість перевершити конкурентів за якістю товарів, знанням споживачів;
- адекватний технологічний ноу-хау;
- наявність бажаних переваг;
- рівень менеджменту;
- рівень прибутковості відносно конкурентів.

Щоб отримати формальну, кількісну оцінку довгострокової привабливості ринку, кожному фактору потрібно присвоїти вагу, що відповідає його важливості для керівництва та тій ролі, що відіграє цей показник у виборі стратегії. Сума всіх вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати 1,0. Зважені оцінки привабливості розраховуються шляхом перемноження оцінки кожного показника привабливості ринку (при оцінці можна використовувати шкалу від 1 до 5 або від 1 до 10) на вагу конкретного показника. Сума зважених оцінок всіх факторів привабливості дає довгострокову привабливість ринку.

Конкурентоспроможність СОБ



Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони.

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1,2,3 – зона росту (верхній трикутник):

- квадрат 1 включає СГП, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції;

- квадрат 2 включає ті СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;

- квадрат 3 включає середні за конкурентним станом СГП, які діють на привабливому ринку.

Для першої зони рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадрати 4, 5, 6:

- квадрат 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;

- квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства;

- квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високопривабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 7, 8, 9 (або нижній трикутник):

- квадрат 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СГП, які діють на непривабливому ринку збуту,

- квадрат 8 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на ринку середньої привабливості,

- квадрат 9 включає неконкурентоспроможні СГП на непривабливому ринку збуту.

Для третьої зони рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Найбільш важливі стратегічні результати аналізу матриці МакКінзі стосуються оцінки інвестиційних пріоритетів для кожного виду бізнесу підприємства.

Матриця життєвого циклу компанії ADL/LC

В основі матриці життєвого циклу компанії ADL/LC (надалі, матриця ADL) лежить концепція життєвого циклу галузі (народження, розвиток, зрілість та спад). Вона також являється двовимірною матрицею, де одна вісь характеризує стадію життєвого циклу галузі, а інша – конкурентну позицію в бізнесі (відповідно, провідна, сильна, помітна, міцна або слабка). Поєднання двох

параметрів – 4 стадії життєвого циклу галузі й 5 конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, що складається з 20 квадрантів (рис. 1).

Значення змінних, що визначають вісь Y, характерні для кожної стадії життєвого циклу галузі: темп росту, продуктова лінія, кількість конкурентів, розподіл ринку, стабільність ринку, постійність споживачів, технологія.

Щодо конкурентної позиції в бізнесі, вісь X, то такими показниками являються загальна конкурентоспроможність, відношення менеджменту до ризику, наявність патентів, вертикальна інтеграція, загальна ефективність бізнесу.

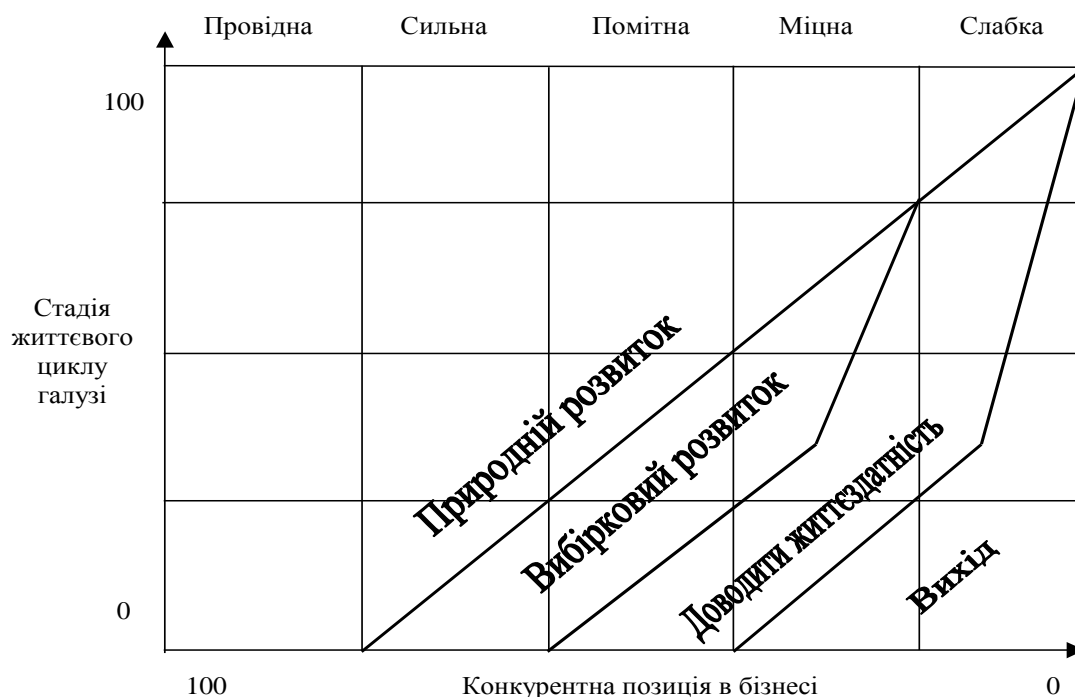


Рис. 1 Матриця життєвого циклу компанії ADL

Чотири стадії зрілості галузі можна охарактеризувати наступним чином.

Народження. Галузь, що знаходиться на цій стадії, як правило, виникла недавно як усвідомлення існування певної незадоволеної потреби у групі споживачів або шляхом розвитку ринків товару, що базуються на нових технологіях, які раніше не існували або не використовувалися. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів та фрагментарність пропозицій на ринку, що швидко змінюється. Обсяг продажів швидко зростає, прибутку, як правило немає, або швидше за все, тільки інвестиції. Тому грошовий потік тут поки що від'ємний. Відбувається процес поглинання грошового потоку для розвитку галузі.

Зростання. На цій стадії продукція галузі починає користуватися попитом у все більшого числа споживачів, і конкуренти починають боротися за отримання все більшої частки на ринку. На стадії росту покупці, частки та технології стають відомі набагато краще, і входження в галузь нових «гравців» відбувається значно

важче. Обсяг продажів швидко зростає, з'являється прибуток, обсяги якого зростають, хоча грошовий потік все ще може бути від'ємним.

Зрілість. На даній стадії відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість потенційних покупців купують продукцію досить регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців, технологій, розподілом часток на ринку, хоча конкуренція на ринку за його перерозподіл все ще має місце. Обсяг продажів досягає гранично високого рівня, після чого настає сповільнення зростання і потім повна зупинка, прибутки досягають максимально високого рівня і залишаються високими, а з часом знижуються, в той час як рух готівки залишається позитивним.

Старіння. На даній стадії покупці поступово починають втрачати інтерес до продукції, або тому, що її витісняють нові та більш якісні товари, або тому, що змінюються споживацькі смаки. Головними характеристиками стадії є падіння попиту, зменшення кількості конкурентів, та звуження асортименту. Обсяг продажу різко падає, прибуток знижується, рух готівки повільно падає, всі параметри зводяться до нуля.

Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь X) можна охарактеризувати наступним чином:

Провідна. Тільки один представник бізнесу, якщо такий взагалі існує, може зайняти дану позицію. Позиція найчастіше є результатом квазі-монополії або надмірно захищеного технологічного лідерства. Такий представник бізнесу встановлює стандарт для галузі та контролює поведінку інших конкурентів. Ведучий бізнес має широкий набір стратегічних варіантів, які він може використати за власним бажанням.

Сильна. Сильний вид бізнесу, як правило, самостійно обирає стратегії незалежно від поведінки конкурентів та має певні переваги над ними. Відносна частка на ринку в 1,5 рази більше, ніж у найближчого конкурента, але абсолютної перевагу у такого виду бізнесу немає.

Помітна. Цей вид бізнесу має певні особливості та переваги. Це, як правило, один з лідерів в слабко концентрованих галузях, де всі конкуренти знаходяться приблизно на одному рівні, і жоден з них не має домінуючої позиції. Якщо у нього є власна ніша, то цей вид бізнесу відносно захищений і звичайно йому вдається згодом значно покращити конкурентну позицію.

Міцна. В цій позиції вид бізнесу досягає прибутків, завдяки спеціалізації у вузькій та відносно захищеній ринковій ніші, незалежно від того, чи це спеціалізація на невеликій частині великого ринку, чи на певному підтипові продукції. Міцний бізнес може довго втримувати таку позицію, але практично не має шансів її покращити.

Слабка. Дана позиція може означати, що вид бізнесу має ряд критичних слабких сторін, що заважають йому в кінцевому підсумку стати центром генерації прибутків для корпорації. Слабкість може пояснюватися власне бізнесом (може бути надто малим або можуть бути відсутніми ресурси для його підтримки) або

помилками, що були допущені в минулому розвитку. В будь-якому випадку, такий бізнес не може вижити самостійно в умовах гострої конкуренції.

Матриця виконує декілька функцій. Крім, відображення позицій всіх видів діяльності корпорації, кожній клітині матриці відповідають певні значення:

- кожна клітина асоціюється з певним ступенем прибутковості та обсягом грошового потоку;
- кожна клітина передбачає певне стратегічне рішення відносно захоплення частки на ринку, стратегічної позиції та необхідних інвестицій;
- кожна клітина входить в певну область «природного вибору», яка в свою чергу вказує можливості «специфічного вибору», а також на ряд «уточнених стратегій», які можуть бути застосовані для даного виду бізнесу.

Всі квадранти матриці, через які по діагоналі проходить межа, будуть мати 2 (або більше) «природних виборів». Таким чином, наприклад, Сильна/Старіюча позиція, поділена між природнім розвитком та вибірковим розвитком. Менеджер після детального аналізу може обрати будь-який варіант, який більше підходить до конкретного виду бізнесу.

Процес стратегічного планування виконується в три етапи. На першому етапі, який називається «простий (природний) вибір», стратегія, що придатна для бізнесу, визначається винятково відповідно до його позиції на матриці ADL. Область «природного вибору» охоплює декілька квадрантів.

На другому етапі в рамках кожного «природного вибору» знаходиться точкова позиція виду бізнесу, тобто «специфічний вибір». Однак, «специфічний вибір» також є швидше загальним стратегічним напрямком, наприклад, «вибірково інвестуйте в зростання виду бізнесу».

На третьому етапі, пропозиція якого вже саме по собі є унікальним внеском ADL в розвиток методики стратегічного планування, здійснюється вибір уточненої стратегії. За змістом, вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування. ADL пропонує набір так званих уточнених стратегій, що відповідають кожному «специфічному вибору». Уточнені стратегії сформульовані в термінах господарських операцій, наприклад, «розвивайте бізнес за кордоном». ADL пропонує 24 таких стратегії.

Уточнені 24 стратегії матриці ADL представлені нижче (таблиця 1).

Таблиця 1

Уточнені стратегії матриці ADL

A	Зворотна інтеграція	M	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і напрямки підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / Нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти / Старі ринки
E	Нарощування виробничих	Q	Раціоналізація виробництва

	потужностей		
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти / Нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / Старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

Рассмотрим характеристику позиций на матрице ADL:

Ведущая / рождение	Это, вероятно (но не обязательно), прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию Полного сосредоточения на увеличении доли рынка - Быстрого роста (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) или через стратегию Удержания положения - Начала нового бизнеса (E, I, L).	Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок.
Ведущая / рост	Прибыльная. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через: Удержание положения - Достижение лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W) или Удержание доли рынка - Защита положения (A, C, N, U, V, W).	Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).
Ведущая / зрелость	Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное! развитие можно осуществить через: Удержание доли - Рост вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) или Удержание положения - Защита положения (A, C, N, U, V, W).	Реинвестировать по мере необходимости.
Ведущая / старость	Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через: Удержание положения - Защита положения (A, C, N, U, V, W).	Реинвестировать по мере необходимости.
Сильная / рождение	Может быть неприбыльной. Денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Попытку улучшить положение - Старт (E, I, L) или Полное стремление к получению доли - Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).	Инвестируйте быстро, как того требует рынок.
Сильная / рост	Вероятно прибыльная позиция. Вероятно чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Попытку улучшить положение - Достичь лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W) или Энергичное стремление к получению доли - Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).	Инвестируйте с целью увеличения темпов роста.
Сильная / зрелость	Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через: Удержание положения - Защита положения (A, C, N, U, V, W) или Удержание доли - Расти вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U).	Реинвестируйте по мере необходимости.
Сильная / старость	Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через: Удержание положения - Защита положения (A, C, N, U, V, W) или Собрать - (D, H, K, M, Q, R, V, W). Выборочное развитие может быть осуществлено через: Удерживать - Держитесь за нишу (C, D, N, Q, U).	Минимальные реинвестиции для поддержания положения.
Заметная / рождение	Вероятно неприбыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Выборочное приобретение доли - Сосредоточение, Постепенно приобрести положение или Полное стремление к получению доли - Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).	Инвестируйте избирательно.

Заметная / рост	Минимально прибыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через: Попытку улучшить положение - Лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке (A, C, N, U, V, W). Выборочное развитие можно осуществить через: Выборочное стремление к получению доли - Постепенная дифференциация.	Избирательное инвестирование для улучшения положения.
Заметная / зрелость	Умеренно прибыльная позиция. Производители чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через: Надлежащая эксплуатация - Расте вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Выборочное развитие можно осуществить через: Найти свою нишу и защищать ее (A, G, I, M, R, T) или Доказать жизнеспособность.	Минимальное и/или избирательное реинвестирование.
Заметная / старость	Умеренно прибыльная. Сбалансированный поток наличности. Выборочное развитие можно осуществить через: Пожинайте плоды - Эксплуатация рыночной ниши (B, C, T, L, N, P, U, V) или Удерживать - Удержать нишу (C, D, N, Q, U) или Поэтапный уход - Уход (D, M, Q, R, W).	Минимальное инвестирование в эксплуатацию или отказ от инвестирования.
Прочная / рождение	Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через: Выборочный поиск своего положения - Сосредоточение (G, L, T) или Доказать жизнеспособность.	Инвестируйте очень избирательно.
Прочная / рост	Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через: Выборочный поиск своего положения -- Сосредоточение, дифференциация (G, L, T) или Доказать жизнеспособность через: Стремительный поиск своей доли - Успеть (D, E, L, M, P, Q, R).	Избирательное инвестирование.
Прочная / зрелость	Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Выборочное развитие можно осуществить через: Найдите нишу и держитесь в ней - Удержать нишу (C, D, N, Q, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется Выход через: Поэтапный выход - Выход (D, M, Q, R, W).	Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования.
Прочная / старость	Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется: Выход через: Поэтапный уход - Уход (D, M, Q, R, W) или Отказ - Отказ (X).	Деинвестирование или отказ от инвестирования.
Слабая / рождение	Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Жизнеспособность можно доказать через: Догнать - Догнать (D, E, L, M, P, Q, R). Если нет, то: Выход - Выход (D, M, Q, R, W) или Выход - Отказ от инвестирования (D, K, Q, R, S).	Отказ от инвестирования
Слабая / рост	Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или движение наличности сбалансировано. Доказать жизнеспособность через: Сдвиг - (D, L, M, N, Q, R, V, W) или Возобновите (D, M, O, P, Q, R, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, то Выход через: Отказ (X).	Инвестируйте или откажитесь от инвестиций.
Слабая / зрелость	Неприбыльная позиция. Чистая наличность может браться в заем или может быть производителем чистой наличности. Докажите жизнеспособность: Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или Обновление (D, M, O, P, Q, R, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход: Поэтапный уход - Уход (D, M, Q, R, W).	Инвестируйте избирательно или откажитесь от инвестиций.
Слабая / старость	Неприбыльная позиция. Выход - Отказ (X).	Отказ от инвестиций.

Чтобы использовать модель ADL, необходимо определить значение следующих переменных.

Переменные сильных сторон бизнеса (Ось X)	Переменные стадий жизненного цикла (Ось Y)
<p>Общая конкурентоспособность Патенты Эффективность производства Гарантийное обслуживание Вертикальная интеграция Отношение менеджмента к риску</p>	<p>Стадия жизненного цикла Темпы роста рынка Характеристики конкуренции Приверженность клиента торговой марке Стабильность доли на рынке Препятствие на входе нетехнологического плана Широта производственных линий Развитие технологий</p>