

Кметь Елена Борисовна

к.э.н., доцент кафедры маркетинга и коммерции

Тема 9. Портфельный анализ

Дисциплина «Основы маркетинга»

СОДЕРЖАНИЕ ТЕМЫ:

9.1. Сущность портфельного анализа

9.2. Матрица ВКГ

9.3. Матрица GE

9.1. Сущность портфельного анализа



СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ «ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ»

Портфельный анализ позволяет в матричном виде представить результаты исследования направлений деятельности предприятия с целью определения последующего роста и увеличения прибыльности входящих в ее состав стратегических бизнес единиц.

Матрицами бизнес-портфеля, или портфельными матрицами, называют стратегические матрицы, служащие для формирования диверсификационного портфеля продукции предприятия.

Под портфелем понимается вся совокупность продукции предприятия. Термин «портфель» широко используется в экономике для обозначения некоторого набора объектов, который можно изменять по желанию владельца портфеля.

К наиболее популярным портфельным матрицам относятся матрицы БКГ «Бостон консалтинг групп» и матрица GE, которая является развитием первой. Обе матрицы относятся к типу матриц, в которых параметры характеризуют условия - состояние всего рынка товара и положение предприятия на этом рынке.



ОБЩИЕ ЧЕРТЫ ПОРТФЕЛЬНЫХ МАТРИЦ

Объектами портфельных матриц являются продукты, предлагаемые (выпускаемые) предприятием (другие названия: СБЕ - стратегические бизнес-единицы, СКП – стратегические коммерческие подразделения, СХП – стратегические хозяйственные подразделения и т.д.).

Стратегические бизнес-единицы – это совокупность независимых друг от друга хозяйственных подразделений одной компании, которые являются объектами портфельных матриц.

Размещение каждого объекта осуществляется по двум параметрам (один из которых «внешний», другой – «внутренний»).

Внешний параметр отражает возможности развития СБЕ (стратегической бизнес единицы) – для ВКГ это динамика или рост рынка, а для GE – привлекательность рынка. Внешний параметр откладывается **по вертикальной оси матриц.**

Внутренний параметр выражает оценку существующего положения объекта на рынке – для БКГ это относительная рыночная доля, а для GE эффективность бизнеса. Внутренний параметр откладывается **по горизонтальной оси матриц.**

Каждая ось отражает либо один параметр (ВКГ), либо многофакторную характеристику (GE).



ОКОНЧАТЕЛЬНЫЕ ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Портфельные матрицы позволяют принимать стратегические решения о дополнительном финансировании перспективных и ликвидации неперспективных направлений бизнеса. В соответствии с теорией обе матрицы позволяют выбрать для каждой СБЕ одну комплексную стратегию из следующих четырех:

- *развитие,*
- *сохранение,*
- *уборка «урожая»,*
- *ликвидация.*

Окончательной целью портфельного анализа является определение (выбор) таких стратегий для каждой стратегической бизнес-единицы (СБЕ), чтобы в совокупности они способствовали формированию сбалансированного портфеля продукции предприятия.

Для облегчения интерпретации (трактовки) желательно таким образом построить матрицу, чтобы объекты были разнесены в разные ее зоны.



9.2. Матрица ВКГ



СБЕ – СТРАТЕГИЧЕСКИЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦЫ

Привлекательность рынка или отрасли оценивается при помощи матрицы Бостонской консалтинговой группы. Матрица «рост/доля рынка» или **матрица ВКГ (ВКГ)** разработана **Boston consulting group** в начале 1970-х гг.

СБЕ изображаются в виде окружностей. При этом площадь круга пропорциональна объему продаж.

На горизонтальной оси – относительная доля на рынке.

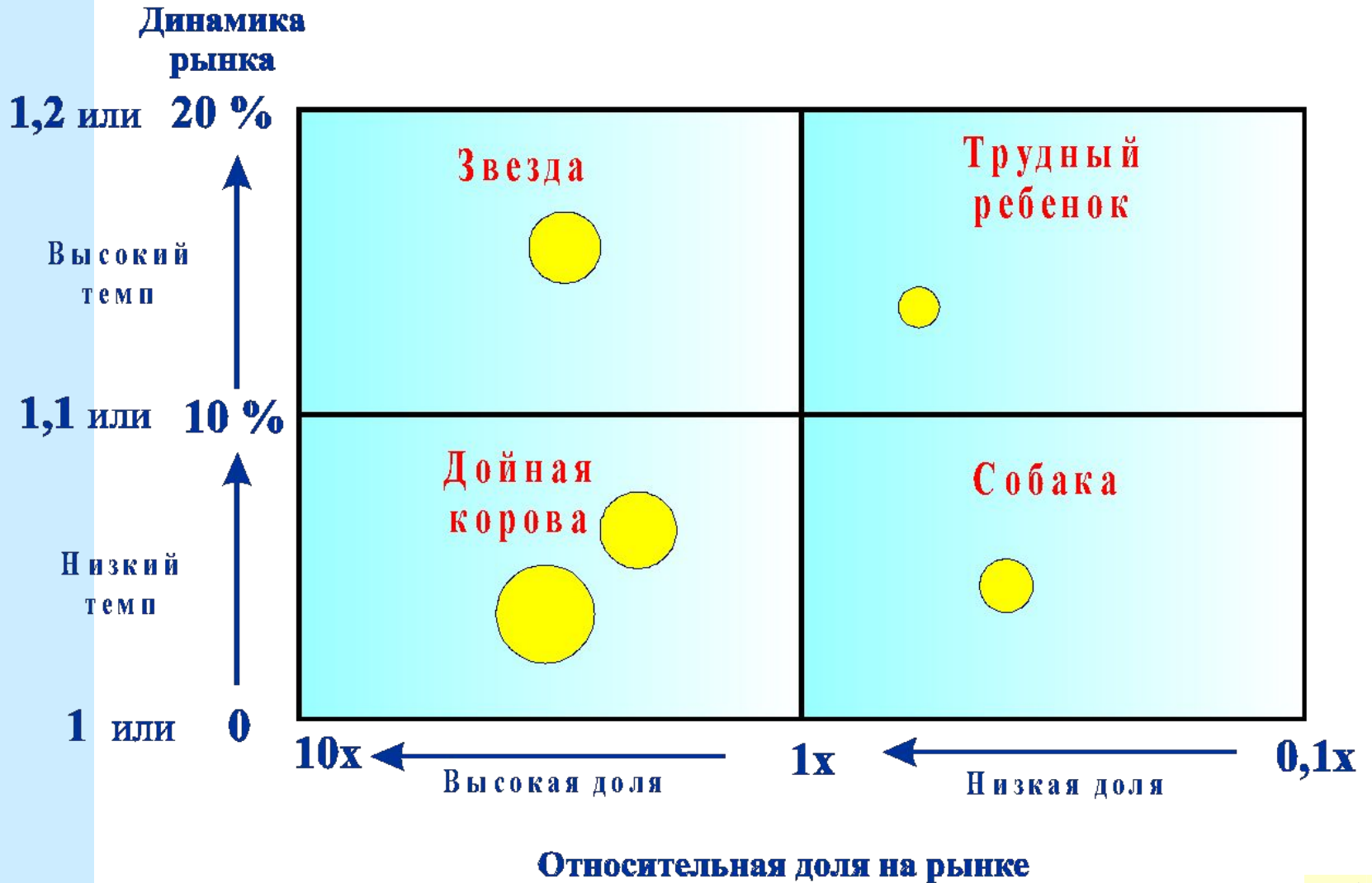
Первый параметр «внутренний» в этой матрице и откладывается по горизонтальной оси – доля на рынке в сравнении с ведущими конкурентами, рассчитывается как отношение собственного объема продаж к объему продаж сильнейшего конкурента. Обращает на себя внимание обратная (рост справа налево) последовательность значений по горизонтальной оси и разная цена деления в правой и левой части матрицы.

На вертикальной – темп роста рынка (или динамика рынка)

Второй «внешний» параметр и откладывается по вертикальной оси – темп роста рынка (или динамика рынка)



КЛАССИЧЕСКОЕ ПОСТРОЕНИЕ МАТРИЦЫ ВКГ



ВНУТРЕННИЙ ПАРАМЕТР ПО ГОРИЗОНТАЛЬНОЙ ОСИ

Относительность означает деление оценочных показателей для конкретных продуктов на их наибольшее значение для своих продуктов или конкурентов.

Относительная доля рынка конкретных товаров для суммарного рынка с учетом конкурентов рассчитывается как отношение продаж к наибольшему значению продаж конкурента. Продажи могут исчисляться как в натуральном, так и в денежном выражении.

Относительная доля рынка (доля рынка относительно лидера) определяется сравнением с самым крупным конкурентом, поэтому в сумме все относительные доли участников рынка всегда больше 1 или 100 %.

Расчет D_A представлен в формуле:

$$D_A = \frac{N_i}{N_A} \quad ,$$

где N_i - количество изделий, проданных i -той компанией (объем продаж) в натуральном или денежном выражении;

N_A - объем продаж самого сильного конкурента.



ВНЕШНИЙ ПАРАМЕТР ПО ВЕРТИКАЛЬНОЙ ОСИ

Внешний характер параметра означает, что показатель рассчитывается для всего рынка данного товара.

Расчет показателя **динамика рынка** (темп роста рынка) T_m представлен в формуле:

$$T_m = \frac{(V' - V_m)}{V_m} * \frac{12}{t} + 1 ,$$

где - объем рынка анализируемого периода;

V_m - объем рынка базисного периода;

t - длительность периода.

Считают, что темп роста, его максимальная и минимальная величины лежат в пределах 140 и 70 % в год.

Если $T_m > 1,4$, то рынок находится в состоянии ускоренного роста,

Если $0,7 < T_m < 1,4$, то рынок проходит состояние позиционного роста, стагнации и сворачивания,

Если $T_m < 0,7$, то ожидается кризис рынка товара.

В тех случаях, когда нет падения продаж, динамику рынка можно рассчитывать в процентах.



ВАРИАНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ГРАНИЦ МЕЖДУ ВЫСОКИМИ И НИЗКИМИ ЗНАЧЕНИЯМИ ПО ОСЯМ

Проблема проведения границ между высокими и низкими значениями по осям решается по-разному.

Иногда *в качестве границ используется половина максимального значения*. Однако такой подход встречается редко.

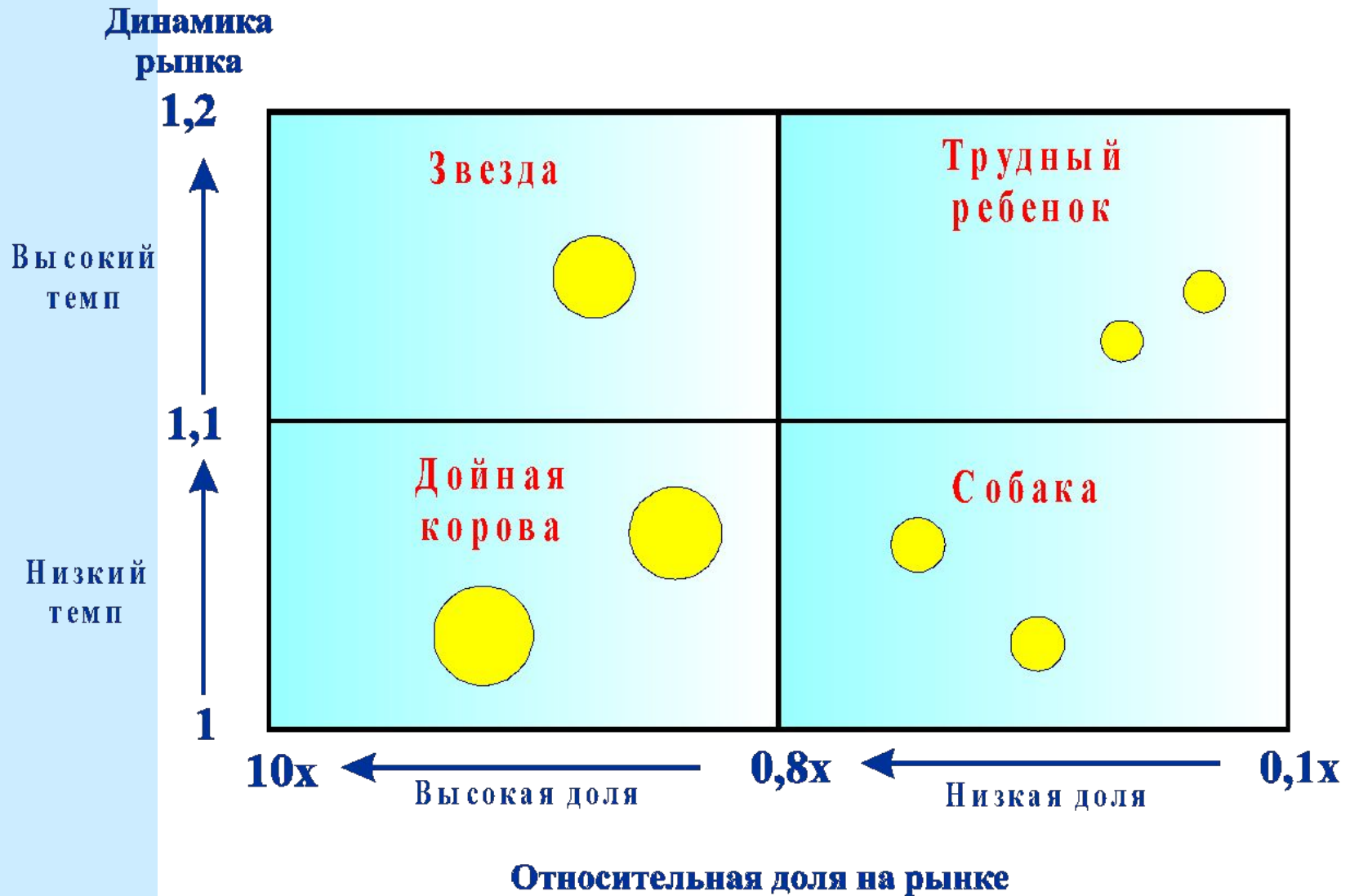
Обычно по вертикальной оси к высоким относят темпы роста, превышающие 10 % уровень.

Среднюю границу по горизонтальной оси принято проводить на единичном уровне по относительной доле рынка $D_A = 1$. При этом происходит разделение лидирующих СБЕ и СБЕ, занимающих на рынке второстепенные позиции. Недостаток такого подхода состоит в том, что в данном случае всегда присутствует один лидер и множество СБЕ с второстепенными позициями.

Поэтому многие эксперты считают, что *границу следует установить на уровне 0,75-0,80*, чтобы в левые ячейки матрицы кроме лидеров попали сильные СБЕ, находящиеся на среднем уровне.



ВАРИАНТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ГРАНИЦ МЕЖДУ ВЫСОКИМИ И НИЗКИМИ ЗНАЧЕНИЯМИ ПО ОСЯМ



СТРАТЕГИИ ДЛЯ МАТРИЦЫ ВКГ

В матрице представлены **четыре зоны**, каждая из которых соответствует определенной стадии жизненного цикла успешного бизнеса:

- **Трудный ребенок (вопросительный знак);**
- **Звезда;**
- **Дойная корова (денежный мешок);**
- **Собака.**

Каждая зона не жестко определяет стратегию, а предполагает выбор одной стратегии из четырех:

- **Расширение производства.** Цель – увеличение доли рынка (обычно применяется к трудным детям, которые имеют шансы вспыхнуть сверхновыми звездами).

- **Сохранение.** Цель – сохранение доли рынка товара (применяется к сильным дойным коровам).

- **Уборка урожая.** Цель – увеличение краткосрочных денежных поступлений, невзирая на долгосрочные последствия (применяется к слабым дойным коровам, к трудным детям и собакам).

- **Ликвидация.** Цель – продажа или ликвидация бизнеса (применяется к собакам и трудным детям).



ЗОНЫ МАТРИЦЫ ВКГ И СТРАТЕГИИ

Со временем позиции каждого товара в матрице ВКГ изменяются в соответствии с жизненным циклом успешного бизнеса, который начинается как **трудный ребенок (вопросительные знаки)**, превращается в **звезду**, затем становится **дойной коровой (денежный мешок)** и, наконец, **собакой**.

Трудный ребенок (вопросительный знак) занимает незначительную долю в быстро развивающейся отрасли. Ведущее положение на рынке занимает продукция конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Основные альтернативные стратегии – **развитие (расширение производства)** или **ликвидация**. Предприятие должно оценить стоимость поддержки товара и решить, развивать бизнес или уйти с рынка. В результате развития **Трудный ребенок** может стать **Звездой**.

Звезда занимает лидирующее положение в развивающейся отрасли. Она приносит значительные прибыли, но также требует существенного финансирования продолжающегося роста. Основная стратегия – **развитие (расширение производства)**. По мере замедления развития отрасли **Звезда** может превратиться в **Дойную корову**, для чего должен вырасти оборот.



ЗОНЫ МАТРИЦЫ ВКГ И СТРАТЕГИИ

Дойная корова (денежный мешок) занимает лидирующее положение в относительно зрелой или сокращающейся отрасли. Товар обычно имеет постоянных потребителей и конкурентам сложно их переманить. **Дойная корова** не требует дополнительных затрат на рекламу. Она дает высокую прибыль, которая в том числе используется для поддержания роста **Звезд** и **Трудных детей**. Со временем **Дойная корова** превращается в **Собаку**. Основные стратегии – **сохранение и уборка урожая**, которые предполагают мало или никаких вложений.

Собака. В этой зоне располагаются СБЕ с низкими показателями роста. Это товар с малой долей на рынке в зрелой или сокращающейся отрасли, который существенно отстает от конкурентов. Возможности роста относительной доли на рынке незначительны. Основные стратегии – **уборка урожая и ликвидация**.

Составив схему расположения СБЕ на матрице, компания приступает к определению стратегических целей для каждой из них.

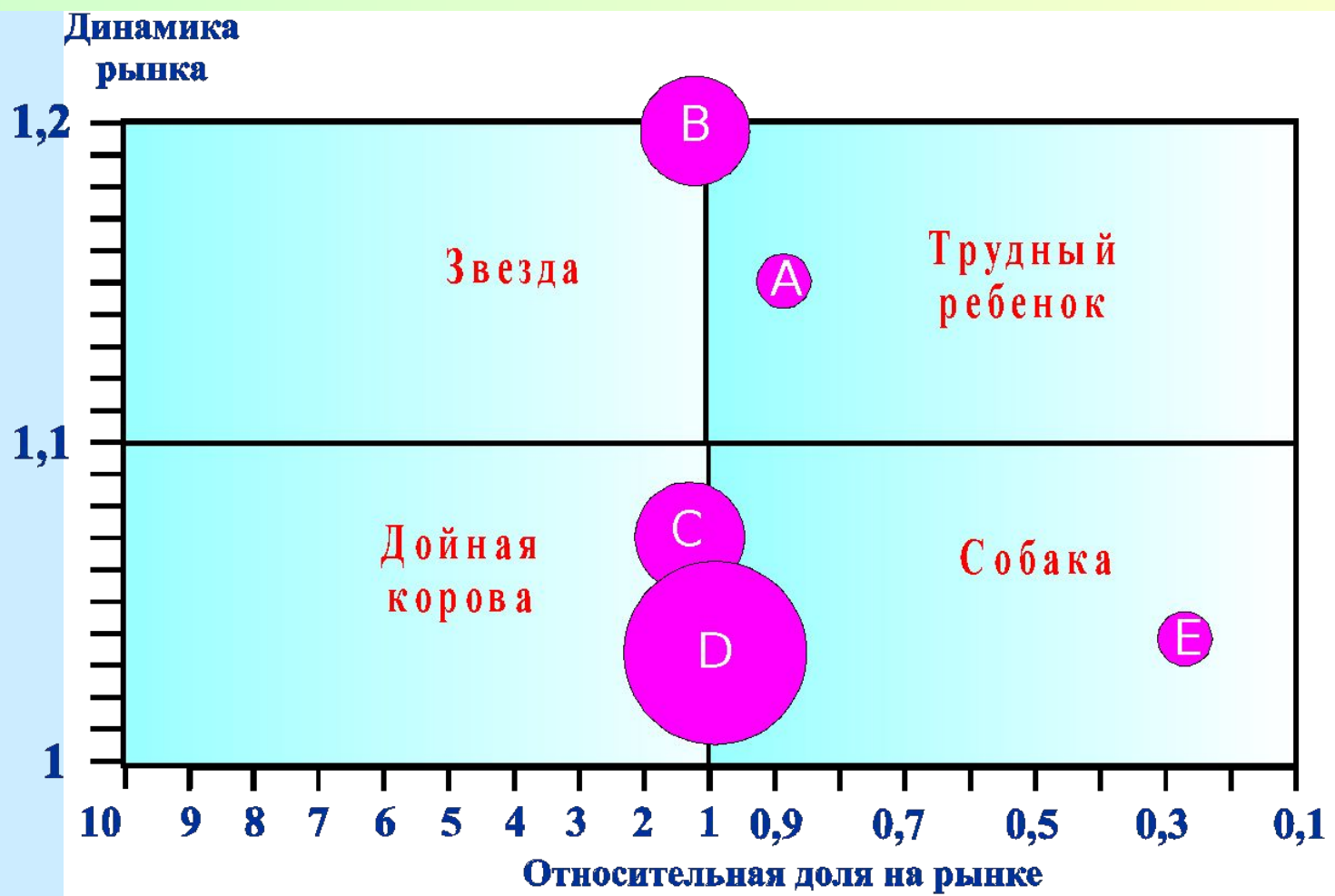


ДААННЫЕ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ ВКГ ДЛЯ СБЕ КОМПАНИИ «Х»

СБЕ	Продажи, млн. руб	Кол-во конку- рентов	Продажи главных конкурентов	Относи- тельные доли	Динамика рынка, %	Динамика рынка
A	1,5	7	1,7/1,7/1,1	0,88	15	1,15
B	3,0	18	2,9/3,1/2,8	1,03	20	1,2
C	3.4	12	3,3/3,1/2,7	1,03	7	1,07
D	6,0	5	6,0/1,6/1,4	1	4	1,04
E	0,5	9	1,9/2,0/2,0	0,25	4	1,04



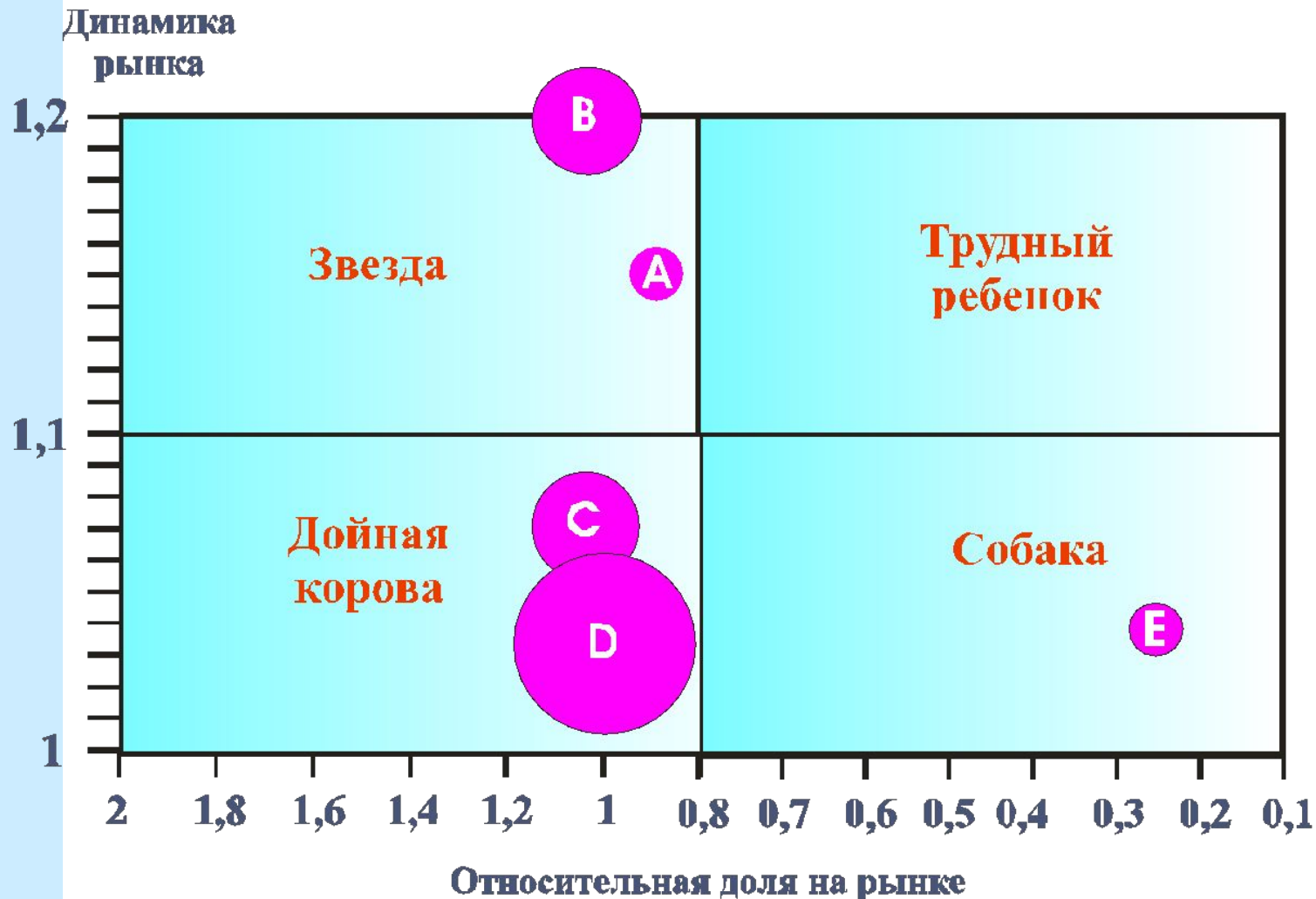
КЛАССИЧЕСКОЕ ПОСТРОЕНИЕ МАТРИЦЫ ВКГ



Классическое построение матрицы ВКГ не дает ясной картины, объекты сконцентрированы в центре. Необходимо разнести объекты в разные зоны.



ВАРИАНТ ПОСТРОЕНИЯ МАТРИЦЫ ВКГ (СРЕДНЯЯ ЛИНИЯ ПО 0,8)



МОДИФИКАЦИИ МАТРИЦЫ ВКГ

Матрица ВКГ широко применима при решении комплексных вопросов распределения ресурсов, однако не позволяет четко определить стратегические цели компании. Сложной задачей является получение точных данных о продажах конкурентов.

Популярной модификацией матрицы является матрица, построенная на основе внутренних данных компании.

В качестве параметра по вертикальной оси используется темп прироста прибыли. Данный показатель более полно характеризует результаты деятельности фирмы, чем выручка или доход.

По горизонтальной оси откладываются доли прибыли каждого вида деятельности. Среднюю границу по горизонтальной оси проводят либо на половине максимального значения, либо определяют с помощью закона Парето (20:80). Для этого суммируют доли прибыли продуктов, проранжированные (отсортированные) по убыванию. Граница проводится на значении доли продукта, на котором сумма долей превысит 80 %.



9.3. Матрица GE



ОСОБЕННОСТИ МАТРИЦЫ GE

Для преодоления ограниченности матрицы ВКГ были разработаны расширенные портфельные модели MacKinsey (с 9-ю управляющими политиками), GE и Shell Chemical Company (с 5-ю основными стратегиями).

Каждый бизнес оценивается в терминах двух основных категорий, представляющие из себя комплексные показатели – *привлекательность рынка* и *эффективности бизнеса*.

По вертикальной оси откладывается **внешний комплексный показатель**, для которого используют такие названия, как *привлекательность рынка* или *интерес предприятия к сектору рынка*.

По горизонтальной оси откладывается **внутренний комплексный показатель**, для которого используют такие названия, как *эффективность бизнеса*, *преимущество по отношению к конкурентам*, *конкурентная позиция предприятия*.

Многообразие названий комплексных характеристик объясняется различиями в наборе, включенных в их состав факторов. **Отбор значимых факторов и их бальную оценку осуществляют эксперты.**



ТЕХНОЛОГИЯ РАСЧЕТА КОМПЛЕКСНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Для определения **внешнего комплексного показателя** (привлекательность рынка), отражающего возможности развития направления деятельности, используются следующие критерии:

- емкость рынка;
- темп роста рынка;
- уровень конкуренции;
- перспективы в отношении прибыли;
- социальные, политические и юридические факторы.

Для определения **внутреннего комплексного показателя** (уровень конкурентоспособности), отражающего существующее положение объекта на рынке, используются следующие критерии:

- рыночная доля;
- возможности для создания отличительных и ценовых преимуществ;
- репутация;
- потенциальные возможности сбыта и т.д.



ТЕХНОЛОГИЯ РАСЧЕТА КОМПЛЕКСНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Для размещения объектов на поле матрицы необходимо рассчитать два комплексных показателя для каждого объекта. Технология расчета состоит из ряда шагов:

1. Вначале эксперты осуществляют выбор наиболее значимых критериев, которые войдут в состав двух комплексных показателей.
2. Устанавливается вес (степень значимости) для каждого критерия. Сумма весов критериев, составляющих один комплексный показатель, должна быть равна 1.
3. Затем каждый критерий оценивается по 10-балльной шкале (или 5-балльной шкале).
4. Оценка каждого критерия умножается на его вес, а полученные произведения суммируются.
5. Полученное значение и является комплексным показателем, который откладывается для СБЕ на соответствующей оси матрицы.



ФАКТОРЫ, СОСТАВЛЯЮЩИЕ ВНЕШНИЙ КОМПЛЕКСНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА	ВЕС Степень значимости	ОЦЕНКА (1-5 баллов)	ЦЕННОСТЬ
Общий объем рынка	0,20	4	0,80
Показатель темпов роста рынка в год	0,20	5	1,00
Маржа прибыли (в динамике за несколько лет)	0,15	4	0,60
Интенсивность конкуренции	0,15	2	0,30
Технологические требования	0,15	4	0,60
Влияние инфляции	0,05	3	0,15
Энергоемкость	0,05	2	0,10
Социальный аспект	-	-	-
Политический аспект	-	-	-
Юридический аспект	-	-	-
Итого	1,00		3,70

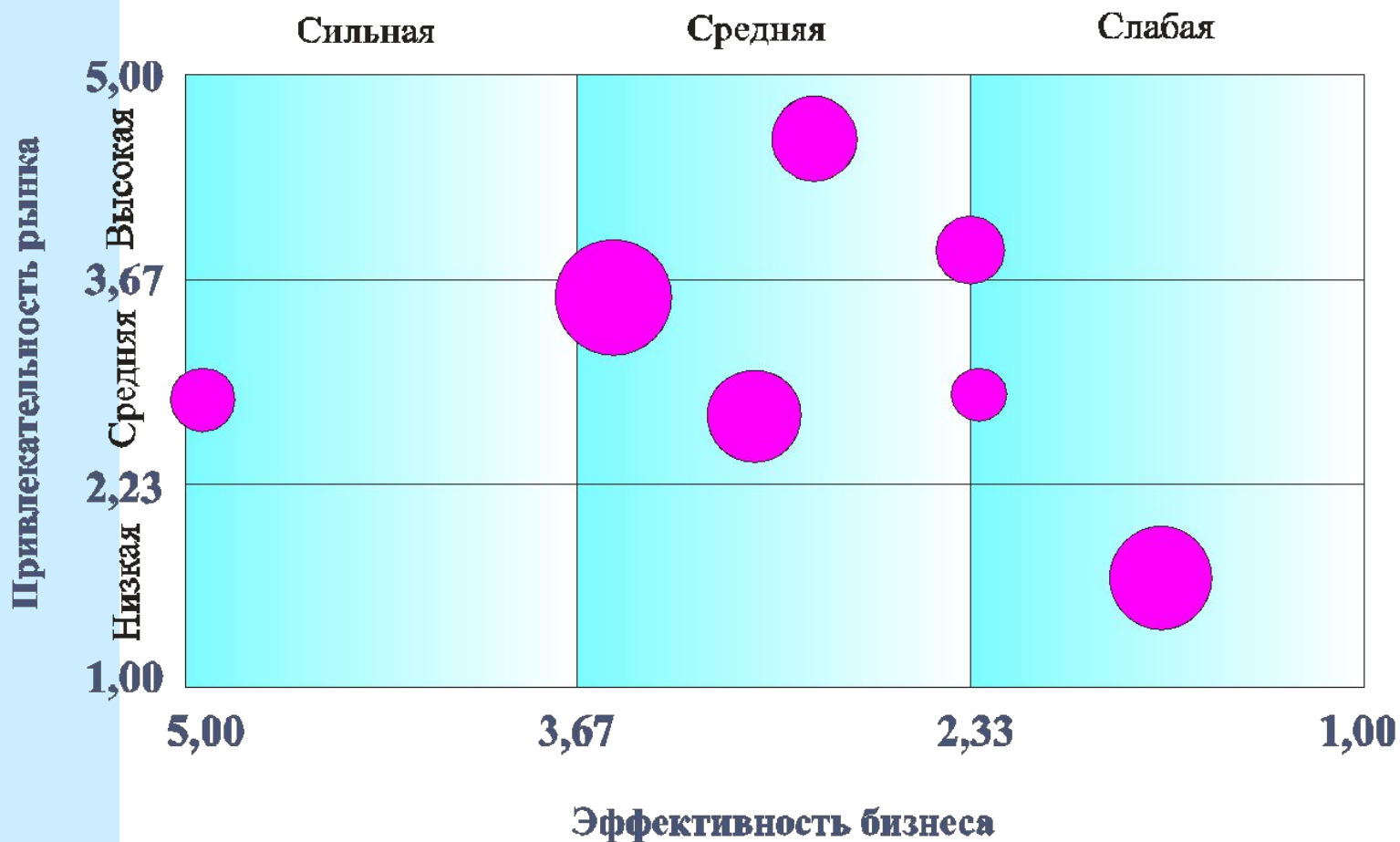


ФАКТОРЫ, СОСТАВЛЯЮЩИЕ ВНУТРЕННИЙ КОМПЛЕКСНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ

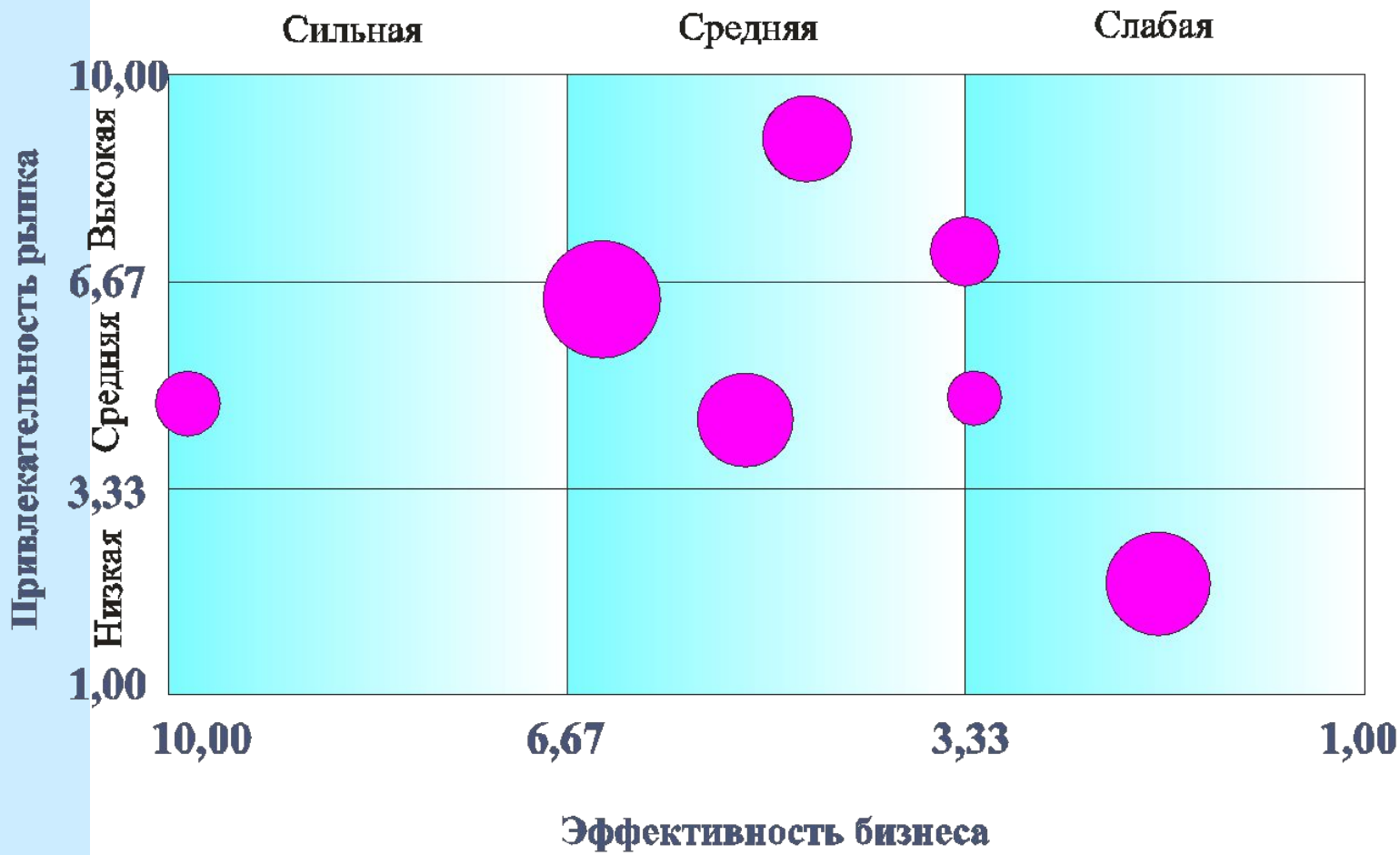
ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА	ВЕС Степень значимости	ОЦЕНКА (1-5 баллов)	ЦЕННОСТЬ
Доля рынка	0,10	4	0,40
Темпы роста доли рынка	0,15	2	0,30
Качество продукции	0,10	4	0,40
Репутация марки	0,10	5	0,50
Распределение продукции	0,05	4	0,20
Эффективность продвижения	0,05	3	0,15
Возможности производства	0,05	3	0,15
Эффективность производства	0,05	2	0,10
Расходы подразделения	0,15	3	0,45
Поставки материала	0,05	5	0,25
Эффективность научных исследований	0,10	3	0,3
Управленческий аппарат	0,05	4	0,2
Итого	1,00		3,40



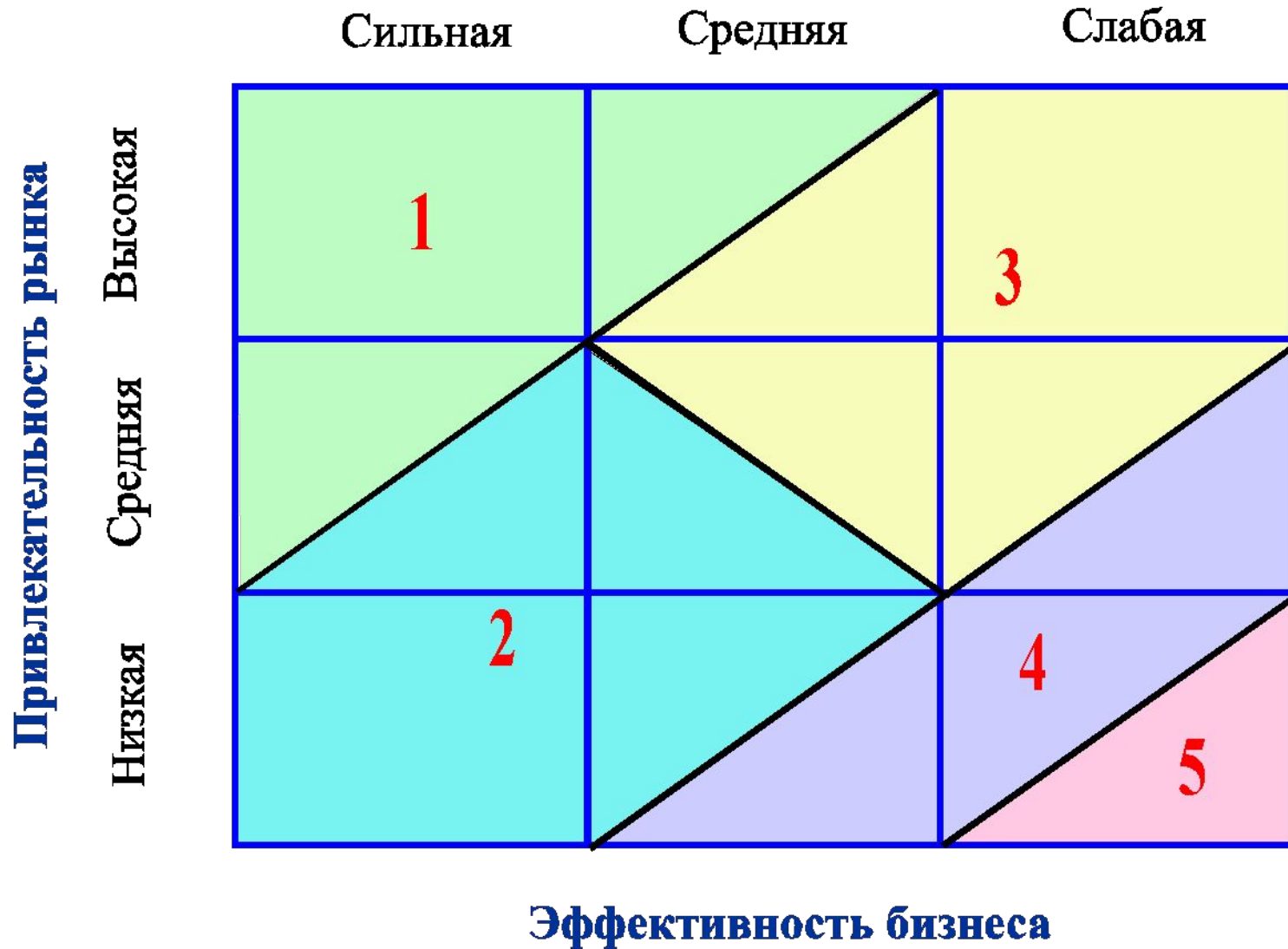
МАТРИЦА GE КОМПАНИИ «Х» (ОЦЕНКА ФАКТОРОВ ПО 5-БАЛЬНОЙ ШКАЛЕ)



МАТРИЦА GE КОМПАНИИ «Х» (ОЦЕНКА ФАКТОРОВ ПО 10-БАЛЬНОЙ ШКАЛЕ)



Связь каждой стратегической цели с зоной матрицы GE



СООТВЕТСТВИЕ ЗОН МАТРИЦЫ GE СТРАТЕГИЯМ МАРКЕТИНГА

Зона 1. Нарастивание. Рынок считается привлекательным, конкурентоспособность данного товара высокая (эквивалент «звезд»).

Зона 2. Удержание. Конкурентоспособность товара (эквивалент «дойных коров») высокая в отличие от степени привлекательности рынка.

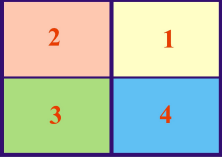
Зона 3. Нарастивание/удержание/исчерпание. Стратегия нарастивания применяется по отношению к слабым или пассивным конкурентам, если же достичь намеченных финансовых обязательств по развитию товара/рынка проблематично, то следует выбрать стратегию исчерпания (как в случае с "трудными детьми").

Зона 4. Исчерпание. Данная стратегическая цель рекомендуется к применению в случае низких показателей привлекательности рынка и конкурентоспособности.

Зона 5. Сворачивание. Заключается в краткосрочном притоке наличности в следствии прекращения выпуска товара или продажи производства (эквивалент «собак»).



ПОРТФЕЛЬНЫЕ МАТРИЦЫ

Зоны	Название матрицы и рекомендуемые стратегии
	<p>ВКГ: 1 «Трудные дети» - развитие / ликвидация , 2 «Звезды» - развитие , 3 «Дойные коровы» - сохранение / уборка урожая, 4 «Собаки» - уборка урожая / ликвидация.</p>
	<p>MacKinsey: 1- эксплуатировать, 2 - инвестировать в развитие, 3 - развиваться избирательно, 4 – защищать позиции, 5 - осторожное развитие, 6 - ограниченное расширение или эксплуатация, 7- сохранять и перенаправлять, 8 -готовиться к отступлению, 9-выводить с рынка.</p>
	<p>GE: 1- наращивание, 2 – удержание, 3 – наращивание / удержание / истощение, 4 – истощение, 5 – сворачивание.</p>
	<p>ShellChemical Company: 1-развитие, 2- защищать позиции, 3 - избирательность, 4 - сохранить и перенаправить, 5 - отступление</p>



Спасибо
за
ВНИМАНИЕ

