

Модель BCG (Boston Consulting Group)

- Создана для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.
- В основу заложены две концепции:
 - жизненный цикл товара
 - эффекта масштаба производства или кривой опыта.
- На матрице по осям отображаются рост рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось).
- Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

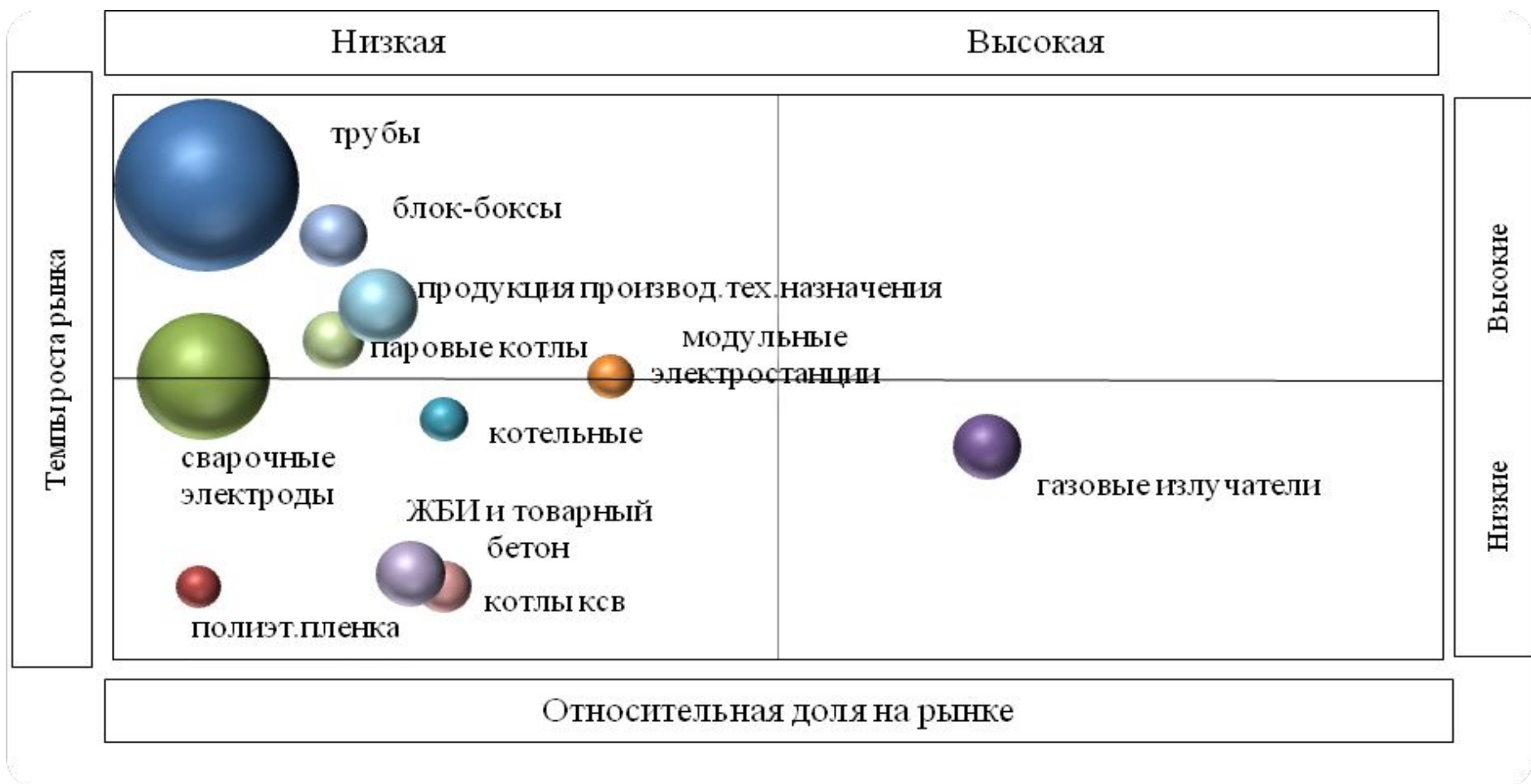
Модель BCG (Boston Consulting Group)

Матрица BCG



Доля рынка
(относительно доли главного конкурента)

Модель BCG (Boston Consulting Group)



Модель BCG (Boston Consulting Group)

«Звезды»

- *Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка.* Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы» («Денежные мешки»)

- *Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж.* «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»)

- *Темп роста низкий, доля рынка низкая,* продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса», «Проблема»)

- *Низкая доля рынка, но высокие темпы роста.* «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе — избавляться.

Модель BCG (Boston Consulting Group)

Модель BCG фокусируется на следующих вопросах:

- 1) Баланс портфеля.
- 2) Достижение определённой рыночной позиции, как сформулированной цели для конкретного бизнеса в заданной стратегической перспективе.
- 3) Привлекательность продуктов в портфеле в смысле прибыльности или скорости роста.
- 4) В какие конкретные сферы деятельности надо направить инвестиции или доходы в данный стратегический период?
- 5) Уровень соответствия другим видам бизнеса в плане создания синергии.

Модель BCG (Boston Consulting Group)

Преимущества

- теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;
- объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);
- наглядность получаемых результатов и простота построения;
- позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара;
- проста и доступна для понимания;
- легко разработать стратегию для бизнес-единиц и инвестиционную политику.

Модель BCG (Boston Consulting Group)

Недостатки

- Сильное упрощение ситуации: в модели учитываются только два фактора, однако высокая относительная доля рынка — не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста — не единственный показатель привлекательности рынка;
- Отсутствие учёта финансового аспекта: удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звёзд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;
- Допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли: это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;
- Допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара: бывают другие ситуации на рынке, например, окончание ажиотажного спроса или экономический кризис.

Матрица И.Ансоффа (Модель Продукт – Рынок)

Основная идея:

- Рост любой компании проявляется в том числе и в ее деловой активности.
- Деловая активность имеет три возможности роста:
 - интенсивный рост за счет развития собственных ресурсов;
 - за счет интеграции (приобретения других предприятий);
 - за счет диверсификации (ухода в другие сферы деятельности).

Матрица И.Ансоффа (Модель Продукт – Рынок)

Структура матрицы Ансоффа представляет собой квадрат, сформированный по двум осям:

- горизонтальная ось – продукты компании, которые подразделяются на существующие и новые,
- вертикальная ось – рынки компании, которые так же подразделяются на существующие и новые.

Матрица определяет категории возможностей роста между:

- существующими продуктами и существующими рынками,
- существующими продуктами и новыми рынками,
- новыми продуктами и существующими рынками,
- новыми продуктами и новыми рынками.

Матрица И.Ансоффа (Модель Продукт – Рынок)

| ПРОДУКТЫ РЫНКИ | Имеющиеся | Новые |
|---------------------------------|--|--|
| Имеющиеся | Обработка рынка I | Развитие рынка II |
| Новые | Развитие продукта III | Диверсификация IV |

The diagram illustrates the Ansoff Matrix, a 2x2 grid used for strategic planning. The vertical axis represents 'ПРОДУКТЫ' (Products) and the horizontal axis represents 'РЫНКИ' (Markets). The four quadrants are: I (Market Penetration), II (Market Development), III (Product Development), and IV (Diversification). Arrows show a path from I to II, I to III, and I to IV.

Матрица И.Ансоффа (Модель Продукт – Рынок)

Преимущества матрицы Ансоффа:

- наглядное структурирование сложных обстоятельств реальности;
- простота использования.

Недостатки:

- односторонняя ориентация на рост (обусловлено исторически);
- ограничение на двух, хотя и важнейших, характеристиках (продукт и рынок) проблематично, если другие характеристики, такие, как, например, технология, имеют значение для успеха.

Матричная модель ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle)

Основывается на сочетании четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позициях и позволяет определить позицию каждой бизнес-единицы исходя из ответов на следующие вопросы:

- какова позиция данного бизнеса на рынке?
- какова стадия жизненного цикла продукта данного бизнеса?

Исходное предназначение модели:

- обеспечение оригинальной методикой стратегического анализа и планирования для определения разумной диверсификации деятельности организации;
- инструмент анализа портфельных стратегий, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев

Матричная модель ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle)

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии:

- зарождение,
 - рост (или развитие),
 - зрелость,
 - старение.
- Отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Матричная модель ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle)

Также может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных позиций:

- доминирующую,
- сильную,
- благоприятную,
- прочную,
- Слабую.

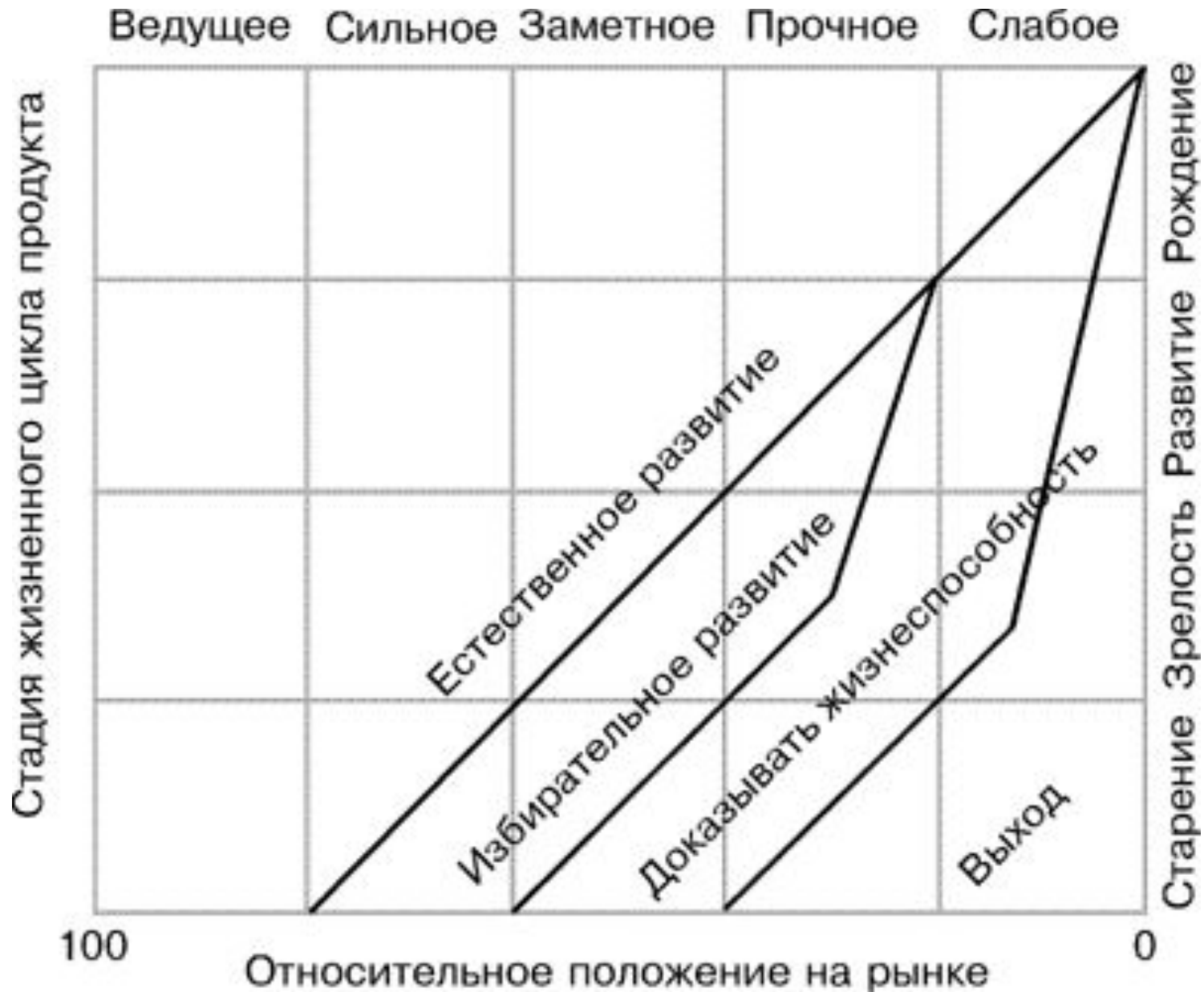
Сочетания параметров составляют матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек

Матричная модель ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle)

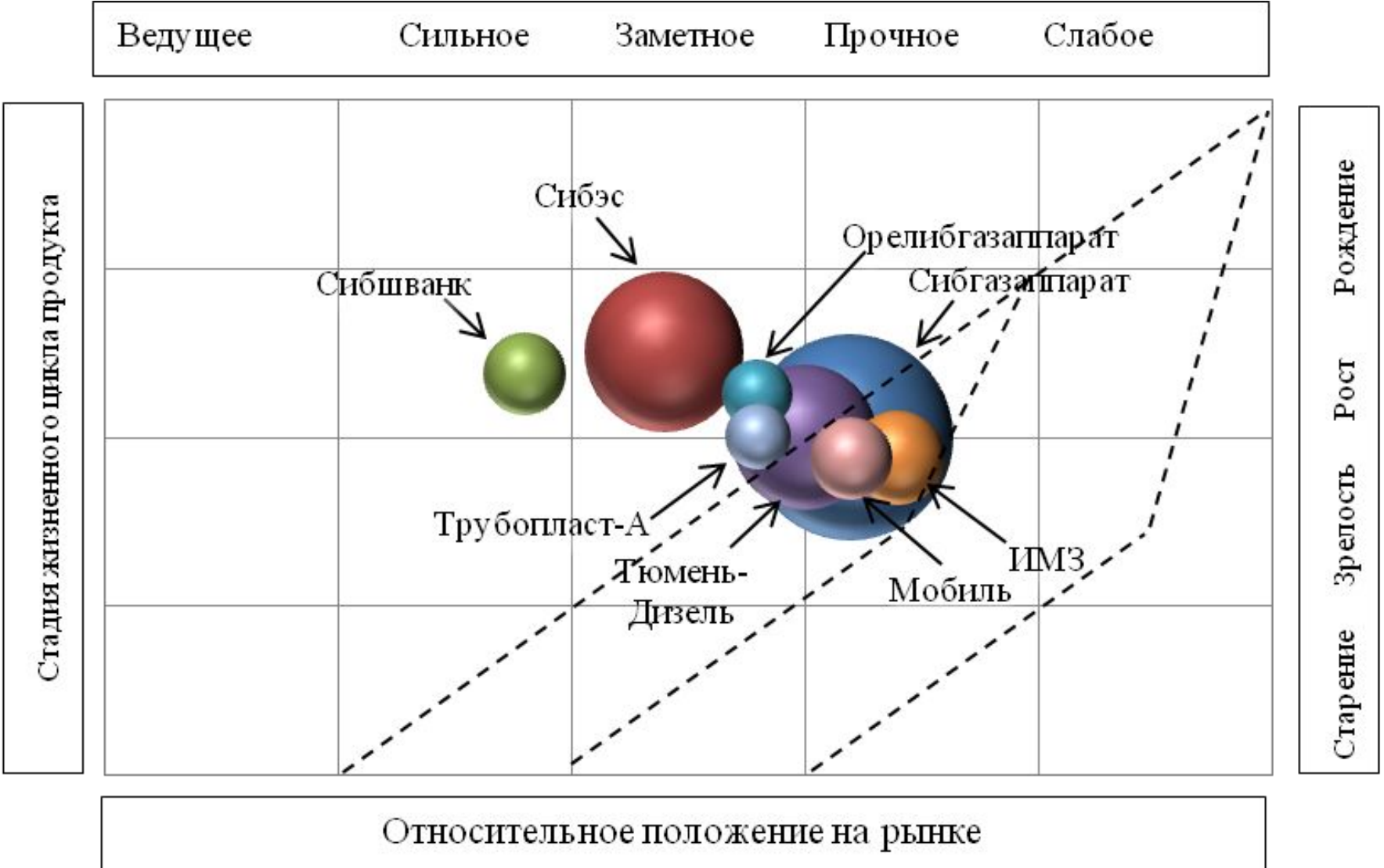
Процесс стратегического анализа выполняется в три этапа.

1. “Простой (естественный) выбор”: стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область “естественного выбора” охватывает несколько ячеек.
1. В рамках каждого “естественного выбора” сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер “специфического выбора”. Однако, “специфический выбор” также является скорее общим стратегическим руководством, например, “избирательно инвестируйте в рост вида бизнеса”.
1. Выбор уточненной стратегии. ADL предлагает набор так называемых **уточненных стратегий**, соответствующих каждому “специфическому выбору”. Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например, “развивайте бизнес за рубежом”. ADL предлагает 24 таких стратегии.

Матричная модель ADL/LC (Arthur D. Little / Life-Cycle)



Стратегический анализ бизнес-портфеля предприятия на основе модели ADL/LC



Модель Shell/DPM (Direct Policy Matrix)

Модель стратегического анализа, разработанная компанией Shell

также известна как модель направленной политики (DPM)

Определяет положение каждого бизнеса исходя из ответов на следующие вопросы:

- насколько привлекательна отрасль в которой работает бизнес-единица?
- насколько сильна конкурентная позиция бизнеса в данной отрасли?

Модель Shell/DPM (Direct Policy Matrix)

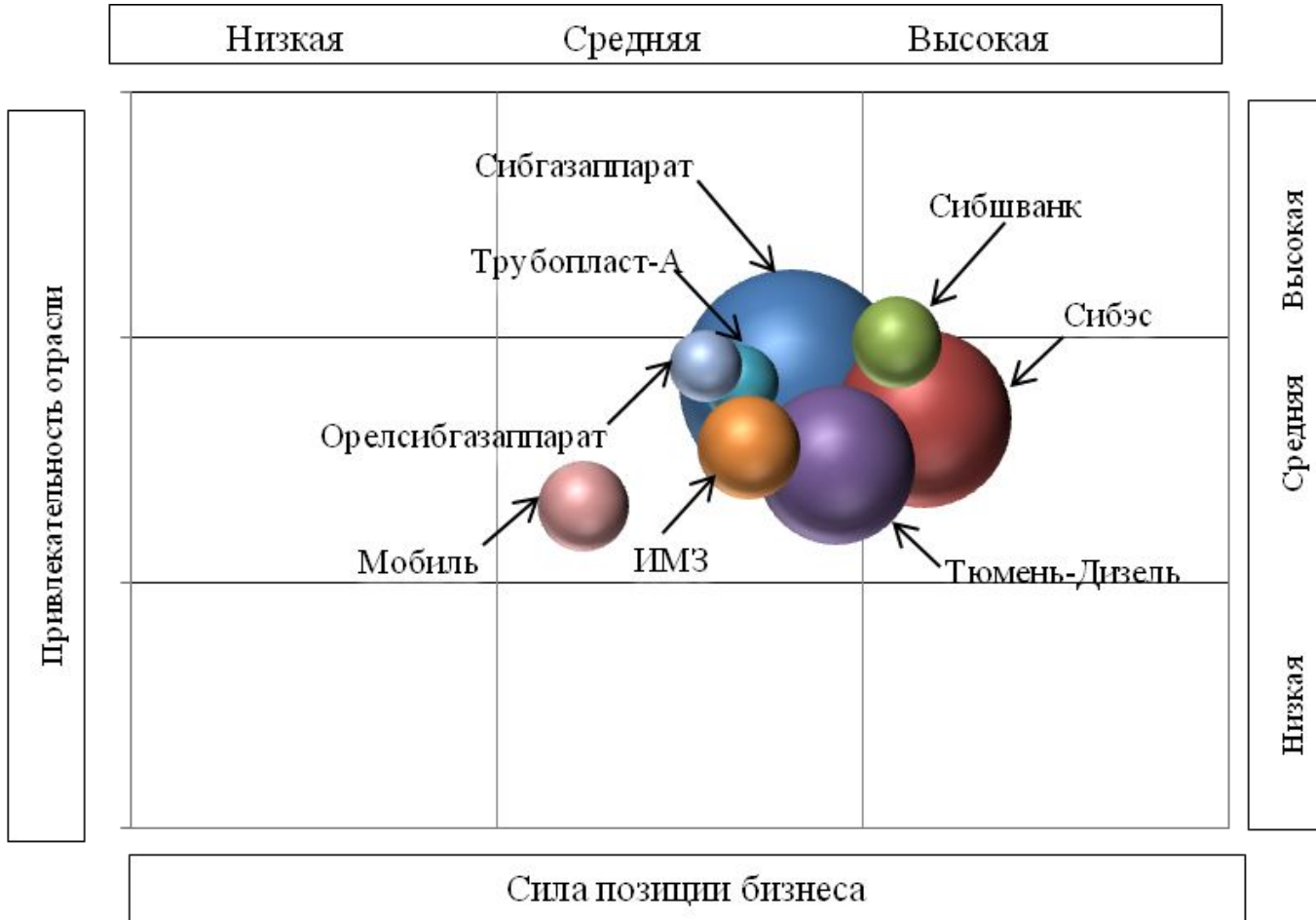
Принимаемые на основе модели Shell/DPM стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера

- жизненный цикл вида бизнеса (направление 1)
- поток денежной наличности компании (направление 2).

Модель Shell/DPM (графическое представление)



Модель Shell/DPM (Direct Policy Matrix)



Модель Shell/DPM (Direct Policy Matrix)

Модель стратегического анализа, разработанная компанией Shell

также известна как модель направленной политики (DPM)

Определяет положение каждого бизнеса исходя из ответов на следующие вопросы:

- насколько привлекательна отрасль в которой работает бизнес-единица?
- насколько сильна конкурентная позиция бизнеса в данной отрасли?

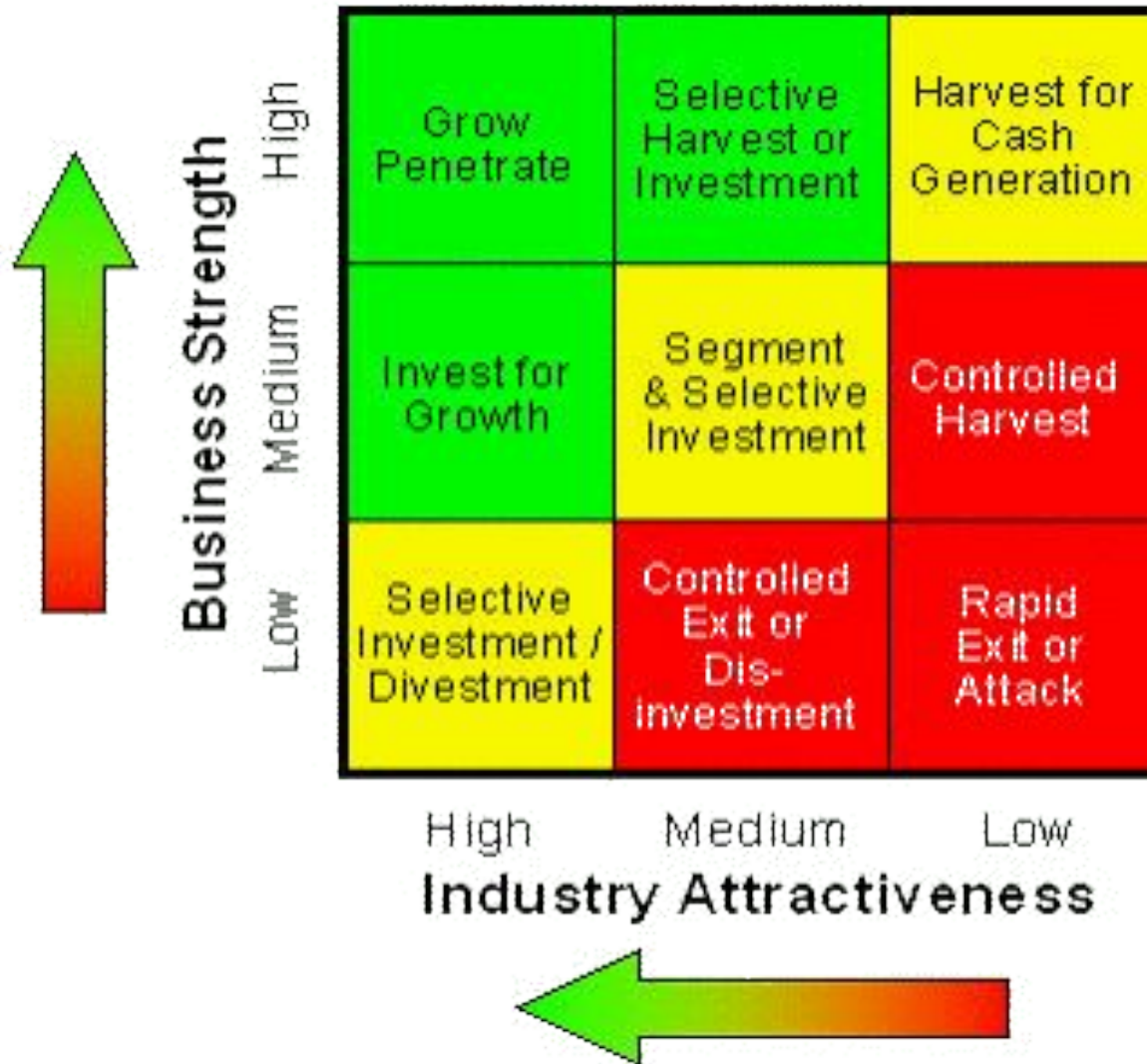
Модель GE/McKinsey

- В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены организациями.
- Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.
- В модели каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения, что делает ее более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Модель GE/McKinsey

- Матрица представляет собой квадрат, сформированный по двум осям:
 - Сила бизнеса
 - Привлекательность отрасли.
- Каждая ось условно разделена на три части:
 - низкая
 - средняя
 - высокая.
- Модель основана на соображении, что долгосрочная прибыльность стратегической бизнес-единицы зависит от:
 - конкурентной силы этой единицы,
 - от способности и мотивированности усиливать свои позиции на рынке, которые определяются привлекательностью отрасли.

Модель GE/McKinsey (альтернативные представления)



Модель GE/McKinsey

Три квадранта в верхней левой части матрицы являются наиболее многообещающими с точки зрения будущих доходов от инвестиций. Необходимо работать на этих рынках и инвестировать в рост этих бизнес-единиц. Они обычно обозначаются зеленым цветом.

1. Сохранение и упрочнение позиции на рынке (Grow/Penetrate). Эти бизнес-единицы должны быть главным объектом инвестиций, они сильны и работают на привлекательных рынках – поэтому они обязательно должны приносить высокий доход по инвестициям. Рекомендации:

- сохранение лидерства на этом рынке;
- инвестирование для обеспечения роста с максимально возможной скоростью.

2. Инвестирование в рост (Invest for Growth). Эти бизнес-единицы работают на очень привлекательных рынках, но сила этих бизнесов сейчас невелика. Они должны быть объектом инвестирования для усиления их позиций на рынке. Рекомендации:

- концентрация усилий по поддержанию и усилению сильных сторон и конкурентных преимуществ;
- выявление и устранение слабых сторон.

3. Выборочный сбор урожая или инвестирование (Selective Harvest or Investment). Эти бизнес-единицы имеют хорошую силу, но рынок уже теряет свою привлекательность. Рекомендации:

- поиск растущих сегментов;
- инвестирование в рост на этих сегментах, чтобы расти быстрее рынка;
- усиливать свое лидерство на рынке.

Модель GE/McKinsey

Три квадранта в верхней левой части матрицы являются наиболее многообещающими с точки зрения будущих доходов от инвестиций. Необходимо работать на этих рынках и инвестировать в рост этих бизнес-единиц. Они обычно обозначаются зеленым цветом.

1. Сохранение и упрочнение позиции на рынке (Grow/Penetrate). Эти бизнес-единицы должны быть главным объектом инвестиций, они сильны и работают на привлекательных рынках – поэтому они обязательно должны приносить высокий доход по инвестициям. Рекомендации:

- сохранение лидерства на этом рынке;
- инвестирование для обеспечения роста с максимально возможной скоростью.

2. Инвестирование в рост (Invest for Growth). Эти бизнес-единицы работают на очень привлекательных рынках, но сила этих бизнесов сейчас невелика. Они должны быть объектом инвестирования для усиления их позиций на рынке. Рекомендации:

- концентрация усилий по поддержанию и усилению сильных сторон и конкурентных преимуществ;
- выявление и устранение слабых сторон.

3. Выборочный сбор урожая или инвестирование (Selective Harvest or Investment). Эти бизнес-единицы имеют хорошую силу, но рынок уже теряет свою привлекательность. Рекомендации:

- поиск растущих сегментов;
- инвестирование в рост на этих сегментах, чтобы расти быстрее рынка;
- усиливать свое лидерство на рынке.

Модель GE/McKinsey

Три диагональные квадранта (желтые) имеют среднюю привлекательность. Инвестирование в эти бизнесы должно быть, но оно должно быть осторожным и выборочным. Главная стратегия для этих видов бизнеса – извлекать максимальный доход уже сейчас.

4. Выборочное инвестирование или уход с рынка (Selective Investment / Divestment). Эти бизнесы работают на очень привлекательных рынках, но их сила на рынке невелика. Инвестирование должно быть нацелено на усиление их конкурентных преимуществ. Рекомендации:

- поиск ниш;
- узкая специализация;
- рассматривать предложения о продаже этого бизнеса.

5. Стратегия сегментирования и выборочное инвестирование (Segment & Selective Investment). Эти бизнес-единицы являются середнячками на средних рынках. Они могут улучшить свои результаты только за счет грамотной стратегии дифференциации – создавая и развивая прибыльные сегменты, а также создавая барьеры для выхода конкурентов на эти сегменты. Рекомендации:

- поиск растущих сегментов;
- специализация и дифференциация;
- выборочное инвестирование.

6. Стратегия «сбора урожая» (Harvest for Cash Generation). Сильный бизнес на отмирающем рынке. Необходимо акцентироваться на максимальном повышении текущей доходности этого бизнеса, потому что возможностей роста для этого бизнеса больше нет. Рекомендации:

- сохранять лидирующие позиции;
- максимизировать текущий доход;
- инвестировать только в поддержание конкурентоспособности.

Модель GE/McKinsey

Три квадранта справа внизу (красные) наименее привлекательны, для этих бизнесов необходимо выжимать максимум доходов сейчас и воздерживаться от инвестиций. Возможна даже продажа или ликвидация этих бизнес-единиц.

7. Контролируемый уход или сворачивание инвестиций (Controlled Exit or Disinvestment).

Слабые бизнесы на средних рынках. Попытка увеличить их конкурентоспособность и долю рынка может быть слишком дорогой и не окупиться на таком рынке. Инвестиции в этот бизнес должны быть крайне осторожными. Рекомендации:

- специализация;
- поиск узких ниш;
- планируемый уход с этого рынка.

8. Сбор урожая при постоянном контроле (Controlled Harvest). В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска и защите своего бизнеса в наиболее прибыльных сегментах. Рекомендации:

- защиты позиций на наиболее прибыльных сегментах;
- минимизации инвестиций;
- планируемый уход с этого рынка.

9. Быстрый уход с рынка или атака конкурентов (Rapid Exit or Attack). Эти бизнес-единицы являются первыми кандидатами на закрытие. Единственная и намного более трудно реализуемая альтернатива сворачиванию этих бизнесов - использовать их для атаки на "дойных коров" конкурентов, чтобы снизить их доходность.

- вовремя распродать товары по выгодной цене;
- искать возможность атаки на конкурентов;
- минимизировать постоянные издержки, избегая инвестирования.

Критика матричных методов:

1. Излишнее упрощение ситуации (задействуются только два показателя). Другие переменные исключаются из рассмотрения, что не всегда правомерно: как принимать решения об оценке знаний студентов, распределив всех на группы по сочетанию роста и цвета глаз, например.
2. Очень высокий уровень обобщения: отсутствует учет отраслевой, рыночной и иной специфики, что не всегда отвечает требованиям анализа.
3. Невозможно использовать в качестве единственного инструмента анализа

Преимущества:

1. Относительная простота в использовании (но есть в этом и минус)
2. Возможно использовать для прогнозирования наиболее вероятных действий конкурентов (но и они могут делать то же самое в отношении нас).