

**Программа MBA**

**Дисциплина “Стратегический менеджмент – I”**

**Тема VII.**

**«Модели портфельного  
планирования»**

**© д.э.н., профессор Л.И.Евченко**

**Москва 2011**

**7.1. Синергия** – дополнительный «нелинейный» позитивный эффект, возникающий при комбинировании отдельных частей организации.

Это может выражаться в экономии затрат, повышении качества, увеличении объемов выпуска или же объемов продаж, развитии компетенций, создании или расширении потенциала, гашении рисков и т.п.

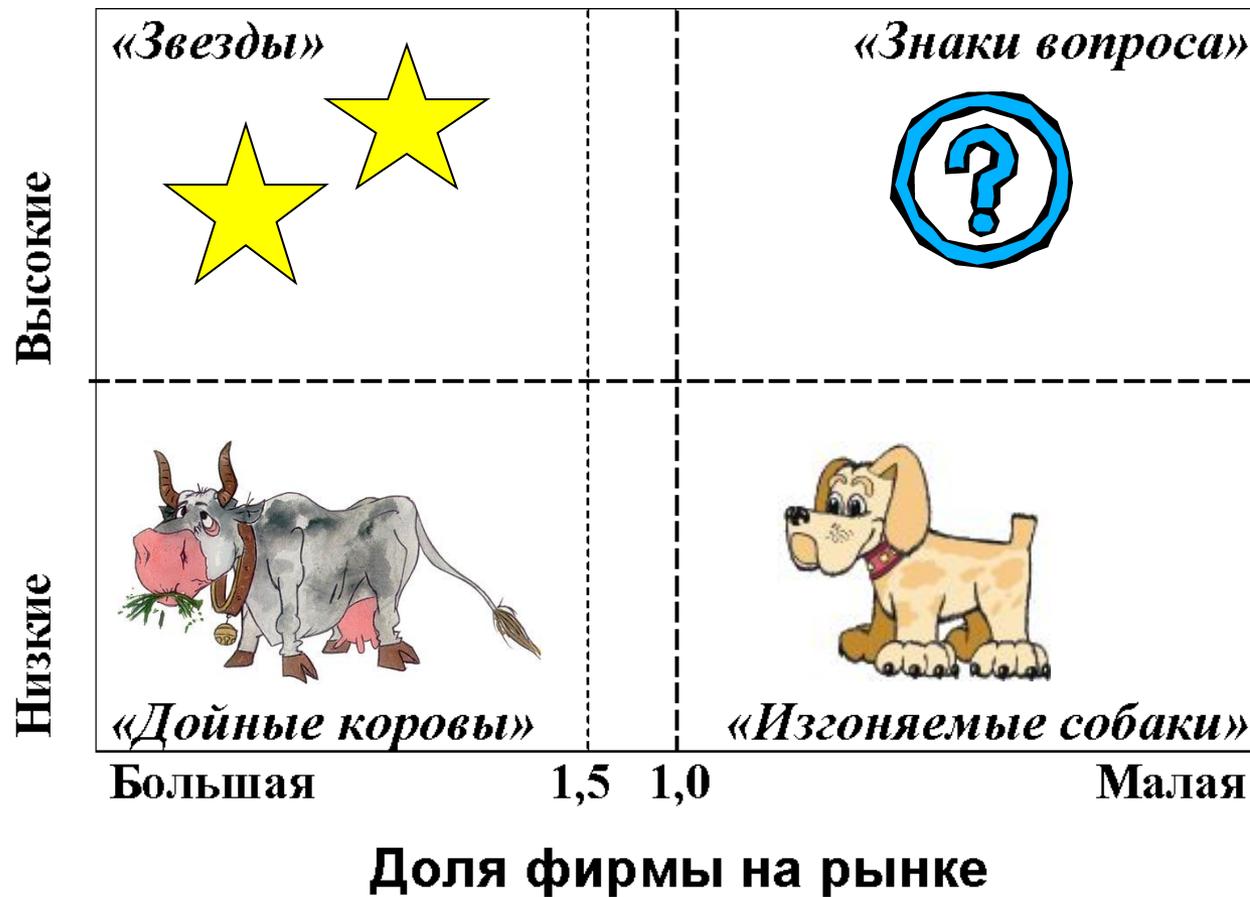
## 7.2. Выявление типов синергии при объединении

### «предприятия – группы - корпорация»

- ⇒ **Инвестиционная** (концентрация и перераспределение инвестиций)
- ⇒ **Финансовая** (банк, страхование и т.п.)
- ⇒ **Рыночная** (видение рынка с «птичьего полета»)
- ⇒ **Инновационная** (совместные НИОКР, распространение инноваций)
- ⇒ **«Политическая»** (поддержка во внешней среде)
- ⇒ **Синергия «букета»** (сопутствующие товары)
- ⇒ **Синергия «конгломерата»** (гашение рисков)
- ⇒ **Кадровая синергия** (эффект «волчьей стаи», «мастера на все руки», неформальный «мозговой центр», ротация талантов)
- ⇒ **Культурная синергия** (общие традиции, имидж, корпоративный дух)

# ТЕМПЫ РОСТА СПРОСА

Рынок  
в  
среднем

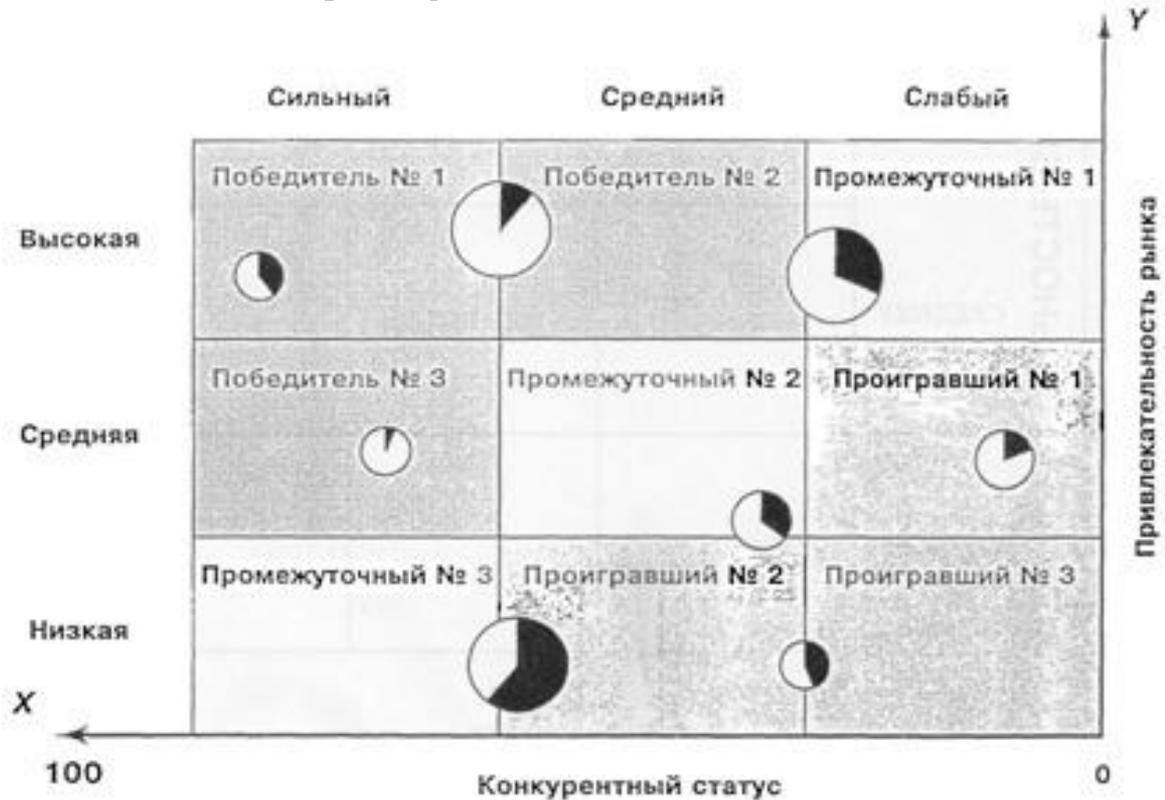


7.3. Матрица BCG – Boston Consulting Group

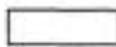
## 7.4. Характеристика бизнес-областей фирмы «Ренди» на рынке чая

Бизнес-область фирмы Ренди	Объем продаж/размер области, привед. к среднему	Годовые темпы прироста рынка (за 1990-94 г.)	Крупнейшие конкуренты фирмы в данной бизнес-области	Объем продаж у крупнейших конкурентов	Относит. доля фирмы Ренди на рынке соотв. сегмента
Сортовой чай. США	\$200m/2.5	5%	United Foods	\$150m	1.33
Сортовой чай. Канада	\$23.7m/0.3	1%	Canadian Tea	\$25m	0.95
Сортовой чай. Европа	\$45m/0.6	3%	United Foods	\$200m	0.22
Сортовой чай. Третьи страны	\$48.5m/0.6	5%	United Foods	\$15m	3.2
Чай марки «Биг Бой»	\$355m/4.4	12%	Cheapco	\$490m	0.72
Чай марки «Смол Фрай»	\$35m/0.4	12%	George's	\$45m	0.8
Травяной чай. США	\$55.5m/0.7	17%	Contracts	\$20m	2.8
Травяной чай. Экспорт	\$11m/0.1	17.5%	Herbal Health	\$20m	0.55
Фруктовый чай. США	\$23.2m/0.3	18%	Auntie Dot's	\$8.5m	2.7
Фруктовый чай. Экспорт	\$4/7m/0.06	18.5%	Fruit-Tea Fun Auntie Dot's	\$10m	0.47

## 7.5. Матрица General Electric/McKinsey



Приоритеты для инвестирования

-  — высокий
-  — низкий
-  — средний

## 7.6. Правила принятия решений о выборе позиции

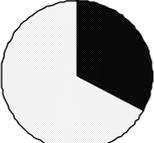
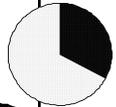
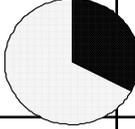
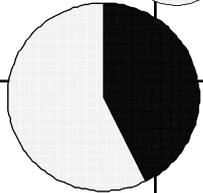
### *Типичная ситуация*

<b>Позиция в конкуренции</b>	<i>Чрезвычайно сильная</i>	Извлечь максимальную выгоду или уйти	Реинвестировать прибыль или извлечь максимальную выгоду	Инвестировать или удержать позиции
	<i>Средняя</i>	Медленно уходить	Извлечь максимальную выгоду или уйти	Инвестировать, реинвестировать прибыль
	<i>Слабая</i>	Уходить быстро, медленно или остаться	Остаться или медленно уходить	Инвестировать, реинвестировать, уходить
		<i>Низкая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Высокая</i>
		<b>Привлекательность СЗБ</b>		

## 7.7. Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Дэйем

<i>Привлекательность рынка</i>	<i>Защищайте позицию</i>	<i>Инвестируйте в развитие</i>	<i>Развивайтесь селективно</i>
Сильная	Инвестируйте в развитие по максимуму Концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон	Боритесь за лидерство Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны Укрепляйте свои уязвимые участки	Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон Ищите пути преодоления слабых сторон Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют
Средняя	<i>Развивайтесь селективно</i>	<i>Извлекайте доход</i>	<i>Небольшое расширение</i>
	Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли Развивайте способность противостоять конкуренции Делайте упор на повышение производительности за счет увеличения производительности	Защищайте существующую программу Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск	Ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций
Слабая	<i>Защищайтесь и меняйте ориентиры</i>	<i>Извлекайте доход</i>	<i>Выходите из бизнеса</i>
	Старайтесь зарабатывать сегодня Сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах Защищайте свои сильные стороны	Защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах Обновляйте ассортимент Минимизируйте инвестиции	Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену Сократите постоянные издержки и некоторое время избегайте инвестиций
	<b>Сильные</b>	<b>Средние</b>	<b>Слабые</b>
Конкурентные позиции			

## 7.8. Позиционирование СЗБ на основе матрицы жизненного цикла отрасли

		Конкурентная позиция		
		Сильная	Средняя	Слабая
С Т А Д И И  Ж И З Н Е Н Н О Г О  Ц И К Л А  О Т Р А С Л И	Зарождение	A 		
	↓			
	Начало быстрого развития отрасли			C 
	↓			
	Быстрый рост		B 	
	↓			
	Развитие конкуренции	D 		F 
	↓	E 		
Зрелость			G 	
↓				
Насыщенность рынка				
↓				
Затухание отрасли		H 		

## 7.9. Переменные, используемые в модели Хофера-Шенделя

Переменные сильных сторон бизнеса ( ось X)	Переменные стадии жизненного цикла ( ось Y)
<p>Относительная доля рынка</p> <p>Рост доли рынка</p> <p>Охват системой распределения</p> <p>Эффективность системы распределения</p> <p>Разнообразие ассортимента изделий</p> <p>Производственные мощности и расположение</p> <p>Эффективность производства</p> <p>Кривая опыта</p> <p>Сырье для промышленности</p> <p>Количество продукта</p> <p>Научные исследования и разработки</p> <p>Преимущество основного расчета</p> <p>Конкурентоспособность цен</p> <p>Эффективность рекламных мероприятий</p> <p>Вертикальная интеграция</p> <p>Основной имидж (репутация)</p>	<p>Стадия жизненного цикла</p> <p>Темпы роста рынка</p> <p>Изменения роста рынка</p> <p>Темпы технологических изменений продукта</p> <p>Сегментация рынка</p> <p>Основное функциональное значение</p>

## 7.10. Факторы привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса

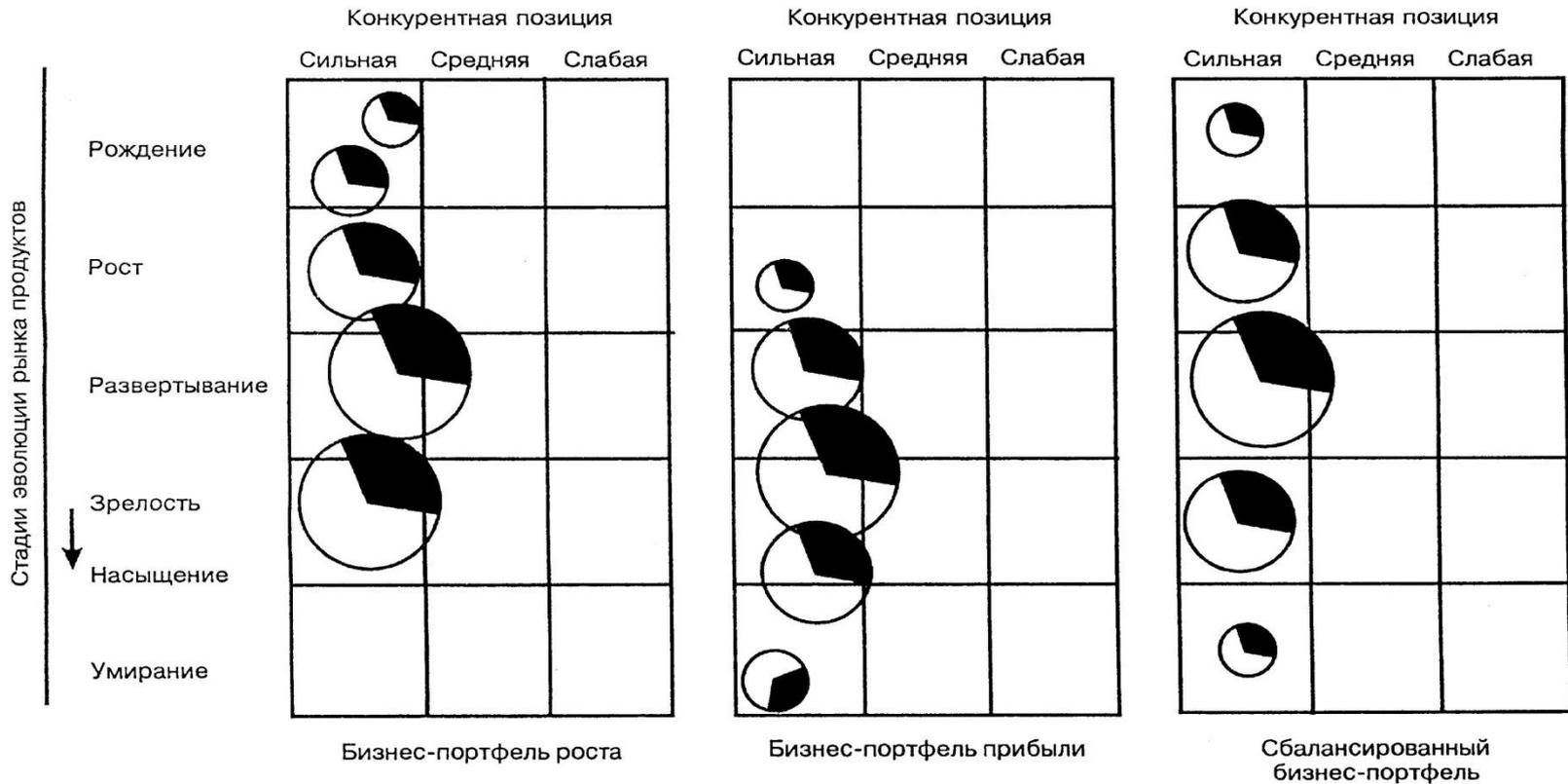
Привлекательность рынка	Стратегическое положение
<i>Характеристика рынка (отрасли)</i>	
Размер рынка (внутреннего, мирового) Темпы роста рынка (значительно за последние 10 лет) Географические преимущества Размеры ключевых сегментов рынка Цикличность рынка (ежегодные колебания продаж) Важность внешних рынков Другие возможности и угрозы отраслевого окружения	Доля рынка, контролируемая фирмой Темпы роста стратегической единицы бизнеса Конкурентоспособность фирмы Характеристика продуктового ассортимента Эффективность системы маркетинга
<i>Факторы конкуренции</i>	
Уровень конкуренции на рынке Тенденции изменения числа конкурентов Преимущества лидеров отрасли Чувствительность к товарам-заменителям	Относительная доля рынка (обычно оценивается доля внутреннего рынка и доля рынка относительно трех главных конкурентов) Потенциал фирмы и ее конкурентные преимущества
<i>Финансово-экономические факторы</i>	
Барьеры входа и выхода из отрасли Уровень загрузки производственных мощностей Отраслевой уровень рентабельности Структура отраслевых затрат	Уровень использования мощностей фирмы Уровень рентабельности Технологическое развитие Структура затрат фирмы
<i>Социально-психологические факторы</i>	
Социальная среда Юридические ограничения бизнеса	Корпоративная культура Эффективность работы сотрудников Имидж фирмы

## 7.11. Модель Хофера-Шенделя

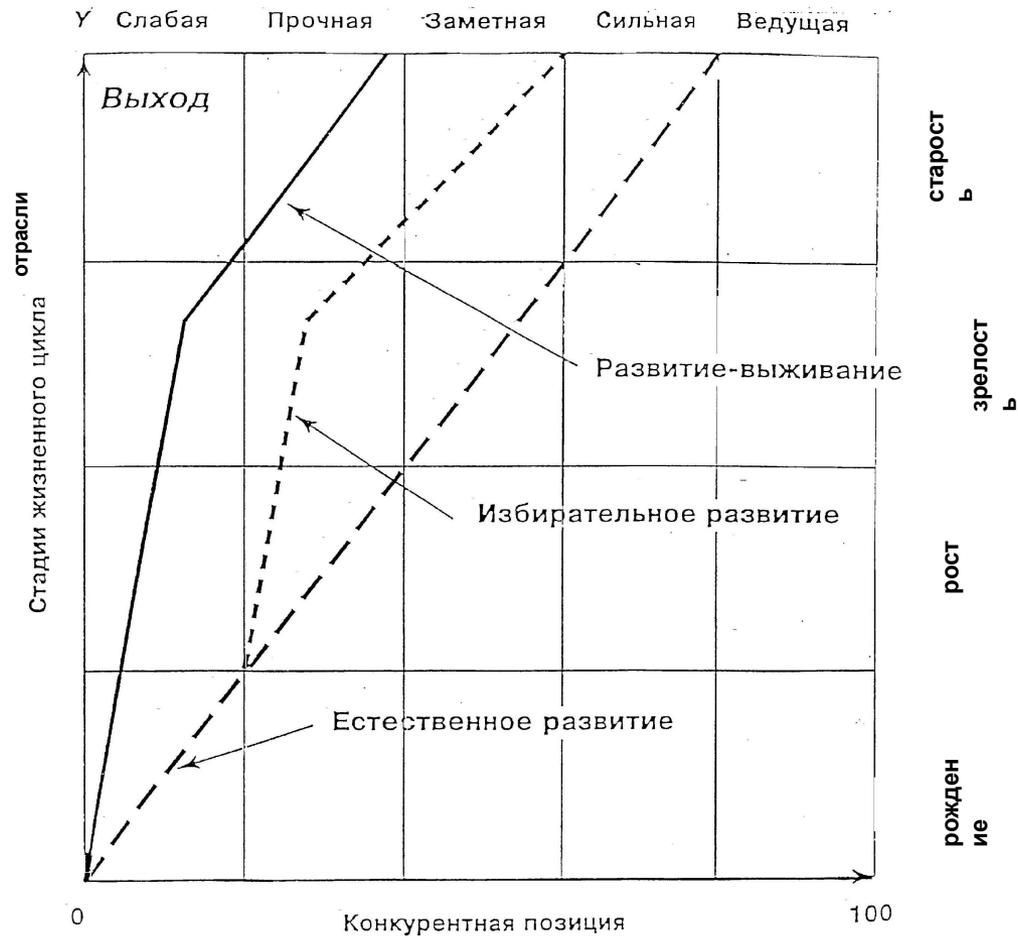
		Сильное	Среднее	Слабое	Худшее
Стадии эволюции рынка	Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения доли на рынке			Раскрутка
	Рост	Стратегии роста			или Ликвидация или
	Зрелость Насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация на своем рынке	Отказ
	Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы			

и

## 7.12. Три основных типа идеального корпоративного бизнес-портфеля (согласно модели Хофера-Шенделя)



## 7.13. Матрица модели ADL-LC



## 7.14. Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц (модель ADL-LC)

<i>Позиции бизнеса</i>	<i>Характеристика позиции</i>
<b>Ведущая</b> ( <b>доминирующая</b> )	Только один представитель отрасли (если таковой вообще имеется) может занимать данную позицию. Он устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов. Такая позиция является результатом квазимонополии или надежно защищенного технологического лидерства
<b>Сильная</b>	Такой бизнес выбирает свою стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества. Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного преимущества нет
<b>Благоприятная</b> ( <b>заметная</b> )	Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся примерно на одном уровне и никто не занимает доминирующих позиций. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша. Может значительно улучшить свое положение
<b>Прочная</b>	Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише (небольшая доля рынка или подтип продукции). Может долго сохранять такое положение, но практически нет шансов его улучшить
<b>Слабая</b>	Слабые стороны мешают бизнес-единице стать центром генерации прибыли. Слабость может быть связана с самим бизнесом (слишком малый его размер, отсутствие важных ресурсов для развития) или с ошибками в управлении. Такой бизнес не может выжить самостоятельно
<b>Нежизнеспособная</b>	Нет сильных сторон, и они не могут появиться в будущем. Продлить такое существование либо ликвидировать бизнес

## 7.15. Эталонные стратегии, применяемые в матрице Артур Д. Литтл / LC

<b>A</b>	<b>Обратная интеграция</b>	<b>M</b>	<b>Национализация рынка</b>
<b>B</b>	<b>Развитие бизнеса за рубежом</b>	<b>N</b>	<b>Методы и функции эффективности</b>
<b>C</b>	<b>Развитие производственных мощностей за рубежом</b>	<b>O</b>	<b>Новые продукты/новые рынки</b>
<b>D</b>	<b>Рационализация системы сбыта</b>	<b>P</b>	<b>Новые продукты/те же рынки</b>
<b>E</b>	<b>Наращивание производственных мощностей</b>	<b>Q</b>	<b>Рационализация продукции</b>
<b>F</b>	<b>Экспорт той же продукции</b>	<b>R</b>	<b>Рационализация ассортимента продукции</b>
<b>G</b>	<b>Прямая интеграция</b>	<b>S</b>	<b>Чистое выживание</b>
<b>H</b>	<b>Неуверенность</b>	<b>T</b>	<b>Те же продукты/новые рынки</b>
<b>I</b>	<b>Начальная стадия развития рынка</b>	<b>U</b>	<b>Те же продукты/те же рынки</b>
<b>J</b>	<b>Лицензирование за рубежом</b>	<b>V</b>	<b>Эффективная технология</b>
<b>K</b>	<b>Полная рационализация</b>	<b>W</b>	<b>Традиционная эффективность снижения стоимости</b>
<b>L</b>	<b>Проникновение на рынок</b>	<b>X</b>	<b>Отказ от производства</b>

## 7.16. Рекомендуемые типовые стратегии в матрице ADL/LC (примеры)

### ***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.

## 7.17. Рекомендуемые типовые стратегии в матрице ADL/LC (продолжение)

### ***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.

## 7.18. Рекомендуемые типовые стратегии в матрице ADL/LC (продолжение)

### ***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 - Растить 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 — Удерживать нишу (C, D, N, Q, U) или  
Поэтапный уход - Уход (D, M, Q, R, W).  
Минимальное инвестирование D эксплуатацию или отказ от инвестирования.