

# Модели стратегического анализа и позиционирования

Лекция  
по курсу «Стратегический  
менеджмент»

- Позиционирование – это процесс определения места предприятия (бизнес, товара) в ряду существующих на основе сегментации рынка
- Стратегическое позиционирование – деятельность, направленная на обеспечение предприятию (бизнесу, товару) конкурентоспособного положения на рынке и в сознании целевых потребителей, а также на разработку соответствующего комплекса маркетинга для занятия своей рыночной ниши) позиции.

# Для стратегического анализа и позиционирования применяются модели портфельного анализа

- Портфельный анализ представляет собой детальный анализ совокупности стратегических элементов бизнеса фирмы (организации, предприятия)
- Портфель – это совокупность чего-либо, широкое понятие, применяемое во всех сферах экономики, которое позволяет судить об объеме деятельности, экономических перспективах, месте на рынке, видах бизнеса и т.д. фирмы (организации, предприятия)

Цель портфельного анализа - определить основные направления работы с каждым стратегическим элементом бизнеса (СЭБ)

Задачи портфельного анализа

- Определить привлекательность рынков, выделить целевые рынки;
- Рассчитать силу положения предприятия на этих рынках;
- Выявить приносит ли бизнес денежную наличность или потребляет её;
- Составить баланс между бизнесами-потребителями и бизнесами-генераторами денежных средств.

Результатом портфельного анализа является портфельная стратегия

Портфельная стратегия – это комплексное стратегическое управленческое решение по формированию определённой совокупности взаимодействия стратегических элементов бизнеса (СЭБ) фирмы (предприятия, организации)

Для проведения портфельного анализа и позиционирования применяют портфельные матрицы

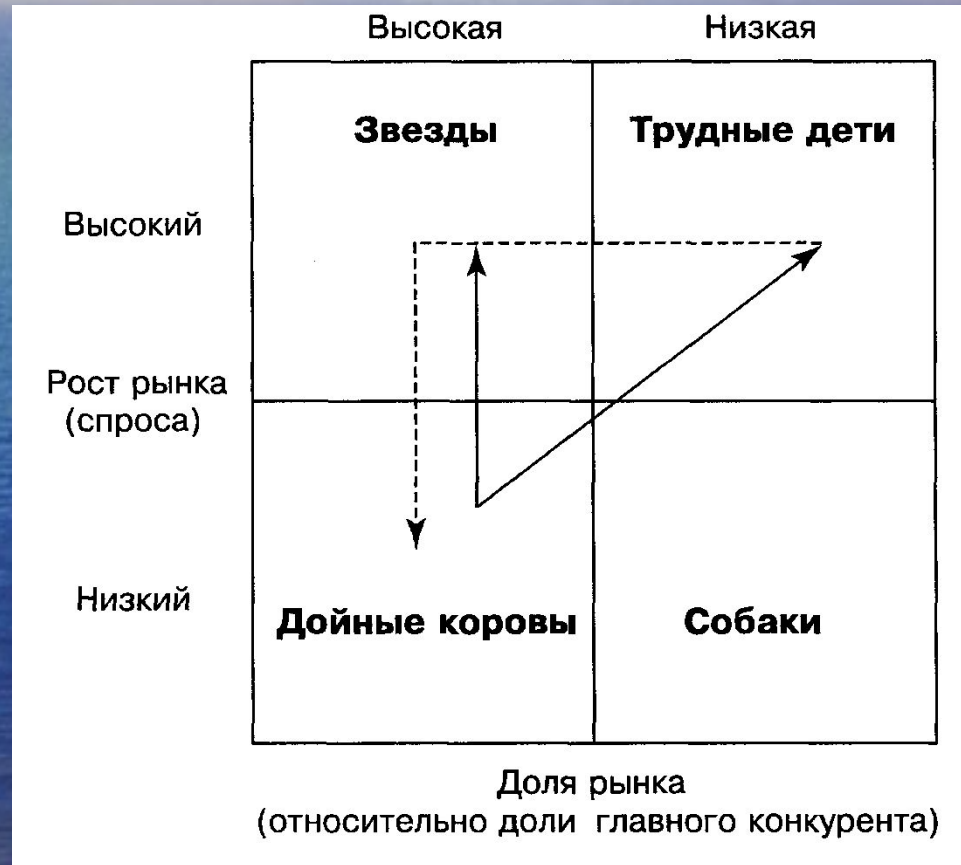
Портфельная матрица – инструмент стратегического планирования, позволяющие позиционировать и анализировать объекты планирования (поля бизнеса, региона, страны, проекта и др) в определенной системе координат

# Матрица

## Бостонской консалтинговой группы (БКГ, ВКГ)

Модель BCG (модель называется по имени фирмы-разработчика: Boston Consulting Group) или матрица «доля рынка — темп роста» представляет отображение позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задается двумя координатными осями. Горизонтальная ось — это измерение относительной доли конкретного бизнеса коммерческой организации по данному конкретному продукту на конкретном рынке данного продукта. Вертикальная ось — измерение темпов прироста рынка соответствующего продукта. М

# Матрица BCG





## Модель VCG помогает решать два типовых стратегических вопроса:

- достижение какой рыночной позиции надо формулировать как цель для данного конкретного бизнеса в заданной стратегической перспективе;
- в какие конкретные бизнесы в данный стратегический период надо направить инвестиции, которые сформированы, в том числе и за счет доходов от других бизнесов.

# Основные рекомендации БКГ:

1. Избыток средств от "дойных коров" должен использоваться для развития выбранных "диких кошек" и выращивания развивающихся "звезд". Долговременные цели состоят в укреплении позиции "звезд" и превращении привлекательных "диких кошек" в "звезды", что сделает портфель компании более притягательным.
2. "Дикие кошки" с более слабыми или неясными долговременными перспективами должны "раздеваться" так, чтобы уменьшить спрос на финансовые ресурсы в компании.

3. Компания должна выходить из отрасли, когда СХЗ находящиеся там, относятся к "собакам" - при помощи "сбора урожая" "раздевания" или ликвидации.
4. Если компания испытывает недостаток в "дойных коровах", "звездах" или "диких кошках", то должны быть предприняты уступки и "раздевание" для сбалансирования портфеля. Портфель должен содержать "звезды" и "диких кошек" в количествах, достаточных для обеспечения здорового роста компании, и "дойных коров" - для обеспечения инвестициями "звезд" и "диких кошек".

# Достоинства и недостатки матрицы БКГ

- Главным достоинством матрицы БКГ является фокусирование внимания на требованиях к потоку финансовых средств для различных типов СЗХ и указания на использование этих потоков для оптимизации портфеля корпорации.
- Но матрица БКГ имеет ряд существенных недостатков. Это упрощенная модель в двух измерениях, которая не учитывает ряд важных факторов. Бизнес, занимающий малую часть рынка, может быть очень прибыльным и занимать сильную конкурентную позицию. Точно так же рост рынка - не единственный фактор, определяющий привлекательность СЗХ

К существенным предпосылкам или ограничениям модели VCG в первую очередь относятся следующие.

- Стратегические перспективы всех конкретных бизнесов организации должны быть соизмеримы по показателю темпов роста. Как минимум, для этого необходимо:

во-первых, чтобы по всем бизнесам соответствующие продукты-товары в рассматриваемой стратегической перспективе оставались в неизменных фазах своего жизненного цикла;

во-вторых, в заданной стратегической перспективе исключаются все значимые факторы неопределенности внешней среды, которые могут изменить траекторию прошлой динамики роста организации по соответствующим конкретным рынкам.

- В конкретном бизнесе в рассматриваемой стратегической перспективе развитие конкуренции должно происходить так, чтобы для определения будущей рыночной позиции организации оказывалось бы достаточным знать значения только одного показателя — относительной доли рынка по методике модели BCG.

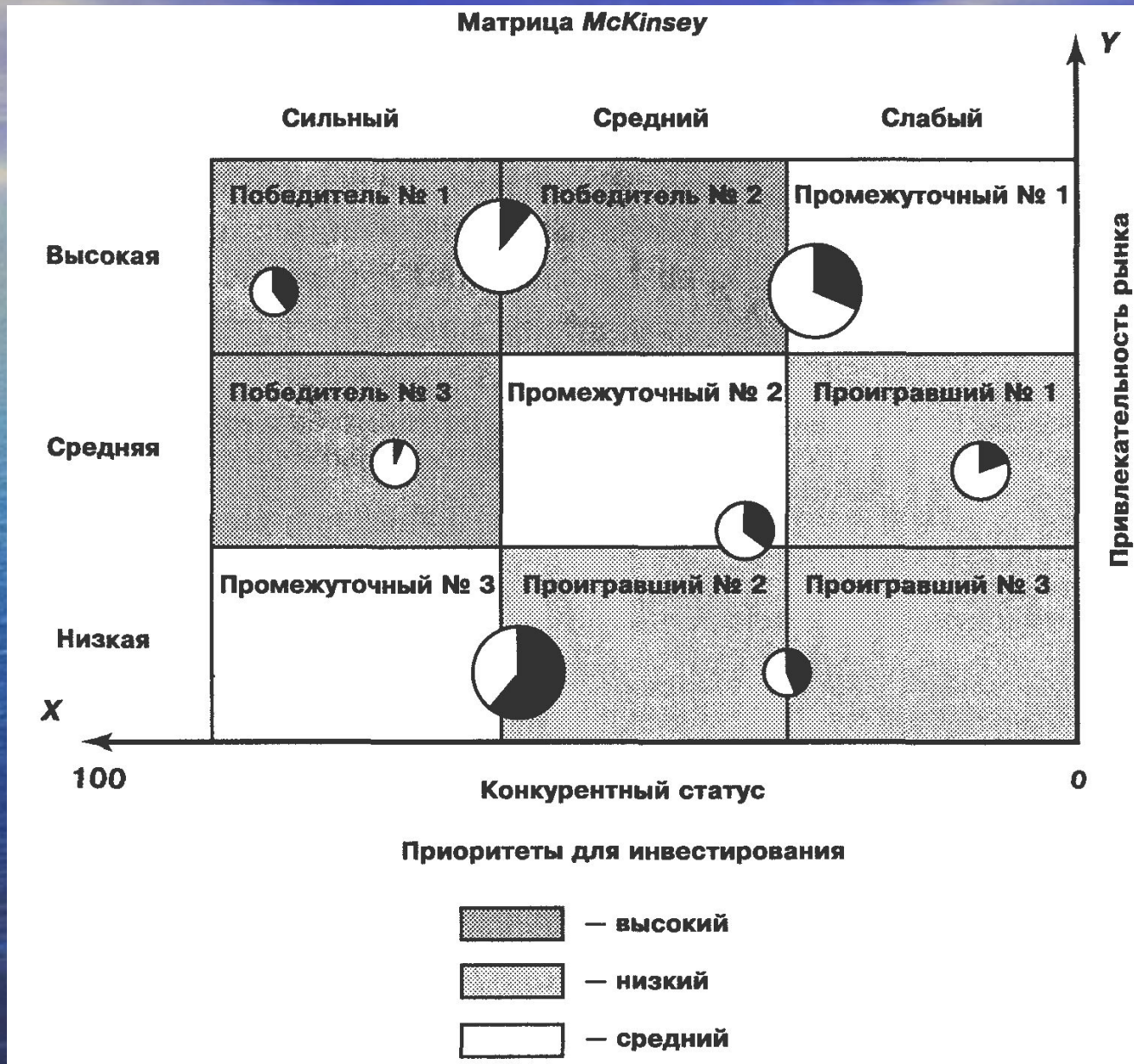
# Матрица «Дженерал Электрик» / «МакКинзи» (MGE/McKinsey)

Модель GE/McKinsey, или матрица McKinsey, — многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов. В названии модели указываются фирмы, которые ее разработали и реализовали на практике: GE — компания General Electric и консалтинговая фирма McKinsey & Co.

- Матрица McKinsey — матрица формата 3x3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов организации. Считается, что плюсом модели GE/McKinsey является то, что она преодолевает существенный недостаток модели BCG — слишком упрощенное построение горизонтальной и вертикальной осей матрицы. В матрице McKinsey горизонтальная ось — это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса; а вертикальная ось — интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу.



# Матрица MGE/McKinsey



# Модель GE/McKinsey выделяет типы стратегических позиций:

- **1. Победитель №1.** Данная позиция характеризуется высокой привлекательностью рынка и сильным конкурентным статусом. По данному бизнесу организация, скорее всего, является лидером. Стратегии такого бизнеса — сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного инвестирования.
- **2. Победитель №2.** Для позиции характерна высокая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес в данной позиции не является лидирующим, но и не отстающий. Стратегическая задача по такому бизнесу должна заключаться в том, чтобы, во-первых, четко выявить его сильные и слабые стороны, а во-вторых, осуществить целевое инвестирование для получения максимума прибыли за счет сильных сторон, а также для усиления слабых сторон бизнеса.

- **3. Победитель №3.** Рыночная привлекательность средняя, но конкурентный статус бизнеса высокий. Поэтому соответствующая бизнес-стратегия должна предусматривать: четкое определение наиболее перспективных конкретных сегментов рынка и целевое инвестирование развития бизнеса именно в таких сегментах; а также конкретные мероприятия по сохранению и дальнейшему усилению конкурентного статуса.
- **4. Проигравший №1.** Бизнесу в данной позиции присущи средняя привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия такого бизнеса должна быть нацелена на его развитие в сегментах с минимальным уровнем риска и получение реально возможной (минимальной) прибыли за счет отдельных сильных сторон данного бизнеса; если перечисленное невозможно осуществить, тогда рекомендован уход из данной позиции, вплоть до ликвидации соответствующего бизнеса.
- **5. Проигравший №2.** Низкая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес-стратегия в данной позиции либо концентрирует усилия на снижении риска и защите бизнеса в отдельных наиболее прибыльных сегментах рынка, либо ориентирует организацию на продажу такого бизнеса конкурентам за приемлемую цену.

- **6. Проигравший №3.** Низкая привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия по такому бизнесу должна быть нацелена на реалистичные мероприятия по его выводу из данной позиции, или на отказ от инвестиций, или даже на полную ликвидацию бизнеса.
- **7. Промежуточный №1.** Высокая привлекательность рынка, но низкий конкурентный статус. Для такого бизнеса возможны две альтернативные стратегии. Первая стратегия — это переход в победители за счет создания и развития сильных сторон организации именно по данному бизнесу плюс изыскание на данном рынке своей прибыльной ниши и целевое инвестирование в развитие именно в своей особой нише. Вторая стратегия — падение в проигравшие вплоть до стратегии ликвидации.
- **8. Промежуточный №2.** Это самая промежуточная из всех промежуточных позиций. Поэтому и соответствующая бизнес-стратегия должна быть средней, т.е. возможно только очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.
- **9. Промежуточный №3.** Низкая рыночная привлекательность, но высокая конкурентоспособность. Данную позицию часто называют «производитель прибыли». Стратегия такого бизнеса должна предусматривать только «короткие» эффективные инвестиции, так как высока вероятность «захлопывания», т.е. исчезновения данного рынка.

# Показатели (параметры) для оценки координат бизнесов по модели GE/McKinsey

Оценка конкурентного статуса (ось X)	Оценка привлекательности рынка (ось Y)
1. Относительная доля рынка	1. Размер рынка и темпы роста
2. Разброс по прибыли относительно основных конкурентов	2. Особенности конкуренции
3. Способность конкурировать по ценам и качеству и других факторов)	3. Прибыльность рынка (ретроспектива и перспектива)
4. Технологические преимущества	4. Требования к технологиям и инвестициям
5. Маркетинговые преимущества	5. Барьеры входа и выхода
6. Уровень менеджмента	6. Сезонность
7. Знание потребителя и рынка	7. Цикличность
8. Гибкость	8. Воздействия внешней среды (в том числе политических, социальных, правовых)

# Модель GE/McKinsey имеет ряд существенных ограничений.

- 1. Конкурентный статус конкретного бизнеса экстраполируется на весь рассматриваемый стратегический период. Но на практике в течение стратегического периода конкурентная ситуация и реальный конкурентный статус любого бизнеса могут измениться существенным образом.
- 2. Организация предугадывает будущее, которое должно состояться как бы без ее участия. Но на самом деле современные организации, особенно крупные корпорации-лидеры активно участвуют в создании будущего своими предпринимательскими действиями, предлагая рынку новые продукты, внедряя новые технологии и т.д.
- 3. Модель GE/McKinsey структурирует бизнес-портфель организации, но при этом не дает ответа на вопрос о том, как надо оптимизировать этот портфель, и как (опять же системно) перестраивать сложившуюся структуру бизнесов в условиях ограниченных ресурсов организации.

## Матрица Shell / DPM

Модель Shell / DPM (Direct Policy Matrix – матрица направленной политики) предложена в 1975 г. в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса.

Матрица Shell/DPM имеет сходство с матрицей GE/McKinsey и является развитием идеи позиционирования бизнеса, заложенной в основу BCG.

Отличием Shell/DPM является допущение о том, что рынок представляет собой олигополию. Поэтому для организаций со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного выхода. Также привлекательность отрасли предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников рынка, а не только для рассматриваемой СЗХ компании.

# Стратегические решения матрицы Shell/DPM





Модель представляет собой двумерную таблицу. Стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджмента: жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности компании.

- В первом случае (направление 1) оптимальной считается траектория развития компании: от позиции «удвоение объема или свернуть бизнес» к позиции «свертывание бизнеса».
- В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (направление 2), оптимальной считается траектория развития позиций из нижних правых клеток к верхним левым.

# Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли.

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
<p>Относительная доля рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность дистрибьюторской сети Технологические навыки Ширина и глубина товарной линии Оборудование и месторасположение Эффективность производства Кривая опыта Производственные запасы Качество продукции Научно-исследовательский потенциал Экономия масштаба производства Послепродажное обслуживание Кадры</p>	<p>Темпы роста отрасли Относительная отраслевая норма прибыли Цена покупателя Приверженность покупателя торговой марке Значимость конкурентного упреждения Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли Технологические барьеры для входа в отрасль Значение договорной дисциплины в отрасли Влияние поставщиков в отрасли Влияние государства в отрасли Уровень использования отраслевых мощностей Заменяемость продукта Имидж отрасли в обществе Перспективы развития</p>

- Матрица Shell/DPM позволяет решать проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую систему и в отличие от матрицы VCG не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.
- В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. Также в матрице могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла.

- В качестве замечаний можно указать, что популярность данной матрицы оказалась ограниченной рамками ряда капиталоемких отраслей (химическая, нефтеперерабатывающая, металлургическая). Более того, в связи с тем, что переменные привязаны к отрасли, сложно сравнивать СЗХ, относящиеся к разным отраслям.

# Модель ADL-LC.

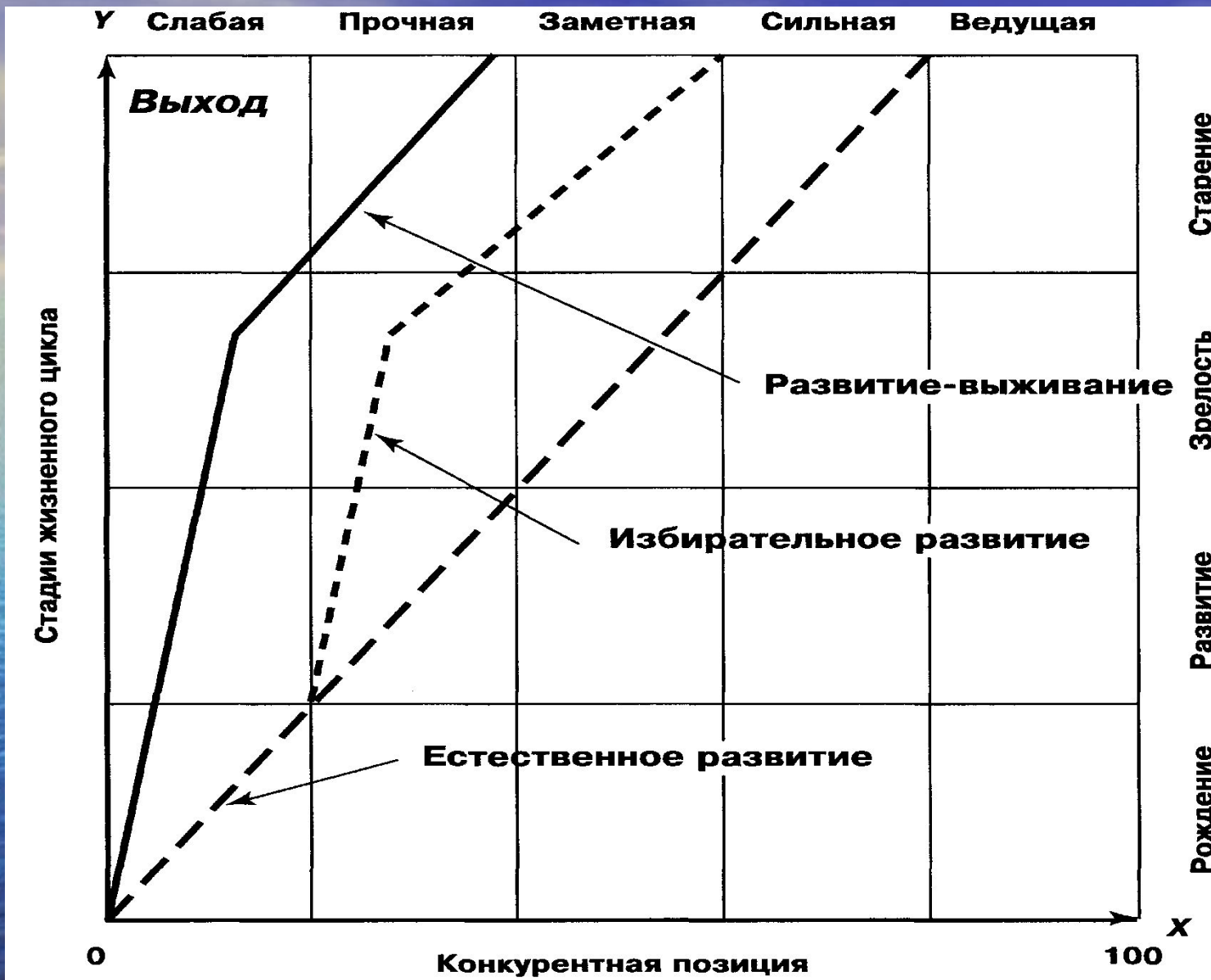
Модель ADL-LC (ADL — аббревиатура названия известной консалтинговой фирмы Arthur D. Little, а LC — сокращение от Life Cycle — жизненный цикл), или матрица ADL, — это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического управления, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов организаций.

Конкретные модели, относящиеся к этому подходу, в основном различаются по трем ключевым характеристикам:

- 1) **оценочные показатели по осям матрицы**, которые так или иначе определяют существенные характеристики каждого конкретного бизнеса;
- 2) **содержание и форма самих матриц**, характеризующие уровень глубины и детализации позиционирования;
- 3) **наборы типовых стратегических решений**, которые соответствуют различным позициям бизнеса на сетке матрицы, а также различным маршрутам возможного движения бизнеса по разным позициям в пространстве каждой матрицы.

В матрице ADL по горизонтали (ось X) задается интегральная многофакторная оценка так называемой конкурентной позиции, а по вертикали (ось Y) — интегральная оценка жизненного цикла.

- В расчете показателя «конкурентная позиция» используется до десяти переменных. Для получения интегральной оценки применяют процедуру пофакторного взвешивания и различные экспертные оценки.
- Характерная особенность модели ADL-LS — это выделение (по оси Y) следующих четырех стадий жизненного цикла рынка или отрасли: Рождение, Развитие, Зрелость и Старение.





# Особенности стадий жизненного цикла по модели ADL-LC состоят в следующем.

- **Рождение:** изменения в технологии; фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке и энергичный поиск потребителей; быстрый рост продаж, но практически без прибыли, потому что все поглощают инвестиции; поток денежной наличности (Cash Flow) отрицательный, так как он поглощается на развитие рынка.
- **Развитие (рост):** быстрый рост продаж; появляется и быстро растет прибыль, но поток денежной наличности еще может оставаться отрицательным.
- **Зрелость:** объем продаж становится максимальным; прибыль тоже достигает максимального уровня; поток денежной наличности становится положительным и постепенно нарастает.
- **Старение:** объем продаж падает; прибыль снижается; поток денежной наличности снижается, но медленнее, чем прибыль.

# Особенности конкурентных позиций бизнеса по модели ADL-LS заключаются в следующем.

- **Слабая:** у бизнеса есть ряд критически слабых сторон; в данной позиции бизнес самостоятельно выжить не может.
- **Прочная:** бизнес дает прибыль; бизнес специализируется в своей нише рынка и имеет в ней достаточную прочность; у бизнеса минимальные самостоятельные возможности выхода из данной позиции.
- **Заметная:** у бизнеса есть заметные особенности и преимущества; весьма прочные позиции в своих специализированных нишах; у бизнеса есть значимый потенциал для улучшения конкурентной позиции.

- **Сильная:** для бизнеса характерны сильные конкурентные преимущества; возможна самостоятельная бизнес-стратегия без учета поведения главных конкурентов; позиция бизнеса сильна, но не абсолютна.
- **Ведущая:** данную позицию на рынке может занимать только один бизнес; он устанавливает на рынке свой стандарт и контролирует другие бизнесы; конкурентное преимущество практически абсолютное; бизнес-стратегия полностью самостоятельная.

Каждая клетка матрицы ADL характеризует бизнес с разных сторон, но при этом четыре аспекта являются ведущими:

- 1) каждый бизнес имеет свою конкретную позицию в общем бизнес-пространстве компании в координатах модели;
- 2) для каждой клетки характерна своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности;
- 3) каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трем вопросам: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции;
- 4) для каждой клетки характерны свои возможные стратегические маршруты по линии

# Необходимо отметить следующие ограничения модели ADL-LC.

- 1. Целесообразность практического применения модели, а также качество и точность ее результатов существенным образом зависят от правильности определения как уже пройденного, так и будущего отрезка пути реальной траектории жизненного цикла каждого конкретного рынка. В условиях современного турбулентного развития решить эту задачу для практически любого рынка непросто.
- 2. В модели ADL-LC рассматриваются стратегии, которые предлагают существенное изменение жизненного цикла и предусматривают соответствующие действия, направленные на такие изменения. Поэтому некритическое или излишне механическое применение модели может помешать организации разработать стратегии, учитывающие возможность изменения соответствующих циклов.
- 3. Модель ADL-LC очень многовариантна, но при этом стратегический выбор почти всегда жестко детерминирован, а в целом модель весьма алгоритмична и схематична. Следовательно, негибкое, и/или неадекватное, и/или нетворческое ее применение может привести к ошибочным стратегическим решениям.