



Тема 9. Анализ портфеля стратегий компании

Стратегический менеджмент

Елена Леонидовна Разова

к.филосов.н., РМР®

лучший менеджер по качеству 2011 г.

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы

Содержание темы

- Анализ стратегии диверсифицированной компании
- Анализ стратегического соответствия

Типы бизнес-портфелей диверсифицированной компании

1. Однопрофильные объединения, в которых основной бизнес обеспечивает 50-80% всех доходов, а оставшаяся доля приходится на второстепенные родственные и неродственные предприятия.
2. Узко диверсифицированные включают в себя несколько родственных или неродственных подразделений.
3. Бизнес-портфель широко диверсифицированных компаний включает множество родственных и/или неродственных подразделений.
4. Бизнес-портфель корпораций, диверсифицированных в неродственные отрасли (в каждой отрасли имеется родственная диверсификация) включают несколько несмежных групп родственных компаний.

Анализ стратегии диверсифицированной КОМПАНИИ

Анализ стратегии диверсифицированной компании обязательно включает:

- Привлекательность отрасли, в которой работает компания.
- Перспективы прибыльности компании в течение ближайших лет при сохранении теперешнего бизнес-портфеля.
- Необходимость избавиться от убыточных или утративших привлекательность подразделений.
- Перспективы обеспечения за счет дальнейшей диверсификации роста производительности компании в долгосрочной перспективе.

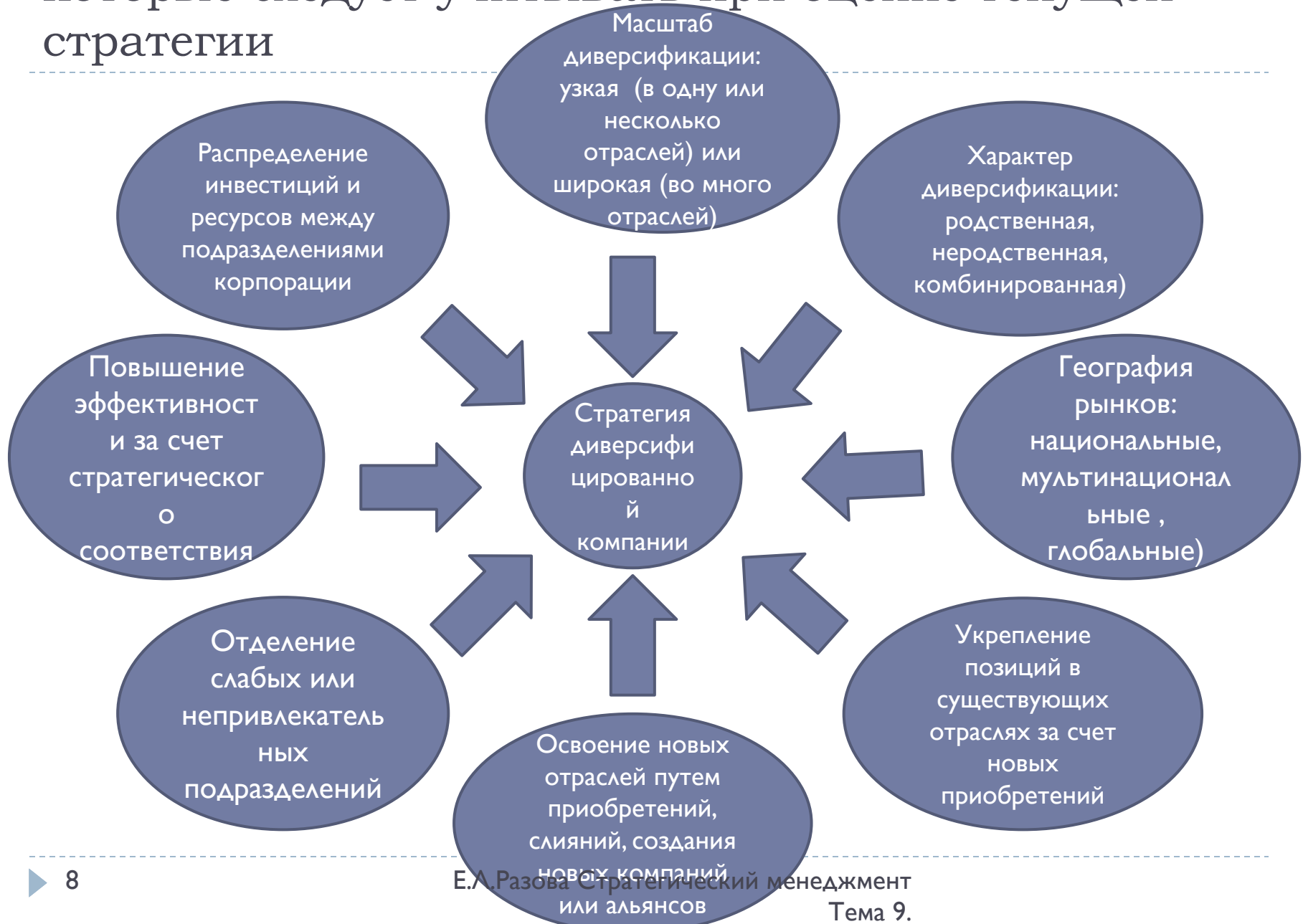
Этапы анализа стратегии диверсифицированной компании (1 из 2)

- 1. Анализ текущей стратегии компании** по параметрам: диверсификация (родственная, неродственная, комбинированная); характер и цель последних приобретений и разделений; будущее компании в представлении менеджмента.
- 2. Анализ привлекательности** по параметрам: долгосрочная привлекательность каждой отрасли; сравнительная привлекательность отрасли; привлекательность сочетания отраслей.
- 3. Анализ конкурентоспособности** по параметрам: конкурентные возможности каждого из подразделений, привлекательность отраслей.
- 4. Анализ стратегического соответствия** по параметрам: потенциал конкурентного преимущества в результате межфирменного и межотраслевого взаимосоответствия цепочек ценности.

Этапы анализа стратегии диверсифицированной компании (2 из 2)

5. **Анализ ресурсной базы** по параметрам: соответствие ресурсной базы компании потребностям текущего бизнес-портфеля.
6. **Оценка производительности** по параметрам: показатели производительности за прошлые периоды, тенденции развития.
7. **Определение приоритетности подразделений для размещения ресурсов** по параметрам: стратегическое положение каждого подразделения и его роль в дальнейшей стратегии (варианты стратегии: агрессивное расширение, оборона, коренное изменение, подготовка к отделению).
8. **Разработка новых стратегических инициатив для повышения общей эффективности компании:** изменение бизнес-портфеля за счет приобретения и разделения компаний, улучшение координации деятельности разных подразделений для снижения издержек и обмена технологиями, направление корпоративных ресурсов в самые перспективные отрасли.

Характеристики диверсифицированной компании, которые следует учитывать при оценке текущей стратегии



Параметры оценки привлекательности отраслей

- 1. Привлекательность каждой отрасли, представленной в бизнес-портфеле компании:** состояние отрасли, конкурентная ситуация, перспективы роста компании.
- 2. Сравнительная привлекательность отраслей:** самые привлекательные и самые не привлекательные отрасли в бизнес-портфеле, общая привлекательность бизнес-портфеля.
- 3. Общая привлекательность всех отраслей:** целесообразность диверсификации в данные отрасли, возможности роста при данном составе бизнес-портфеля, необходимость реструктуризации бизнес-портфеля.

Критерии оценки привлекательности отраслей, представленных в бизнес-портфеле (1 из 2)

- ▣ **Объем рынка и прогнозируемы темпы роста:** привлекательнее крупные отрасли и отрасли с более высокими темпами развития привлекательнее.
- ▣ **Интенсивность конкуренции:** привлекательнее отрасли со слабой конкуренцией.
- ▣ **Возможности и угрозы:** привлекательнее отрасли с многообещающими возможностями и минимальными угрозами.
- ▣ **Сезонные и циклические факторы:** привлекательнее отрасли со стабильным спросом в течении года и не подверженные спадам и подъемам экономики страны.
- ▣ **Ресурсная база:** привлекательнее та отрасль, для которой компания обладает уже всеми ресурсами.

Критерии оценки привлекательности отраслей, представленных в бизнес-портфеле (2 из 2)

- **Межотраслевое стратегическое соответствие:** привлекательнее отрасль, цепочки ценности которой имеют стратегическое соответствие с цепочками ценности подразделений компании.
- **Прибыльность отрасли:** привлекательнее отрасль с хорошей прибылью и окупаемостью инвестиций.
- **Социальные, политические, юридические и экологические факторы:** менее привлекательны отрасли, создающие угрозу здоровью потребителей, безопасности, экологическому состоянию и подверженные жесткому государственному регулированию.
- **Неопределенность будущего отрасли и предпринимательский риск:** привлекательнее отрасли с прогнозируемым будущим и низким предпринимательскими рисками.

Оценка относительной привлекательности отраслей через составление рейтинга

Шкала привлекательности :
 1 – непривлекательная, 10 – очень привлекательная

| Критерии привлекательности | Вес | Рейтинг | Взвешенный рейтинг |
|--|------|---------|--------------------|
| Объем рынка и прогнозируемы темпы роста | 0.10 | 5 | 0.50 |
| Интенсивность конкуренции | 0.25 | 8 | 2.00 |
| Стратегическое и ресурсное соответствие отраслям, представленным в бизнес-портфеле | 0.15 | 5 | 0.75 |
| Требования к ресурсной базе | 0.15 | 7 | 1.05 |
| Возможности и угрозы | 0.05 | 6 | 0.30 |
| Сезонные и циклические факторы | 0.05 | 4 | 0.20 |
| Социальные, политические, юридические и экологические факторы | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Прибыльность отрасли | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Перспективы отрасли и предпринимательский риск | 0.10 | 5 | 0.50 |
| Сумма весов | 1.00 | | 5.80 |

Показатели конкурентоспособности подразделений компании

- Относительная доля рынка: отношение доли рынка подразделения к доле рынка крупнейшего конкурента в данной отрасли. чем больше доля рынка подразделения, тем выше конкурентоспособность.
- Относительные издержки производства (по сравнению с конкурентами): преимущественное положение у подразделений, конкурентных по цене.
- Конкурентоспособность по свойствам товара: зависит от возможности удовлетворять ожидания покупателя в отношении свойств товара, производительности, надежности, качества обслуживания.
- Возможность оказывать давление на ключевых поставщиков и потребителей.
- Альянсы и партнерства с поставщиками и/или потребителями.
- Наличие стратегического соответствия с другими подразделениями компании.
- Технологические и инновационные возможности.
- Соответствие конкурентных активов и компетенций компании ключевым факторам успеха отрасли.
- Популярность и репутация имени и брендов.
- Относительная прибыльность.

| Критерий конкурентоспособности | Вес | Рейтин г | Взвешенный рейтинг |
|--|------|-------------|-----------------------|
| Относительная доля рынка | 0.15 | 5 | 0.75 |
| Относительные издержки производства | 0.20 | 8 | 1.60 |
| Конкурентоспособность по свойствам товара | 0.05 | 7 | 0.35 |
| Возможность оказывать давление на ключевых поставщиков и потребителей, масштабы альянсов | 0.10 | 6 | 0.60 |
| Межфирменное стратегическое соответствие | 0.15 | 7 | 1.05 |
| Технологические и инновационные возможности | 0.05 | 4 | 0.20 |
| Соответствие ресурсной базы компании ключевым факторам успеха в отрасли | 0.10 | 7 | 0.70 |
| Репутация и имидж имени и брэндов | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Уровень прибыльности относительно конкурентов | 0.10 | 5 | 0.50 |
| Сумма весов | 1.00 | | |
| Итоговый рейтинг | | | 6.15 |

Матрица «привлекательность-конкурентоспособность»

- Определить стратегического положения каждого подразделения диверсифицированной компании можно на основе рейтингов привлекательности отрасли и конкурентоспособности.
- Матрица «привлекательность-конкурентоспособность»:
 - вертикальная ось - долгосрочная привлекательность отрасли
 - горизонтальная ось – конкурентоспособность подразделения.
- Оценка привлекательности (по 10-балльной шкале) :
 - высокая - рейтинг 6,7 и выше
 - средняя – от 3,3 до 6,7.
- Оценка конкурентоспособности (по 10-балльной шкале):
 - высокая - рейтинг 6,7 и выше
 - средняя – от 3,3 до 6,7.

Матрица «привлекательность-конкурентоспособность»

Конкурентоспособность подразделения и его позиции на рынке

| | | Высокая | Средняя | Низкая |
|--|---------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | Высокая | Средняя | Низкая |
| Долгосрочная привлекательность отрасли | Высокая | Подразделение F | | Подразделение A |
| | Средняя | | Подразделение C | Подразделение B |
| | Низкая | Подразделение E | | Подразделение D |



Определение приоритетности инвестирования

- Матрица позволяет определять инвестиционные приоритеты диверсифицированной компании.
- Высший инвестиционный приоритет получает подразделение, находящееся в трех клетках верхнего левого угла матрицы (с высокой конкурентоспособностью и в самых привлекательных областях). Приоритетное инвестирование. Стратегия: ориентация на рост и расширение.
- Средний инвестиционных приоритет получают подразделения в трех клетках по диагонали слева направо снизу вверх. Выборочное инвестирование в зависимости от масштаба деятельности, прибыльности, стратегического и ресурсного соответствия, общей стратегии компании и пр.

Важно!

- Стабильная долговременная прибыль достигается за счет инвестирования в конкурентно сильное предприятие, даже в не слишком привлекательной отрасли; это всегда лучше, чем вкладывать деньги в слабое предприятие, пусть и в очень привлекательной отрасли.

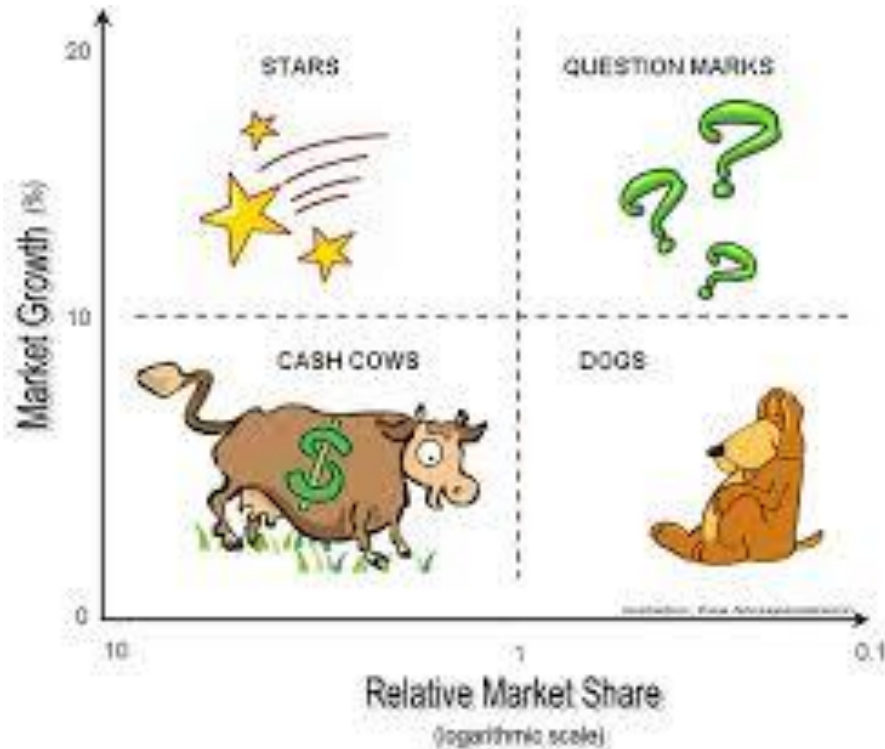
□ Кейс стр. 334-335



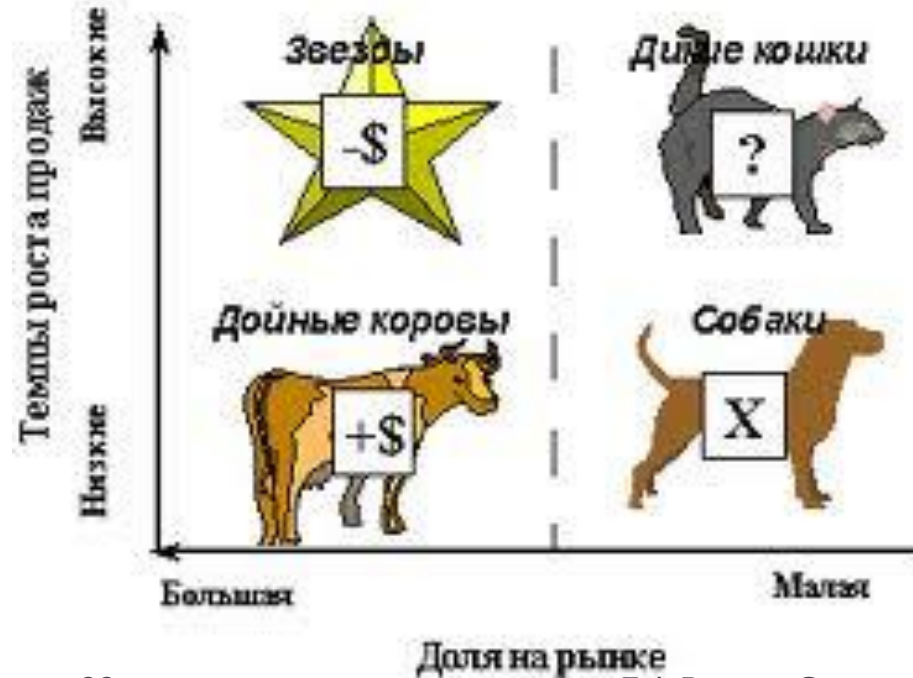
Анализ стратегического соответствия

Аспекты анализа стратегического соответствия подразделений

- В каких подразделениях совпадают звенья цепочек ценности, которые можно было бы объединить для повышения эффективности и, следовательно, для снижения издержек? (наиболее часто совпадения цепочек ценности в звеньях закупок, системах электронной торговли, производства, распространения)
- В каких подразделениях совпадение цепочек ценности позволяет обмениваться опытом, навыками, технологиями и другими формами интеллектуального капитала?
- Какие подразделения могут совместно использовать популярное и уважаемое имя компании (для получения лучшего полочного пространства в торговых залах) и укрепления доверия со стороны потребителей?
- Какие подразделения обладают стратегическим соответствием, позволяющим создать новые конкурентно ценные возможности или эффективнее использовать имеющиеся ресурсы?



«Матрица Boston Consulting Group»



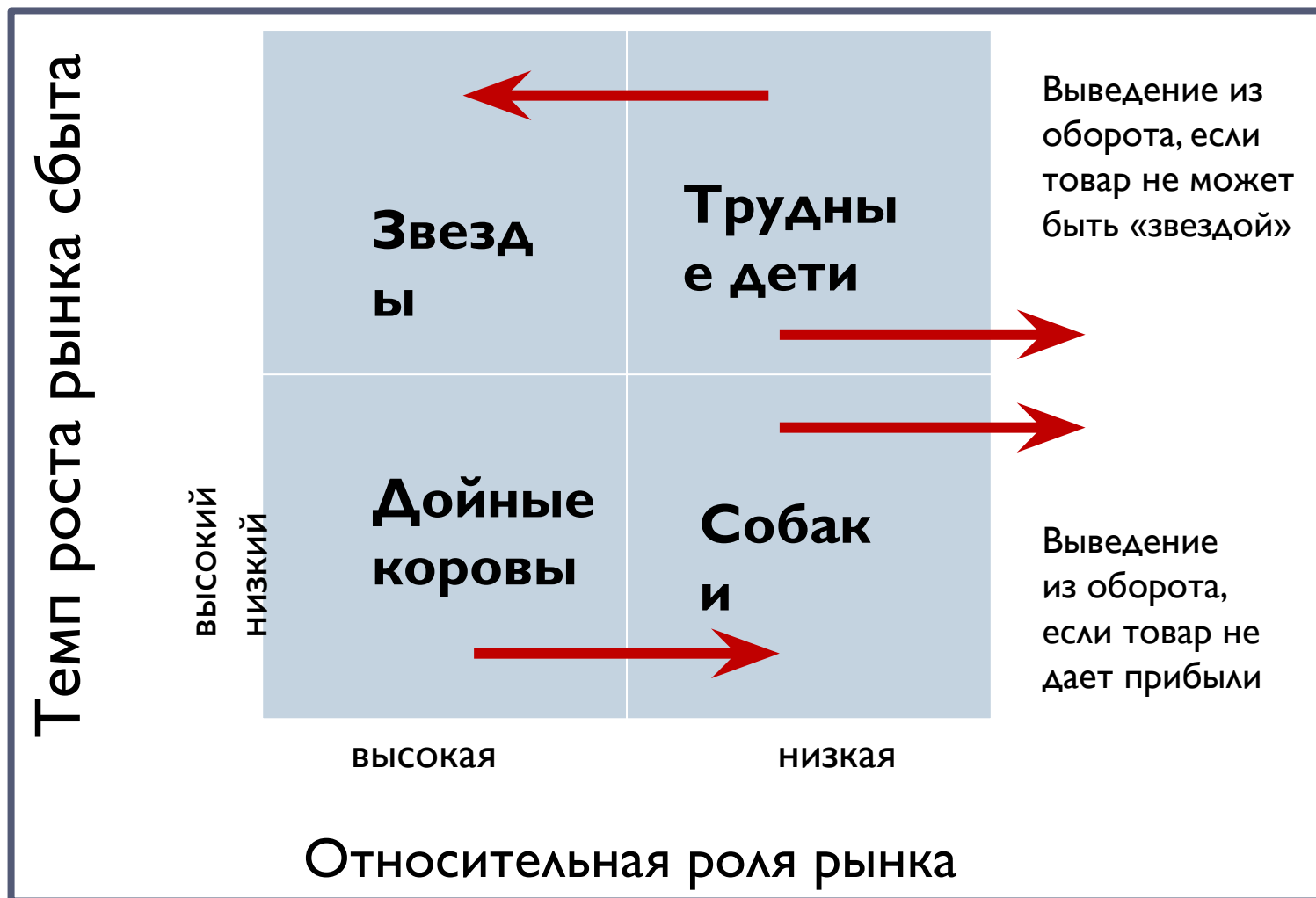
Матрица BCG



Анализ ресурсного соответствия (1 из 2)

- Трудные дети (пиявки) – годовая прибыль не покрывает их собственных потребностей, требуют значительных финансовых вливаний. Могут при небольшой доле рынка стремиться занять лидирующую позицию (стать звездой).
- Дойные коровы – лидеры в зрелых отраслях, создают прибыли больше, чем требуется для финансирования собственной деятельности и поддержания своей конкурентной позиции на рынке. Не большие перспективы развития. Источник дополнительных средств для финансирования новых приобретений, поддержки трудных детей и выплаты дивидендов.
- Звезда – обладает большой долей рынка, отличной репутацией, стабильными показателями, ключевыми факторами успеха.
- Нормальный цикл развития: трудный ребенок – звезда – дойная корова.

Анализ ресурсного соответствия (2 из 2)



Критерии оценки конкурентного и управленческого соответствия бизнес-портфеля

- Соответствие ресурсов корпорации ключевым факторам успеха в выбранной отрасли: чем выше соответствие, тем больше шансов на успех.
- Достаточность финансовых ресурсов для поддержания всех подразделений.
- Наличие подразделений, выигрывающих от объединения ресурсных и конкурентных возможностей всех подразделений.
- Возможности обновления ресурсной базы для сохранения лидирующих позиций.

Показатели для оценки производительности

- Темпы роста объемов продаж.
- Рост прибыли.
- Вклад подразделений в общий доход компании.
- Окупаемость инвестиций.

Пути обеспечения / повышения эффективности компании

- Изменение стратегических планов некоторых или всех подразделений.
- Включение в бизнес-портфель новых подразделений.
- Отделение малоприбыльных или убыточных подразделений.
- Повышение эффективности за счет создания альянсов.
- Обновление ресурсной базы компании.
- Снижение плановых показателей корпоративной эффективности.

Вопросы на экзамен

- Опишите этапы и методы анализа стратегии диверсифицированной компании
- Опишите процесс анализа стратегического соответствия