

# **Выбор инновационных стратегий для высокотехнологичных промышленных предприятий**

## Выбор инновационных стратегий для высокотехнологичных промышленных предприятий

Конкурентоспособность промышленных предприятий, выпускающих высокотехнологичную продукцию, в значительной степени определяется их способностью разрабатывать и применять новые технологии при серийном выпуске продукции. Отличительными особенностями таких предприятий являются высокая доля затрат на исследования и разработки, а также довольно длинные инновационные циклы.

Быстрые изменения ситуации во внешней среде предъявляют к производителям высокотехнологичной продукции совершенно новые требования. Естественно, что сложившаяся на отечественных предприятиях практика управления разработками, характеризующаяся многолетними циклами, слабой проработкой вопросов эффективности инноваций и, практически, отсутствием учета требований клиентов не удовлетворяет современным требованиям внешней среды.

На **рис. 1** представлены факторы, определяющие внешнюю среду, и соответствующие им требования к системе управления инновациями на предприятии. Рост конкуренции и глобализация рынков требуют от производителей сокращения сроков создания и распространения нововведений, что сопряжено с возрастанием издержек на исследования и разработки. Кроме того, необходимо учитывать такие факторы, как рост экологического сознания в обществе, что требует разработки и внедрения более безопасных технологий.

# Выбор инновационных стратегий для высокотехнологичных промышленных предприятий



Рис.1. Факторы внешней среды и требования к системе управления инновациями на предприятии

## **Выбор инновационных стратегий для высокотехнологичных промышленных предприятий**

Системы управления инновациями должны обеспечивать сокращение сроков вывода на рынок новых изделий и управление издержками по всем фазам реализации проектов. Концепция и модели управления инновационными проектами существенно зависят от выбора предприятием инновационной стратегии. На рис.2. представлена типология возможных инновационных стратегий предприятия с точки зрения ориентации либо на рынки, либо на технологию. Естественно, что предприятия могут одновременно реализовывать различные инновационные стратегии по отношению к разным направлениям бизнеса.

# Выбор инновационных стратегий для высокотехнологичных промышленных предприятий



Рис.2. Типология инновационных стратегий предприятия

## Выбор инновационных стратегий для высокотехнологичных промышленных предприятий

Предприятия, выбравшие стратегию «технологического лидерства», предлагают высокотехнологичные инновативные продукты, характеризующиеся длинным инновационным циклом. Большая длительность цикла объясняется тем, что разработанные технологии начинают применять в серийном производстве, как правило, лишь после многочисленных итераций, обусловленных недоработками и ошибками при проведении НИР и ОКР.

*Стратегия «рыночного лидерства»* характеризуется ориентацией на новую продукцию с коротким циклом разработки, концентрацией усилий на удовлетворение потребностей клиентов и тенденций моды. При этом большое внимание уделяется вопросам снижения затрат на разработки, росту производительности труда и качества продукции. Успешность реализации этой стратегии зависит от способности предприятия в течение короткого инновационного цикла соединять воедино имеющиеся высокие технологии с организацией выпуска новых изделий, и при этом максимально учитывать пожелания клиентов. Данная стратегия достаточно успешно реализуется японскими автомобилестроительными компаниями.

## **Выбор инновационных стратегий для высокотехнологичных промышленных предприятий**

*Стратегию «медленного подражания»* можно сравнить со стратегией внедрения инновации имитационного типа, которая характеризуется относительно длительным циклом разработки и неспособностью быстро интегрировать высокие технологии в новые изделия.

Предприятия, реализующие такие стратегии, обречены не только на технологическое отставание, но и на значительные потери доли рынка. В качестве примера реализации стратегии «медленного подражания» можно назвать автомобилестроительные предприятия Англии. Часть этих предприятий, в конечном итоге, были приобретены более успешными немецкими автомобильными концернами.

*Стратегическое направление «инновационный спринтер»* отличается коротким инновационным циклом, в течение которого новейшие технологии интегрируются в продукцию, которая первой выходит на рынок. В результате реализации такой стратегии на рынке появляется весьма высокотехнологичная продукция, которая не всегда удовлетворяет потребности клиентов.

## Выбор инновационных стратегий для высокотехнологичных промышленных предприятий

В недавнем прошлом стратегии рыночного и технологического лидерства были вполне успешными. Лидеры рынка за счет относительно невысоких цен удовлетворяли массовых клиентов, а лидерам в области высоких технологий удавалось находить клиентов, которые были готовы платить «премию» за использование новейших технологий в изделиях. Однако сегодня перечисленные выше *односторонние стратегии* не обеспечивают предприятиям эффективного долгосрочного развития и высокую конкурентоспособность.

*Стратегия «инновационного спринтера»* хотя и ведет к успеху в отдельных проектах, но быть первым на рынке с новейшими технологиями еще не достаточное условие успешности инновации. Представляется наиболее привлекательной стратегия «инновационного лидерства», направленная на сокращение сроков разработки и быстрое реагирование на изменения, происходящие на рынках и в технологиях. Этой стратегии придерживаются ведущие автомобилестроительные концерны Германии. Реализация стратегии «инновационного лидерства» предполагает высокий уровень инновативности предприятия и способности его персонала к проектно-инновационной работе.

# **Методы анализа маркетинговых возможностей предприятия**

## Портфельный анализ

Термин «портфолио», возникший в сфере финансов, означает «оптимальный с точки зрения сочетания риска и доходности набор инвестиций».

Применительно к предприятию портфолио-анализ представляет собой распределение его деятельности по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков. Это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет потенциальные возможности на рынке и формирует новые стратегии.

Портфельный анализ — это инструмент, с помощью которого предприятие оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и прекращения или сокращения инвестиций в неэффективные проекты. Таким образом он обеспечивает ясное представление о затратах и прибыли диверсифицированной фирмы.

Основным приемом портфельного анализа является построение *двумерных матриц*, с помощью которых бизнес-единицы или отдельные продукты сравниваются между собой по таким критериям, как темпы роста продаж, стадия жизненного цикла, доля рынка. Разнятся методики наборами переменных, однако в любом случае это двумерные матрицы, в которых по одной оси фиксируются значения внутренних возможностей фирмы, по другой — внешние факторы.

## Портфельный анализ

Портфельный анализ позволяет решить следующие задачи:

согласование бизнес-стратегий разных производственных подразделений предприятия, обеспечивающее при этом равновесие в их развитии;

распределение ресурсов между подразделениями;

анализ портфельного баланса;

обоснование направлений реструктуризации предприятия (слияние, ликвидация, поглощение).

Этапы портфельного анализа:

1. Все виды деятельности предприятия разбиваются на стратегические единицы бизнеса

*Стратегическая единица бизнеса* — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за разработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах рынка.

2. Определяются относительная конкурентоспособность и перспективы развития соответствующих рынков

3. Разрабатывается стратегия бизнес-единиц

4. Дается сравнительный анализ бизнес-стратегий с выявлением потребностей в ресурсах и формируется единая стратегия фирмы

Построение портфельных матриц требует большой работы по сегментации рынка, сбору маркетинговой информации. Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

## Портфельный анализ

Метод портфельного анализа на основе *матрицы «Мак-Кинси»*, т.е. «экрана бизнеса», предусматривает анализ рынков на основе двух факторов привлекательности отрасли и конкурентоспособности предприятия (рис. 2.1).

Привлекательность отрасли	Высокая	Селективный рост		Агрессивный рост
	Средняя			
	Низкая	Дезинвестирование		Низкая активность
		Низкая	Средняя	Высокая
		Конкурентоспособность		

Рис. 2 1 Матрица портфельного анализа (общий вид)

## Портфельный анализ

Для построения матрицы необходимо выполнить следующие этапы:

1. Оценить привлекательность отрасли на основе выбора ключевых факторов успеха данного отраслевого рынка (табл. 2.1). Каждый фактор получает вес, отражающий его значение для достижения стратегических целей фирмы. Оценка рынка по каждому фактору дается экспортно от единицы — низкая привлекательность, до пяти — высокая.

Таблица 2.1

### Оценка привлекательности отрасли

<b>Факторы</b>	<b>Вес</b>	<b>Оценка (1-5)</b>	<b>Взвешенная оценка</b>
Емкость рынка	0,15	4	0,60
Темпы роста рынка	0,15	3	0,45
Сила конкуренции	0,20	3	0,60
Рентабельность продаж	0,15	4	0,60
Чувствительность к инфляции	0,15	4	0,60
Энергоемкость	0,10	3	0,30
Капиталоемкость	0,10	4	0,40
Итого	1,00		3,55

Полученная взвешенная оценка находится на среднем уровне (3,55), что свидетельствует о слабой привлекательности отрасли для данного предприятия, и это повлияет на выбор стратегии поведения на данном рынке (рис. 2.2).

## Портфельный анализ

2. Оценить конкурентоспособность предприятия («силу» бизнеса) на основе факторов, наиболее значимых для усиления конкурентных позиций предприятия (табл. 2.2).

Конкурентные позиции самого предприятия оцениваются как высокие (3,65).

Таблица 2.2

### Конкурентоспособность предприятия

Факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Структура затрат	0,30	4	1,2
Технологическое развитие	0,10	3	0,3
Имидж фирмы	0,10	4	0,4
Относительная доля рынка	0,25	4	1,0
Техническая оснащенность производства	0,25	3	0,75
Итого	1,0		3,65

Полученная взвешенная оценка находится на среднем уровне (3,55), что свидетельствует о слабой привлекательности отрасли для данного предприятия, и это повлияет на выбор стратегии поведения на данном рынке (рис. 2.2).

# Портфельный анализ

3. Данные всех стратегических единиц, проранжированные на этапах 1 и 2, вносятся в матрицу (рис. 2.2).

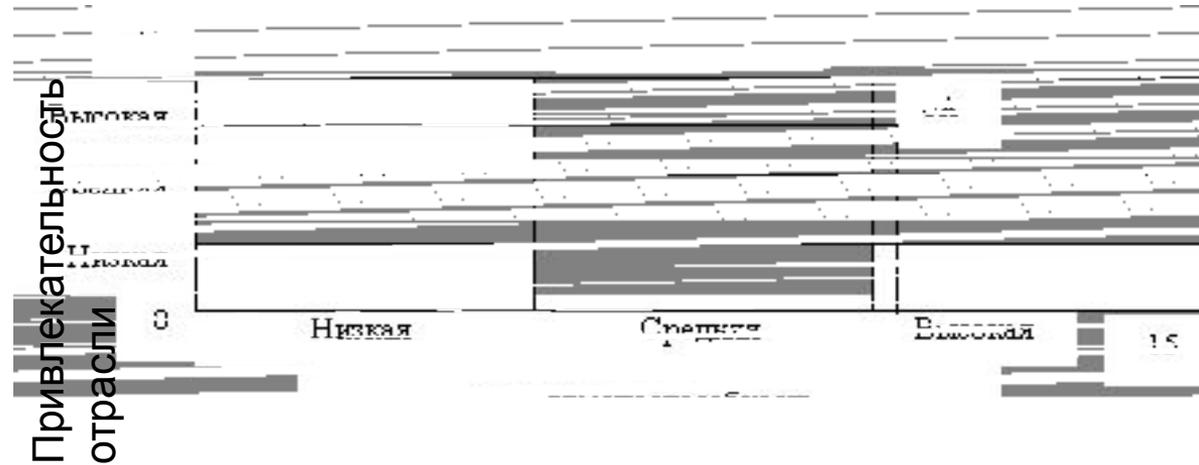


Рис. 2.2 Позиция бизнес-единицы

## Портфельный анализ

Наиболее характерные положения на рис. 2.1 содержат типовые рекомендации предприятию: деинвестирование, селективный рост, агрессивный рост, низкая активность. Промежуточные позиции трудно оценить однозначно, поэтому стратегия должна выработываться с учетом привлечения дополнительной внешней и внутренней информации.

Проанализированная нами в табл. 2.1 и 2.2 стратегическая единица бизнеса занимает в матрице позиции, позволяющие предприятию осуществлять стратегию агрессивного роста (см. рис. 2.2).

Целесообразность данной стратегии состоит в инвестировании в стратегическую единицу с целью удержания занятой позиции и следования за развитием рынка. На «экране бизнеса» отражаются результаты исследования по всем стратегическим единицам предприятия и на основании этого формируются рыночную стратегию предприятия в целом.

*Бостонская матрица.* Продукты обычно подчиняются хорошо определяемому жизненному циклу. Условно жизненный цикл делится на четыре стадии: стадия разработки продукта, завершается, когда продукт выдержав рыночную проверку и опытное производство, стадия внедрения в рынок, когда покупателями принимаются первые решения о покупке, стадия зрелости товара, когда объем продаж достигает постоянного уровня, стадия упадка, когда на рынке появляются более эффективные средства того же назначения, и продукт вытесняется с рынка (рис. 2.3).

# Портфельный анализ

## Анализ собственных конкурентных позиций компании



Доля рынка	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
Темпы роста рынка	Низкие	Высокие (+)	Низкие	Высокие (-)
Доходность продукта на единицу (маржа)	Высокая	Высокая	Умеренная	Низкая
Суммарный вклад	Очень низкий	Умеренный	Высокий	Низкий
Риск доходности	Очень высокий	Высокий	Умеренный	Низкий

# Портфельный анализ

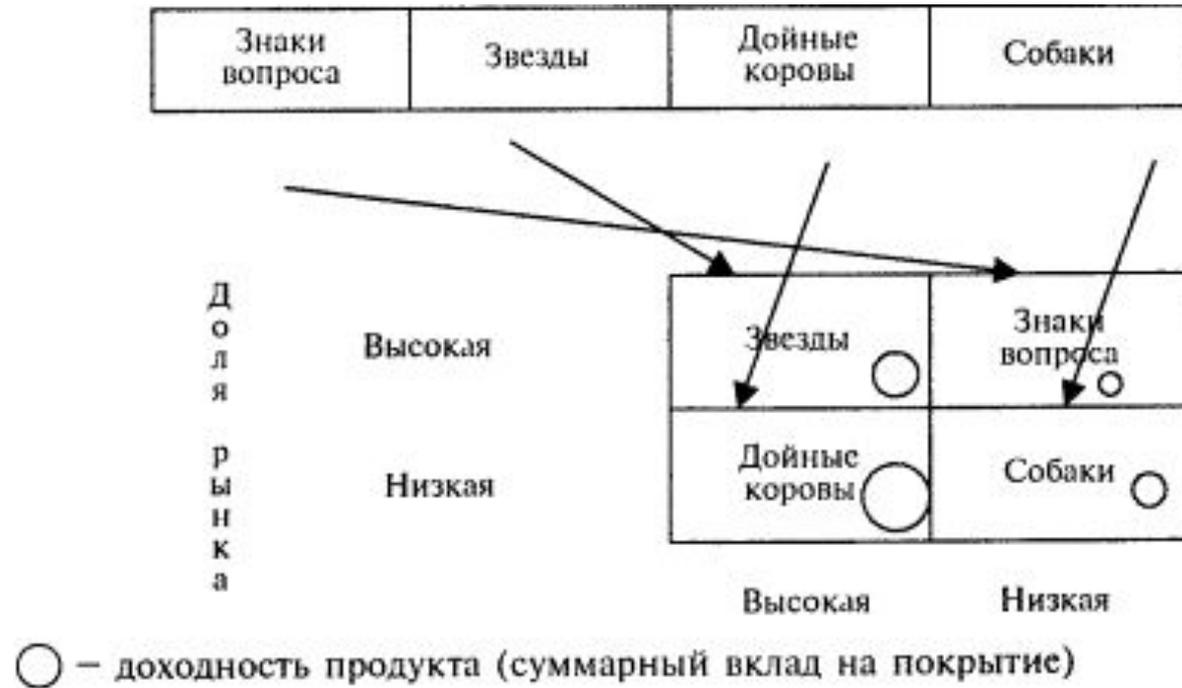


Рис 2 3. Бостонская матрица выбора стратегий

## Портфельный анализ

Суть портфельного анализа заключается в определении того, у каких подразделений изъять ресурсы, какому подразделению их передать. В динамичном портфеле предприятия могут быть следующие траектории-стратегии:

*траектория новатора* — инвестируя в разработку новых продуктов средства, получаемые от продажи товаров — «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром-звездой»,

*траектория последователя* — средства инвестируются в товар — «знак вопроса», на рынке которого доминирует лидер, т. е. предприятие выбирает агрессивную стратегию наращивания доли рынка, и товар переходит в товар-«звезду»,

*траектория неудачи* — вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда» теряет позиции на рынке и переходит в группу товаров «знак вопроса»,

*траектория перманентной посредственности* — товар — «знак вопроса» теряет позиции и переходит в группу товаров-«собак».

Анализ портфеля предприятия требует оценки всех продуктов, которые выпускает предприятие. Для этой цели продукты разбиты на четыре группы, которые отличаются уровнем следующих показателей: доля рынка, темпы роста рынка, риск доходности, доходность. Доходность чаще всего определяется как вклад на покрытие (рыночная цена минус операционные расходы) либо вклад продукта в рост денежной наличности по предприятию. Определенный уровень названных показателей служит ос

## Портфельный анализ

Суть портфельного анализа заключается в определении того, у каких подразделений изъять ресурсы, какому подразделению их передать. В динамичном портфеле предприятия могут быть следующие траектории-стратегии:

*траектория новатора* — инвестируя в разработку новых продуктов средства, получаемые от продажи товаров — «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром-звездой»,

*траектория последователя* — средства инвестируются в товар — «знак вопроса», на рынке которого доминирует лидер, т. е. предприятие выбирает агрессивную стратегию наращивания доли рынка, и товар переходит в товар-«звезду»,

*траектория неудачи* — вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда» теряет позиции на рынке и переходит в группу товаров «знак вопроса»,

*траектория перманентной посредственности* — товар — «знак вопроса» теряет позиции и переходит в группу товаров-«собак».

Анализ портфеля предприятия требует оценки всех продуктов, которые выпускает предприятие. Для этой цели продукты разбиты на четыре группы, которые отличаются уровнем следующих показателей: доля рынка, темпы роста рынка, риск доходности, доходность. Доходность чаще всего определяется как вклад на покрытие (рыночная цена минус операционные расходы) либо вклад продукта в рост денежной наличности по предприятию. Определенный уровень названных показателей служит ос

## Портфельный анализ

Анализ продуктов в одном портфеле дает возможность сопоставить оптимальные комбинации продуктов, обеспечивающие максимальные продажи и доходность. Осуществить это возможно, выбрав одну из следующих стратегий:

концентрация усилий на развитие продуктов типа «дойная корова» и их поддержка путем повышения качества, поиска новых рынков, обеспечение современной замены либо обновления продуктов типа «собаки»,

обеспечение сбалансированного выпуска противочиклических продуктов, общие систематические факторы которых противоположным, образом влияют на объем продаж и суммарный доход от двух продуктов.

Анализ на основе Бостонской матрицы позволяет определить возможную стратегию бизнес-единиц или товаров, определить их потребности в финансировании и оценить равновесие портфеля.

Анализ портфеля продуктов позволяет представить доходность и риски доходности в целом. Объединение продуктов в одном портфеле дает следующие возможности:

выявить дополняющие друг друга продукты, объединенные ассортиментной зависимостью,

выявить противочиклические (взаимокомпенсирующие) продукты, снижающие доходность друг друга.

Набор продуктов предприятия можно описать как портфель активов, где от каждого продукта ожидается определенная доходность за некоторый

## Портфельный анализ

- захвачен ли рынок на 100% данным производителем или есть конкуренты?
- можно ли отделить определенную потребность от других потребностей, присущих данной группе потребителей?
- является ли потребность такой, что для значительного числа потребителей перейдет в необходимость покупки?
- можно ли удовлетворить потребность одним продуктом либо требуется их набор?

Жизненный цикл продукта на рынке можно дополнить циклом продукта фирмы на конкретном сегменте рынка. Таким образом, появляется расширенная матрица возможных состояний (рис. 2.4).

## Портфельный анализ

- захвачен ли рынок на 100% данным производителем или есть конкуренты?
- можно ли отделить определенную потребность от других потребностей, присущих данной группе потребителей?
- является ли потребность такой, что для значительного числа потребителей перейдет в необходимость покупки?
- можно ли удовлетворить потребность одним продуктом либо требуется их набор?

Жизненный цикл продукта на рынке можно дополнить циклом продукта фирмы на конкретном сегменте рынка. Таким образом, появляется расширенная

	Спрос на продукт	Стадия замысла (новый рынок, инновации)	Рост рынка	Зрелость продукта	Упадок продукта
	Тип рынка	Новый (N)	Растущий (D)	Зрелый (M)	Спад (X)
	Выход на рынок (E)	EN	ED	EM	EX
	Рост (G)		GD	GM	GX
	Стабилизация (C)			CM	CX
	Уход (W)				WX

Рис 2 4 Расширенная матрица позиции продукта

## Портфельный анализ

Из 16 позиций четыре образуют главную линию движения продукта: EN, GD, CM и WX.

Стадия EN означает выход на новый рынок, спрос на который сформирован инновациями в производство и разработкой нового продукта. В перспективе необходимо обеспечить укрепление позиций, чтобы доминировать на стадии роста рынка GD и стадии зрелости CM. В перспективе необходимо подготовиться к уходу с рынка наиболее эффективным способом, если рынок сворачивается (WX).

Поскольку предприятие является первым участником рынка, оно понесет значительные расходы на создание фирменного знака товара.

Верхняя правая часть матрицы содержит возможные второстепенные позиции и стратегии продукта.

Нижняя левая часть матрицы содержит варианты недопустимые позиций либо варианты предыдущих ошибок, например уход с растущего или зрелого рынка.

Кроме стратегии выхода на рынок по главной линии EN, GD, CM, WX возможны другие стратегии:

## Портфельный анализ

- выход на развивающийся (растущий) рынок «вторыми», когда определены природа продукта и его технические возможности. Поскольку права создателя продукта могут быть защищены, необходима разработка эффективной технологии с вытекающими отсюда рисками,
- выход на зрелый рынок является весьма распространенной ситуацией, поскольку этот рынок обеспечивает максимальную доходность продукта, что является стимулом для вложения капитала. Однако получить некоторую долю рынка сложно из-за его насыщенности товаропроизводителями. В данном случае используется либо ценовое преимущество, либо повышение качественных характеристик товара,
- выход на рынок на стадии упадка возможен, но не как целенаправленная стратегия, а как результат недостаточной информированности производителя краткосрочных возможностей для извлечения прибыли, возможно за счет деловых продуктов-аналогов.

*Матрица Ансоффа* предназначена для выявления возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. При этом учитываются два важнейших фактора товар и рынок (рис. 2.5)

# Портфельный анализ

	Старый продукт	Новый продукт
Старый рынок	1. Стратегия проникновения на рынок	3. Стратегия создания нового продукта
Новый рынок	2. Стратегия поиска нового рынка	4. Стратегия диверсификации

*Рис 2 5 Стратегии интенсивного роста матрица «Продукт/Рост рынка»*

## Портфельный анализ

Сущность стратегий И. Ансоффа состоит в следующем:

*Стратегия проникновения на рынок*— расширение рыночного сегмента методами стимулирования продаж, вытеснения конкурентов, которые действуют на данном сегменте рынка.

*Стратегия поиска новых рынков* — определение групп новых потребителей, создание дополнительных каналов распределения товаров.

*Стратегия создания новой продукции* — разработка новых продуктов, технологий, повышение показателей качества.

*Стратегия диверсификации* — распространение хозяйственной деятельности на новые сферы. Диверсификация целесообразна, если предприятие имеет потенциальные возможности проникновения в новые высокопривлекательные отрасли. Диверсификация может осуществляться разными способами:

производство новой продукции на существующих производственных линиях (*концентрическая диверсификация*),

процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до и после производственного процесса (вертикальная диверсификация).

## Портфельный анализ

В тех случаях, когда диверсификация является целесообразной для предприятия стратегией, осуществлять ее можно двумя путями: внутренний рост — проведение диверсификации деятельности самого предприятия, внешний рост — слияние, поглощение, создание интегрированных структур. Основанием для выбора одной из стратегий является снижение уровня издержек, рост объемов продаж либо сочетание этих показателей.

*Общий потенциал рынка* — это максимальный объем продаж, которого могут достичь все компании отрасли в течение определенного периода времени при данном уровне маркетинговых усилий и условий внешней среды. Он может быть определен следующей формулой:

$$Q = nqr$$

где  $Q$  — общий потенциал рынка,  $n$  — число покупателей конкретного товара при заданных условиях,  $q$  — среднее число покупок в год,  $r$  — цена средней единицы покупки.

## Портфельный анализ

Для того чтобы процесс обновления товарного ассортимента был эффективным, предприятию необходимо решить следующие вопросы какой товар производить? какую принять стратегию сбыта? необходимо ли провести дополнительные маркетинговые исследования?

При формировании товарного ассортимента следует ориентироваться на внутренние возможности предприятия по ресурсам и мощностям, а также на доходность каждой единицы товаров. Однако окончательное решение должно приниматься с учетом доходности ассортимента в целом, поскольку исключение одного из товаров (даже малорентабельного) может существенно снизить объемы продаж по другим товарам. Процесс формирования товарного ассортимента проходит несколько этапов (рис. 2.6) Установление рейтинга каждого нового товара на рынке требует оценки ключевых характеристик его потребительских свойств, а также их соотношений.

# Портфельный анализ



Рис 2.6 Этапы формирования товарного ассортимента

## Портфельный анализ

Методика расчета общего рейтинга товара может быть следующей (табл. 2.3).

Таблица 2.3

# Методика определения рейтинга нового товара

Требования к успешному товару (потребительские свойства)	Рейтинг товара	Относительный вес	Оценка товара (гр 2 x гр 3)
Оригинальность	0,40	0,8	0,32
Соотношение «качество/цена»	0,30	0,6	0,18
Средства на маркетинговую поддержку	0,20	0,7	0,14
Отсутствие сильной конкуренции	0,10	0,5	0,05
Итого	1,00		0,69

Примечание. Шкала рейтинга 0—30 — плохо, 0,31—0,60 — удовлетворительно, 0,61—0,80 — хорошо.

## Портфельный анализ

Приведенный в табл. 2.3 товар имеет достаточно высокий рейтинг на рынке и может быть включен в ассортимент.

Методика может быть усовершенствована. В частности, общая вероятность успеха товара может определяться как следующее произведение:

Общая вероятность успеха	=	Вероятность технического завершения разработки	x	Вероятность запуска в коммерческое производство	x	Вероятность экономического успеха
--------------------------------	---	---	---	--	---	---

Если общая вероятность успеха достаточно низка, следует пересмотреть идею разработки нового товара.

На современном этапе развития маркетинговых концепций управления предприятием к наиболее распространенным методикам генерации идеи новых товаров следует отнести:

*Метод перечисления признаков.* Составляется перечень всех имеющихся качеств уже существующего товара и делается попытка усилить каждое из них с целью получения усовершенствованного продукта.

*Метод принудительного сочетания.* Совместно рассматривается не сколько продуктов одного назначения и определяется взаимосвязь между ними, позволяющая создать новый продукт.

*Метод морфологического анализа.* Позволяет определить структурные составляющие проблемы производства или потребления и найти системное решение.

## Портфельный анализ

Позиционные карты товаров позволяют наглядно представить отраслевую конкуренцию.

Этапы позиционирования товаров:

1. Выбор весомых характеристик для дифференциации предприятий (цена, качество)
2. Классификация предприятия по данному признаку или нескольким признакам.
3. Объединение предприятий со схожими характеристиками в одну группу.

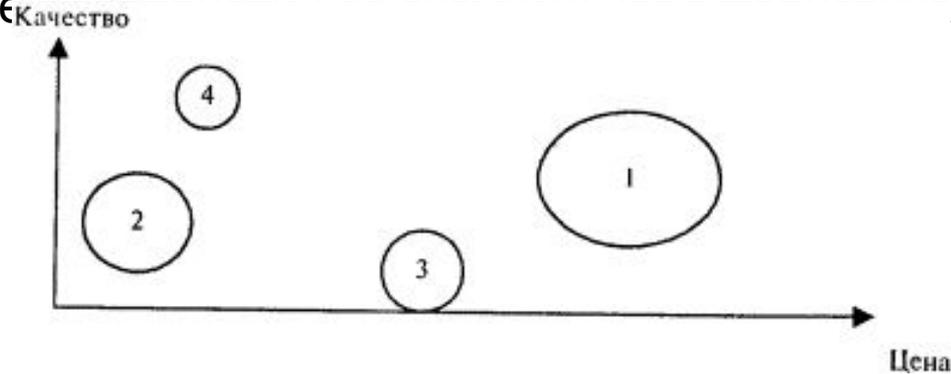


Рис 2.7 Позиционная карта стратегии групп конкурентов на рынке колбасных изделий: 1 — Сочинский колбасный завод; 2 — Ростовский колбасный завод; 3 — импорт; 4 — московские фирмы

## Портфельный анализ

На матричном подходе основана *трехмерная схема Д Абеля*, который предложил определять область бизнеса в трех измерениях (рис. 2.8). Использование указанной схемы для выработки рыночной стратегии обеспечивает получение синергического эффекта за счет оптимального сочетания дополнительных потребительских свойств продукта, завоевания новых сегментов рынка и внедрения новых технологий.

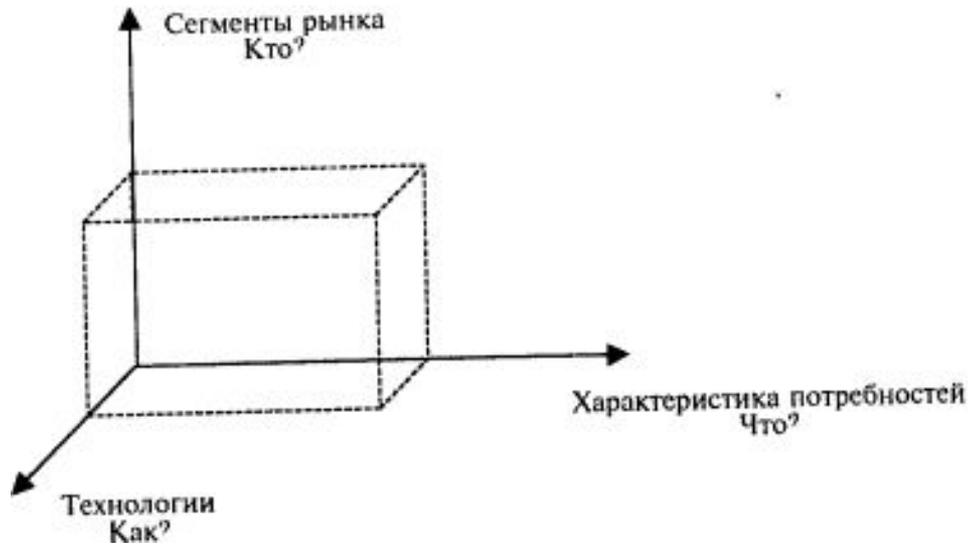


Рис. 2.8 Поле возможных стратегий

## Портфельный анализ

В основе подхода к *портфельному анализу фирмы Arthur D. Little* (модель ADL) лежит концепция жизненного цикла отрасли или бизнес единицы, в соответствии с которой каждая бизнес-единица проходит в своем развитии четыре стадии, рождение, развитие, зрелость и спад. Другим параметром является конкурентная позиция бизнеса: от ведущей до слабой (всего в модели АОБ их рассматривается пять). Характеристика основных конкурентных позиций приводится в таблице 2.4.

Таблица  
2.4

### Характеристика конкурентных позиций бизнес-единиц

Конкурентная позиция бизнеса	Основные характеристики
1	2
Ведущая	Монополия или надежно защищенное технологическое лидерство Есть выбор стратегических вариантов
Сильная	Относительная доля рынка в 1,5 раза выше доли главного конкурента Стратегия выбирается вне зависимости от конкурентов
Благоприятная	Есть рыночная ниша на рынке с небольшим числом конкурентов с одинаковыми позициями
Прочная	Специализация в определенном виде продукта Шансов упрочить позиции мало
Слабая	Бизнес имеет слишком малый масштаб Слабая резервная система для развития

## Портфельный анализ

Сочетание четырех стадий жизненного цикла отрасли и пяти конкурентных позиций дает в итоге матрицу ADL (табл. 2.5), в которой приводится набор стратегических решений.

# Портфельный анализ

## Рекомендации матрицы ADL

<b>Позиция бизнеса/Стадия жизненного цикла</b>	<b>Прибыль</b>	<b>Денежный поток</b>	<b>Инвестиции</b>	<b>Стратегии</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ведущая/ Рождение	Неустойчивая	Отрицательный (заем)	С опережением требований рынка	Новый бизнес
Ведущая/Рост	Положительная динамика	Не обязательно положительный	Продолжение инвестирования	Лидерство в ценах Удержание доли рынка
Ведущая/Зрелость	Положительная динамика	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости обновления активов	Удержание доли рынка Удержание конкурентного положения
Ведущая/Спад	Положительная динамика	Положительный	По мере необходимости поддержания конкурентоспособности продукта	Удержание конкурентного положения
Сильная/ Рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	В соответствии с требованиями рынка	Усилить конкурентные преимущества Усилить Быстрый рост доли рынка
Сильная/Рост	Неустойчивая	Вероятен отрицательный поток	С целью увеличения темпов роста	Лидерство в ценах Быстрый рост доли рынка

# Портфельный анализ

## Рекомендации матрицы

### ADL

Сильная/Зрелость	Положительная динамика	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание конкурентных позиций Быстрый рост доли рынка
Сильная/Спад	Положительная динамика	Положительный	Минимальные	Удержание конкурентных позиций Удержание ниши
Благоприятная/Рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем) (заем)	Избирательные	Выборочное завоевание или рост доли рынка
Благоприятная/Рост	Минимальная	Отрицательный (заем)	Избирательные	Лидерство в ценах на важнейшем рынке Дифференциация продукции
Благоприятная/Зрелость	Умеренная динамика	Положительный	Минимальные или избирательное реинвестирование	Рост доли рынка с увеличением производства Поиск и защита
Благоприятная/Спад	Умеренная динамика	Ликвидный	Минимальные	Эксплуатация рыночной ниши Уход с рынка
Прочная/Рождение	Отсутствует	Отрицательный	Избирательные	Подтвердить жизнеспособность

# Портфельный анализ

## Рекомендации матрицы

### ADL

Прочная/ Рост	Отсутствует	Отрицательный или ликвидный	Избирательные	Подтвердить жизнеспособность
Прочная/ Зрелость	Минимальная	Ликвидный	Минимальные	Удержание ниши Уход из отрасли
Прочная/ Спад	Минимальная	Ликвидный	Деинвестирование	Уход с рынка Отказ производства
Слабая/Рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные	Достижение уровня конкурентов
Слабая/Рост	Отсутствует	Отрицательный или ликвидный	Избирательные отказ от инвестиций	Обновление продукта Уход с рынка
Слабая/Зрелость	Отсутствует	Отрицательный или ликвидный	Избирательные отказ от инвестиций	Обновление продукта Уход с рынка
Слабая/Спад	Отсутствует	Ликвидный	Отказ от инвестиций	Выход из отрасли

# Портфельный анализ

## Рекомендации матрицы

### ADL

Прочная/ Рост	Отсутствует	Отрицательный или ликвидный	Избирательные	Подтвердить жизнеспособность
Прочная/ Зрелость	Минимальная	Ликвидный	Минимальные	Удержание ниши Уход из отрасли
Прочная/ Спад	Минимальная	Ликвидный	Деинвестирование	Уход с рынка Отказ производства
Слабая/Рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные	Достижение уровня конкурентов
Слабая/Рост	Отсутствует	Отрицательный или ликвидный	Избирательные отказ от инвестиций	Обновление продукта Уход с рынка
Слабая/Зрелость	Отсутствует	Отрицательный или ликвидный	Избирательные отказ от инвестиций	Обновление продукта Уход с рынка
Слабая/Спад	Отсутствует	Ликвидный	Отказ от инвестиций	Выход из отрасли

## Портфельный анализ

Практики отмечают, что данный метод анализа рынка наиболее приемлем в высокотехнологичных отраслях, где жизненный цикл товаров достаточно короток и следует часто пересматривать рыночные стратегии, делая попытки продлить жизненный цикл отрасли. В такого рода отраслях следует контролировать возможность появления ситуаций, когда уже зрелые рынки могут превратиться в растущие.

В практике рыночных стран нашел широкое распространение метод стратегического анализа, называемый *PIMS-анализом* (Profit Impact of Market Strategy). Метод позволяет определить влияние рыночной стратегии предприятия на прибыль. Модели, позволяющие установить такого рода зависимость, построены на основе обширного фактического материала по 3000 фирм Северной Америки и Европы по 100 стратегическим факторам. В результате исследования были выявлены наиболее значимые факторы:

1. Капиталоемкость — предприятия, выпускающие продукцию, требующую больших капиталовложений, менее рентабельны в долгосрочном периоде, нежели менее капиталоемки.
2. Относительное качество продукции — продукция, признанная покупателями как более качественная, чем у конкурентов, обеспечивает предприятиям более высокую рентабельность.

## Портфельный анализ

3. Производительность труда — предприятия с более высокой производительностью труда более рентабельны. Особенно ощутимо влияние этого фактора, если рост производительности труда не связан с капиталовложениями.
4. Конкурентная позиция бизнеса — более высокая доля рынка относительно новых конкурентов обеспечивает более высокую доходность бизнеса.
5. Низкие затраты на единицу продукции — возможность снизить затраты за счет факторов прямого и косвенного воздействия позволяет обеспечивать рост продаж и увеличивать доходы предприятия.
6. Вертикальная интеграция — в условиях стабильного рынка вертикальная интеграция положительно влияет на хозяйственную деятельность предприятия.
7. Инновации — увеличение вложений в новые продукты, разработку новых рынков позволяет достичь качественного роста. Однако это происходит лишь в условиях сбалансированной политики инноваций, обеспечивающей доходность бизнеса как в долгосрочном, так и краткосрочном периоде.

## Портфельный анализ

Поскольку в реальной хозяйственной практике все перечисленные факторы не только оказывают влияние на доходность, но также оказывают взаимное влияние друг на друга, необходимо построить многофакторные модели, отражающие зависимости, а также их использовать для поиска резервов доходности бизнеса.

Модель может дать полезную информацию о том, какие из перечисленных выше факторов наиболее значимы на современном этапе деятельности предприятия.

Одним из методов стратегического анализа является *GAP-анализ* (от англ. Gap — щель), называемый также анализом стратегических «люков». Задачей анализа является установление резервов между имеющимися показателями (рис. 2.9).



Рис 29 Графики GAP-анализа

## Портфельный анализ

Основные этапы GAP-анализа:

определение основного стратегического показателя деятельности предприятия (например, доля рынка, выручка, рентабельность),  
выявление реальных возможностей предприятия во временной динамике,  
определение конкретных показателей стратегического планирования, обеспечивающих рост доли рынка,  
установление «разрыва» между показателями стратегического плана и реальными возможностями,  
разработка мероприятий по устранению «разрыва»