

В. В. Глинский

канд. экон. наук, заведующий кафедрой статистики Новосибирского университета экономики и управления

ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

Начиная с 1960-х гг. портфельный анализ стал одним из важнейших инструментов стратегического управления на предприятии. Портфельный анализ — метод исследования, с помощью которого менеджмент организации оценивает различные виды продукции и направления хозяйственной деятельности с целью определения наиболее эффективных из них.

Идея метода заключается в том, что стратегические единицы предприятия или отдельные группы продукции, или отдельные функциональные подразделения группируются по двум или нескольким признакам с позиционированием рассматриваемых единиц в четырех-, шести-, восьми-, девяти- и т. д. клеточной графической матрице, причем каждая позиция предполагает последующее применение специально разработанной нормативной стратегии. В основу портфельного анализа положены несколько концепций, в частности кривая опыта, жизненный цикл продукта, меню стратегических альтернатив.

Основной методологический прием портфельного анализа — построение двумерных графических матриц, с помощью которых стратегические бизнес-единицы предприятия или компании в целом сравниваются по таким факторам, как темпы прироста продаж, конкурентная позиция на рынке, стадия жизненного цикла, относительная доля рынка, структурная привлекательность отрасли. При этом осуществляется сегментация рынка по наиболее значимым факторам внешней среды, анализируется деятельность компании, проводится попарное сравнение основных параметров рынка. Несмотря на некоторые отличия, общее в этих матрицах — двумерное представление информации: по одной оси фиксируются значения факторов внешней среды, по второй — внутренней среды предприятия.

Портфельный анализ позволяет менеджменту фирмы решать следующие задачи:

- согласование направлений деятельности, обеспечение равновесия между стратегическими единицами с быстрой отдачей и проектами, рассчитанными на перспективу;
- распределение между стратегическими единицами трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- анализ портфельного баланса;
- актуализация и приоритеты в решении исполнительских задач;
- реструктуризация компании (слияние, поглощение, ликвидация, диверсификация, расширение или сокращение бизнеса, изменение управленческой структуры).

В результате выполнения всех этапов портфельного анализа появляется возможность:

- идентифицировать стратегические единицы;
- позиционировать их на рынке;
- определить перспективы развития стратегических единиц и вклад в корпоративный портфель компании.

На выходе портфельный анализ позволяет получить достаточно полную картину жизни предприятия в простой, удобной, интерпретируемой форме. Однако простота эта бывает обманчива. В основном сложности возникают в отношении получения и корректной обработки надежной и качественной информации о состоянии рынка, силах и слабостях, шансах и рисках компании, ее конкурентах, клиентах, внешней среде. Попытаемся оценить и рассмотреть на примерах построения конкретных матриц портфельного анализа некоторые из этих проблем.

Модель «рост рынка — относительная доля рынка» — первая в системе портфельного анализа, результат исследовательской работы специалистов компании Boston Consulting Group (BCG). Изучая в начале 1960-х гг. различные фирмы, производившие 24 вида продукции в семи отраслях промышленности, специалисты компании установили, что при удвоении объема производства переменные затраты на производство единицы продукции уменьшаются примерно на 20% и эта тенденция имеет место практически во всех рыночных сегментах. Это обстоятельство позволило констатировать, что переменные издержки производства — основной, если не решающий фактор делового успеха, предопределяющий конкурентные преимущества. Результаты исследований были апробированы на практике, и компанией BCG была предложена модель, позволяющая делать стратегические выводы относительно состояния и характера развития конкретных видов деятельности, известная сегодня как «матрица Бостонской консалтинговой группы» или матрица «рост рынка — относительная доля рынка».

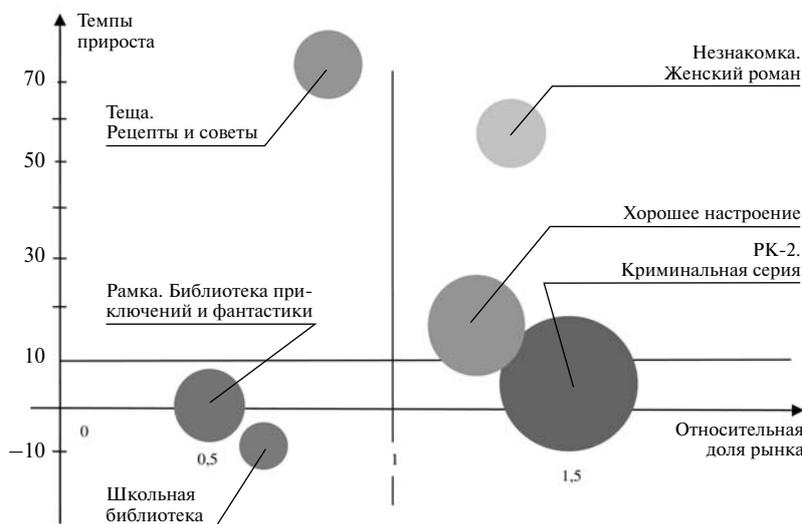
Рассмотрим конкретный пример по одному из новосибирских издательств за 2000—2001 гг. (табл. 1).

Таблица 1

Рыночные показатели стратегических единиц издательства в 2000—2001 гг. на рынке Бурятии

Стратегическая единица	Доля рынка в 2001 г., %	Доля рынка у главного конкурента в 2001 г., %	Отношение долей (гр. 2 : гр. 3)	Спрос в 2000 г., у. е.	Спрос в 2001 г., у. е.	Темп роста спроса, %	Объем реализации в 2001 г. в % к общему объему реализации по издательству	Радиус стратегической единицы в матрице
РК-2. Криминальная серия	30	20	1,50	40	42	1,05	40	3,57
Незнакомка. Женский роман	20	15	1,33	20	30	1,50	10	2,18
Школьная библиотека	12	18	0,67	30	28	0,93	5	1,26
Рамка. Библиотека приключений и фантастики	10	20	0,50	10	10	1,00	10	2,18
Хорошее настроение	40	35	1,14	30	34	1,13	25	2,82
Теща. Рецепты и советы	20	25	0,8	15	25	1,67	10	2,18
Итого	×	×	×	145	169	1,17	100	×

Возьмем в качестве критических значений перехода одного качества в другое для оси OY — 10% (высокие темпы прироста — низкие темпы прироста), для оси OX — 1,0 (высокая относительная доля рынка — низкая ОДР). Рисунок будет представлять матрицу «рост рынка — относительная доля рынка» для данного издательства (см. рисунок).



Рост рынка — относительная доля рынка

Таким образом, получили следующую идентификацию типов: «Трудный вопрос» — серия «Рецепты и советы от тещи», «Звезды» — серия «Незнакомка», серия «Хорошее настроение», «Дойные коровы» — серия «Русский криминал», «Голодные собаки» — серия «Школьная библиотека», серия «Библиотека приключений и фантастики».

Статистические проблемы построения матрицы «рост рынка — относительная доля рынка» на 90% сконцентрированы в решении вопросов о поиске индикаторов и их значений. Выбор индикаторов должен основываться на двух осях. Исходная постановка задачи — ось OY — интегратор внешних факторов (привлекательность отрасли) и ось OX — интегратор внутренней силы предприятия (устойчивость на рынке). По оси OY показывается рост рынка, по оси OX — относительная доля рынка по сравнению с главным конкурентом. Теоретически в качестве измерителя роста рынка необходимо брать показатель динамики спроса на анализируемый товар стратегической единицы в исследуемом сегменте рынка, однако такие расчеты крайне затруднительны и трудоемки, далеко не по каждому товару возможны прежде всего вследствие недостатка данных. Поэтому в прикладных исследованиях почти всегда для этих целей используются показатели динамики сбыта в натуральном выражении (реже — в стоимостном). Эта замена спроса на сбыт вынужденная и нужно иметь в виду, что она не способствует повышению надежности выводов. Относительная доля рынка также рассчитывается исходя из показателей сбыта. ОДР определяется как отношение абсолютной доли рынка (АДР) стратегической единицы в данном сегменте к АДР главного конкурента в этом сегменте. Нужно отметить, что ВСГ предлагала в начальном варианте сравнивать долю рынка стратегической единицы с долей рынка, принадлежащей лидеру, что приводит к вырождению задачи. Если применять такой алгоритм, то число «Звезд» и «Дойных коров» исчерпывается единицей, это противоречит практике — часто на рынке могут нормально со-

существовать по несколько стратегических единиц указанных типов (особенно это касается растущих рынков). Чтобы избежать этого противоречия, иногда в качестве порога для относительной доли рынка брать не 1,0, а 0,7—0,8. Это разумный выход, однако более точным, по-нашему мнению, было бы сравнение не с предприятием-лидером, а с предприятием — главным конкурентом.

Возникает вопрос, как из совокупности конкурентов идентифицировать главного. Нами были апробированы два подхода к решению этой задачи.

В качестве главного конкурента можно рассматривать стратегическую единицу, наиболее близкую по основным параметрам конкуренции — цене, качеству, затратам на рекламу. Так, например, для издательской деятельности была построена следующая система показателей — цена, автор (рейтинг), оформление, объем, затраты на рекламу. Исходная таблица, включающая все данные, выглядит следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

Выбор главного конкурента (первый подход)

Параметр	Изда- тельство	Предпри- ятие 1	Предпри- ятие 2	Предпри- ятие 3	Предпри- ятие 4	Предпри- ятие 5
Ранг цены	2	4,5	2	6	4,5	2
Автор — ранг	1,5	1,5	3	4	5	6
Оформление — ранг	5	4	2	1	3	6
Объем — ранг	3	3	3	3	6	3
Ранг затрат на рекламу	4	3	1	5	2	6
Сумма ранговых чисел	15,5	16	11	19	20,5	23

Как уже отмечалось, в качестве главного конкурента в первом подходе рассматривается предприятие, имеющее наиболее близкую сумму ранговых чисел по отношению к рассматриваемому издательству (в данном случае — предприятие 1).

Идея второго подхода состоит в следующем: будем считать главным конкурентом такую стратегическую единицу, к колебаниям сбыта которой стратегическая единица предприятия наиболее «чувствительна» в негативном плане. Алгоритм действий в этом случае следующий:

а) в качестве исходных данных берутся ежемесячные показатели объема продаж в натуральном выражении по конкурирующим стратегическим единицам;

б) так как реальная «чувствительность» может быть искажена однонаправленными трендами (например, на растущем рынке), избавляемся от эффекта автокорреляции одним из известных методов — переходом к разностям, исключением тенденции;

в) по остаткам оцениваем тесноту взаимосвязи ежемесячных данных сбыта нашей стратегической единицы со всеми остальными. Максимальный по величине отрицательный коэффициент связи укажет главного конкурента.

Такой результат был получен для предприятия 1, которое можно детерминировать как главного конкурента издательства по данной стратегической единице (табл. 3).

В отношении величины интервала в портфельном анализе этот вопрос сводится к проблеме поиска критических точек перехода одного качественного состояния в другое. Применительно к матрице «рост рынка — относительная доля рынка» нужно решить, какие темпы прироста считать в данной ситуации высокими, какие — низкими (для оси OY), а также, какое соотношение долей переводит неустойчивое положение стратегической единицы в устойчивое (для оси OX).

Таблица 3

Выбор главного конкурента — второй подход
(абсолютные ценные приросты сбыта в натуральном выражении по месяцам)

Месяц	Изда- тельство	Предпри- ятие 1	Предпри- ятие 2	Предпри- ятие 3	Предпри- ятие 4	Предпри- ятие 5
Январь	—	—	—	—	—	—
Февраль	10	—5	10	4	—2	1
Март	20	—5	2	4	—1	2
Апрель	—5	10	8	0	—1	1
Май	—10	10	0	—1	1	2
Июнь	—7	10	—2	—1	1	1
Июль	—3	5	—18	6	1	2
Август	7	5	30	2	1	—2
Сентябрь	10	—5	5	2	1	—2
Октябрь	10	0	5	4	—1	1
Ноябрь	5	5	5	2	2	1
Декабрь	10	10	5	2	—2	—5
Средний абсолютный прирост	4,27	3,63	4,54	2,182	0	0,182
Среднее квадратическое отклонение	7,725	6,068	10,742	2,124	1,348	2,124
Коэффициент корреляции	—	—0,864	+0,372	+0,668	—0,506	—0,363

Рост рынка. Бостонская консалтинговая группа первоначально рекомендовала в качестве порогового значения брать удвоенный темп прироста валового национального продукта (ВНП) + уровень инфляции, что для США в те годы составляло примерно 10%. Сейчас можно встретить в рекомендациях значения 5, 6, 12% и т. д. По своему содержанию — это отраслевой темп прироста, темп прироста предприятия-лидера, темп прироста предприятия-монополиста. Обобщая, можно сказать, что число рекомендаций такого рода сопоставимо с числом практических приложений. В том случае если сравнение проводится по стоимостным показателям сбыта, поправка на инфляцию необходима, если же расчеты проводятся исходя из натуральных показателей, то этого делать не нужно, натуральные измерители скорректируют уровень инфляции. «Звезды» и «Дикие кошки» присутствуют как на рынках компьютеров и сотовых телефонов, так и на металлургическом рынке, однако пороговая величина 10% годового прироста для рынка сотовой связи — это нормально, для металлургической же промышленности и 5% прироста кажется недостижимой величиной.

Относительная доля рынка. В том случае если сравнение проводится с главным конкурентом, пороговая величина принимается равной 1,0, если же сравнивают с предприятием-лидером в данном отраслевом сегменте рынка, то ее снижают до 0,7—0,8. Если не определен заранее главный конкурент, нет данных о лидере рынка в данном сегменте, известно лишь число предприятий на рынке и что рынок — полиполь, можно проводить сравнение АДР предприятия со средним значением АДР:

$$\text{АДР}_{\text{cp}} = 1/n,$$

где n — число предприятий на рынке.

В заключение подчеркнем еще раз то, что портфельный анализ — эффективный инструмент оценки деятельности бизнеса. Большинство зарубежных корпораций используют его в управлении деятельностью. В последние годы он находит все большее применение и в российской практике.