

4. Формування портфельної стратегії підприємства

4.1. Визначення існуючого портфеля бізнесів підприємства

Мета портфеля досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати на наявності різних напрямків діяльності (річних бізнесів).

З метою проведення портфельного аналізу ЗАТ “Бердичівський хлібозавод” перш за все необхідно визначити його СЗГ, виходячи з результатів аналізу стратегічного бачення та існуючих об'єктів господарювання підприємства. Таким чином, нами визначено, що основними ЗАТ “Бердичівський хлібозавод” є виробництво наступних товарних груп:

1. Хліб Бердичівський -СЗГ- 1
2. Хліб Гетьманський - СЗГ -2
3. Хліб Переяславський -СЗГ-3
4. Хліб Молочний -СЗГ-4
5. Хліб Гости - СЗГ - 5

Першим кроком в портфельному аналізі підприємства є визначення переваг і недоліків, а також вразливих сторін різних СЗГ. Для такого аналізу необхідно скласти анкету для вивчення змін, що можуть відбутись у різних СЗГ.

4.2. Побудова матриці БКГ

Наступним кроком портфельного аналізу є побудова двовимірної матриці з метою оцінки проблем і перспектив загального портфеля бізнесів підприємства.

Матриця «зростання-частка ринку» або БКГ будується в такий спосіб. Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожна СОБ. Ця частка вимірюється шляхом порівняння обсягів аналогічної продукції, реалізованої лідером. Якщо фірма продає даного продукту менше, ніж лідер, то продукт попадає в праву половину матриці, якщо більше – то в ліву половину матриці. Вертикальна вісь показує річний темп росту продукту даної галузі.

Діаметр кола кожної СОБ пропорційний до найбільшою обсягу

продажу даного продукту. Тобто, якщо підприємство має обсяг продажу продукту А в розмірі 10000грн., а продукту Б - 1000грн., то діаметр кола продукту А можна прийняти, наприклад, в розмірі 2см. а продукту Б в десять раз менше, тобто 0,2см.

Матриця БКГ визначає чотири основні позиції бізнесу:

- 1) **Ошибка! Ошибка связи.** бізнес на швидкозростаючих ринках — ідеальний стан ("зірка");
- 2) висококонкурентний бізнес на зрілих, насичених, схильних до застою ринках ("дійна корова") — стабільне джерело коштів для підприємства;
- 3) бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних ринках ("дика кішка") — майбутнє бізнесу не визначене;
- 4) поєднання слабких конкурентних позицій з ринками, що перебувають у стані застою ("собака") — підкинуті від світу бізнесу.

Першим етапом побудови матриці БКГ є визначення найбільших конкурентів ЗАТ “Бердичівський хлібозавод” та темпів зростання на ринку в 2010 році для кожної СОБ. Для цього скористаємось даними таблиці 1.2.1. і 1.2.3. та результати занесемо в таблицю 4.2.1

Таблиця 4.2.1.

Оцінка частки ринку та темпів зростання ЗАТ “Бердичівський хлібозавод” в 2010 році

СГЗ ЗАТ “Бердичівський хлібозавод”	Обсяг реалізації	Річні темпи зростання, %	Відносна частка ринку	Найбільший конкурент	Обсяг реалізації	Відносна частка ринку
СЗГ-1	1955	5,71	1,09	ВАТ “Київський хлібозавод”	1800	1,0
СЗГ-2	1215	7,92	1,10	ВАТ “Київський хлібозавод”	1100	1,0
СЗГ-3	572	3,77	0,92	ВАТ “Київський хлібозавод”	620	1,0
СЗГ-4	980	5,62	5,44	ВАТ “Київський хлібозавод”	180	1,0
СЗГ-5	1220	10,10	2,03	ВАТ “Київський хлібозавод”	600	1,0

Далі визначаємо діаметри кола кожної СЗГ. Оскільки СЗГ-1 має найбільші обсяги реалізації, обираємо діаметр її кола, а потім відповідно пропорційно обираємо радіуси інших кіл.

За результатами проведеного аналізу побудуємо матрицю БКГ (рис. 4 2.1).

Далі визначаємо діаметри кола кожної СГЗ. Оскільки СГЗ-1 має найбільші обсяги реалізації, обираємо діаметр її кола, наприклад, 2 см. Тоді діаметри кіл інших СГЗ становитимуть:

СЗГ-1 – 2 см.

СЗГ-2 -1,25 см.

СЗГ-3 – 0,5 см.

СЗГ-4 - 1,01 см.

СЗГ-5 – 1,27 см.

За результатами проведеного аналізу побудуємо матрицю БКГ (рис. 4.2.1.)

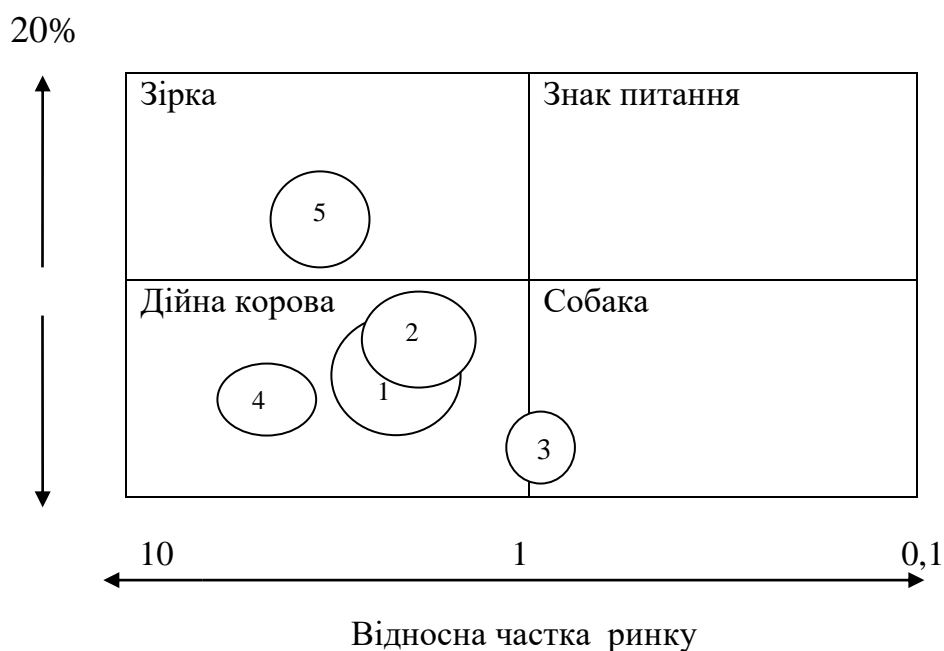


Рис. 4.2.1. Стратегічне становище ЗАТ “Бердичівський хлібо завод”

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про достатню збалансованість існуючого портфелю бізнесів ЗАТ “Бердичівський хлібо завод”. Лідером є СЗГ -5. Цей вид характеризується досить високими

темпами зростання на ринку -10,1 % , хоча й не дуже великою часткою на ринку. До „дійних корів” належать СЗГ – 1,2,5. Аутсайдером же є СГЗ- 3. Ця сфера бізнесу має невелику незначну частку на ринку і незначні темпи росту.

Для того, щоб остаточно визначитись з розробкою портфельної стратегії необхідно підтвердити результати матриці БКГ. З цією метою доцільно побудувати матрицю Мак-Кінсі, яка дозволяє оцінити кожен СОБ підприємства з використанням значно більшої кількості показників.

4.3. Побудова матриці Мак-Кінсі

З метою більш об'єктивного та точного визначення конкурентної позиції окремих СОБ, що входять до портфеля бізнесів підприємства слід скористатись результатами побудови матриці Мак-Кінсі.

Більш складним варіантом портфельної моделі є багатофакторна матриця компанії "Мак-Кінсі. У матриці фактор "можливість розширення ринку" перетворився на багатофакторне поняття "привабливість ринку", фактор "відносна частка ринку" — на поняття "конкурентне становище підприємства", то характеризує різні елементи внутрішнього середовища підприємства.

Основними показниками (індикаторами), що використовуються при оцінці привабливості ринку для кожної СЗГ є: розмір ринку; темпи зростання; конкурентна ситуація; рівень цін; прибутковість; державне регулювання.

Основними показниками (індикаторами), що використовуються при оцінці конкурентного становища кожної СЗГ є: розмір; темпи зростання; частка ринку за сегментами; прихильність покупців; технологічний потенціал; гнучкість.

Для побудови матриці рекомендується:

1. Оцінити привабливість галузі, виконавши наступні процедури:

а) вибрати істотні критерії оцінки (ключові чинники успіху для даного галузевого ринку);

б) привласнити вагу кожному чиннику, який відображає його значущість у світлі корпоративних цілей (сума ваги рівна одиниці);

в) дати оцінку ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);

г) помноживши вагу на оцінку і з'єднавши отримані значення за всіма чинниками, дістанемо зважену оцінку/рейтинги привабливості ринку даної СЗГ .

2. Оцінити "силу" бізнесу з використанням процедури аналогічної описаній на попередньому етапі. У результаті виходить зважена оцінка або рейтинг конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу, що аналізується.

3. Всі підрозділи корпоративного портфеля, проранговані на попередніх станах, позиціонуються, і їх параметри вносяться в матрицю. При цьому координати центрів кожного кола співпадають з обчисленими на етапах 1 і 2 параметрами відповідних СЗГ. Побудована таким чином матриця характеризує поточний етап корпоративного портфеля.

Аналогічно розрахуємо параметри матриці „Мак-Кінсі” для решти СЗГ-1- 5 .

Таблиця 4.3.3

Оцінка привабливості ринку для СЗГ -1

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,15	2	0,3
Динаміка географічного розширення ринку	0,2	3	0,6
Державне регулювання обсягів виробництва галузі	0,1	3	0,3
Державне регулювання цін на пр-цію галузі	0,1	3	0,3
Норма прибутку у галузі	0,15	2	0,3
Цінності споживачів	0,2	4	0,8
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			2,9

Таблиця 4.3.4

Оцінка конкурентного становища для СГЗ -1

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,15	4	0,45
Темп розширення ринку	0,15	2	0,3
Прихильність покупців	0,2	4	0,8
Прибутковість ринку	0,15	2	0,3
Технологічний потенціал	0,15	4	0,45
Частка ринку за сегментами	0,1	2	0,2
Ефективність розподілу	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			2,8

Таблиця 4.3.3

Оцінка привабливості ринку для СГЗ -2

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,15	2	0,3
Динаміка географічного розширення ринку	0,2	4	0,8
Державне регулювання обсягів виробництва галузі	0,1	3	0,3
Державне регулювання цін на пр-цію галузі	0,1	3	0,3
Норма прибутку у галузі	0,15	1	0,15
Цінності споживачів	0,2	2	0,4
Чутливість до інфляції	0,1	4	0,4
Сумарна зважена оцінка			2,65

Таблиця 4.3.2

Оцінка конкурентного становища для СГЗ -2

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,1	2	0,15
Темп розширення ринку	0,15	2	0,3
Прихильність покупців	0,2	2	0,4
Прибутковість ринку	0,2	2	0,3
Технологічний потенціал	0,15	4	0,6
Частка ринку за сегментами	0,1	2	0,2
Ефективність розподілу	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			2,25

Таблиця 4.3.3

Оцінка привабливості ринку для СГЗ -3

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,15	2	0,3
Динаміка географічного розширення ринку	0,1	2	0,2
Державне регулювання обсягів виробництва галузі	0,2	3	0,6
Державне регулювання цін на пр-цію галузі	0,15	1	0,3
Норма прибутку у галузі	0,1	2	0,2
Цінності споживачів	0,2	4	0,4
Чутливість до інфляції	0,1	1	0,1
Сумарна зважена оцінка			2,10

Таблиця 4.3.2

Оцінка конкурентного становища для СГЗ -3

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,15	1	0,15
Темп розширення ринку	0,15	2	0,3
Прихильність покупців	0,2	2	0,4
Прибутковість ринку	0,15	1	0,3
Технологічний потенціал	0,15	3	0,45
Частка ринку за сегментами	0,1	2	0,2
Ефективність розподілу	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			2,1

Таблиця 4.3.3

Оцінка привабливості ринку для СГЗ -4

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,15	2	0,3
Динаміка географічного розширення ринку	0,1	1	0,1
Державне регулювання обсягів виробництва галузі	0,2	3	0,6
Державне регулювання цін на пр-цію галузі	0,15	3	0,45
Норма прибутку у галузі	0,1	2	0,2
Цінності споживачів	0,2	2	0,4
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			2,35

Таблиця 4.3.2

Оцінка конкурентного становища для СГЗ -4

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,15	2	0,3
Темп розширення ринку	0,1	1	0,1
Прихильність покупців	0,2	2	0,4
Прибутковість ринку	0,15	1	0,3
Технологічний потенціал	0,15	3	0,45
Частка ринку за сегментами	0,1	2	0,2
Ефективність розподілу	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			2,05

Таблиця 4.3.1

Оцінка привабливості ринку для СГЗ -5

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання попиту	0,15	3	0,45
Динаміка географічного розширення ринку	0,2	4	0,8
Державне регулювання обсягів виробництва галузі	0,1	3	0,3
Державне регулювання цін на пр-цію галузі	0,1	3	0,3
Норма прибутку у галузі	0,15	3	0,3
Цінності споживачів	0,2	4	0,8
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			3,25

Таблиця 4.3.2

Оцінка конкурентного становища для СГЗ -5

Критерії	Вага (E=1)	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,15	4	0,6
Темп розширення ринку	0,15	3	0,45
Прихильність покупців	0,2	4	0,8
Прибутковість ринку	0,15	2	0,3
Технологічний потенціал	0,15	4	0,6
Частка ринку за сегментами	0,1	2	0,2
Ефективність розподілу	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			3,25

На основі визначених параметрів привабливості та конкурентоспроможності ЗАТ “Бердичівський хлібозавод” побудуємо матрицю Мак-Кінсі (рис.4.3.1.)

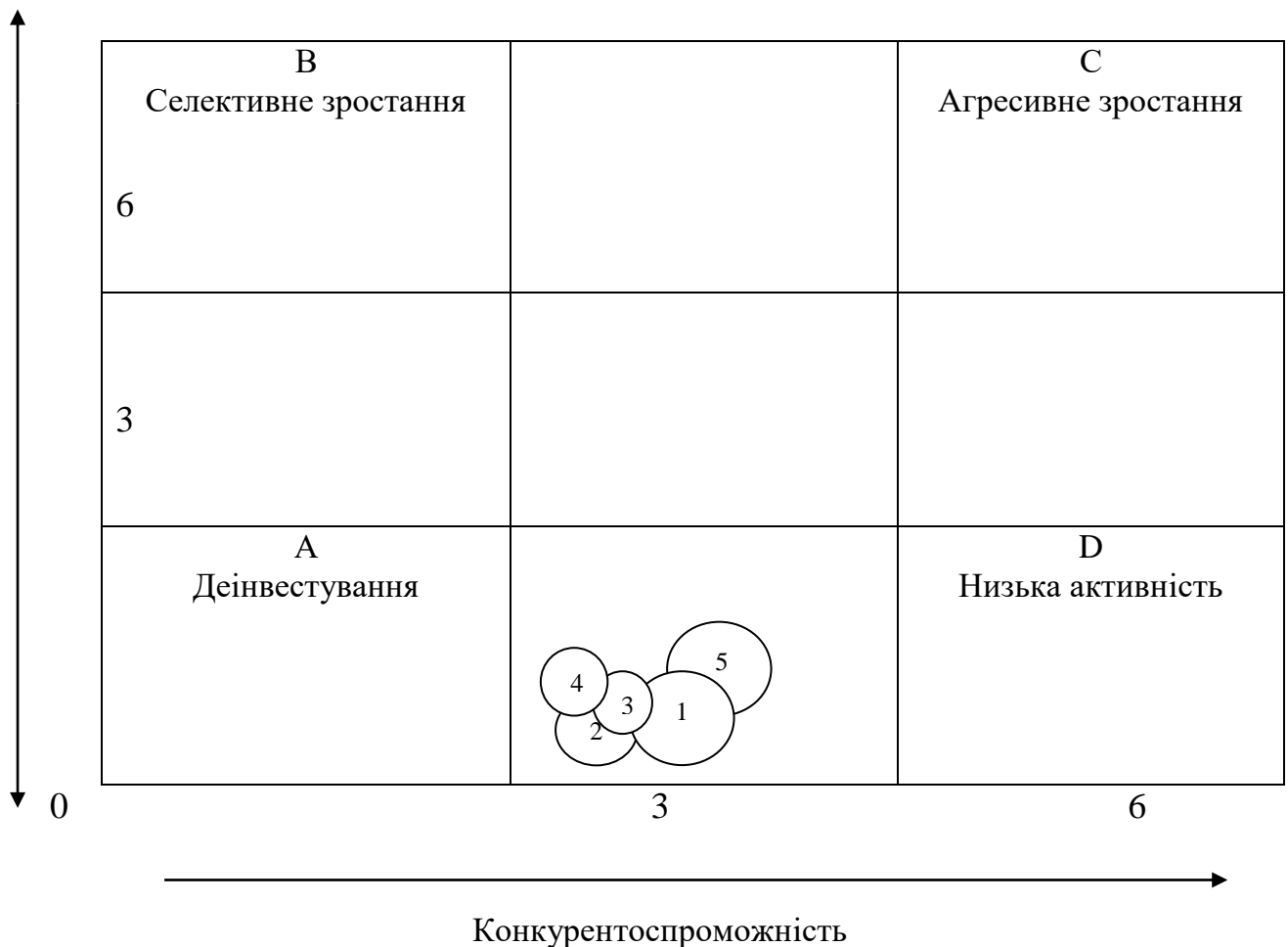


Рис. 4.2.1. Портфельна модель „Мак-Кінсі” для ЗАТ “Бердичівський хлібозавод”

Як бачимо, для СЗГ -3 ринок є недостатньо привабливим, а його конкурентоспроможність низька (сумарна оцінка – 2,25). Для СЗГ -5 навпаки, ринок привабливий, а також він є конкурентоспроможним. Сумарна зважена оцінка для привабливості ринку і конкурентоспроможності даного СЗГ співпадає і становить 3,25. Щодо СЗГ-1, то воно знаходиться посередині між попередніми СЗГ і конкурентоспроможним і привабливим для ринку.

4.4. Визначення бажаного портфеля бізнесів підприємства

Аналіз корпоративного портфеля можна вважати завершеним, тільки коли його поточний стан проектується в майбутнє. Тому наступним етапом

портфельного аналізу є проектування бажаного портфеля бізнесів, який повинен бути збалансованим за видами бізнесів і конкурентним станом.

Перш за все необхідно визначити ті стратегічні дії, які підприємству необхідно запровадити в залежності від стану його СЗГ на полях матриць БКГ та Мак-Кінсі. Для цього необхідно заповнити відповідну таблицю.

Таблиця 4.4.1

Характеристика стратегічних дій підприємства згідно з результатами позиціонування на матрицях БКГ та Мак-Кінсі

Позиція СЗГ на матриці	Напрямок руху (стратегічні дії), доцільні в даному випадку
Матриця БКГ	
1. Знак питання	Збільшення, за рахунок великих інвестицій.
2. Зірка	Моніторинг зовнішнього середовища, оновлення технологій
3. Собака	Вихід продукту з ринку
4. Дійна корова	Використання грошей для вирощування зірок , відпрацювання знаків питання
Матриця Мак-Кінсі	
1. Зона деінвестування	Скорочувати виробництво
2. Зона селективного зростання	Підвищувати конкурентоспроможність пр-ції
3. Зона агресивного зростання	Підтримувати обсяги ви-цтва на бажаному рівні
4. Зона низької активності	Перепрофілюватись на інший привабливіший ринок
5. Інші зони	

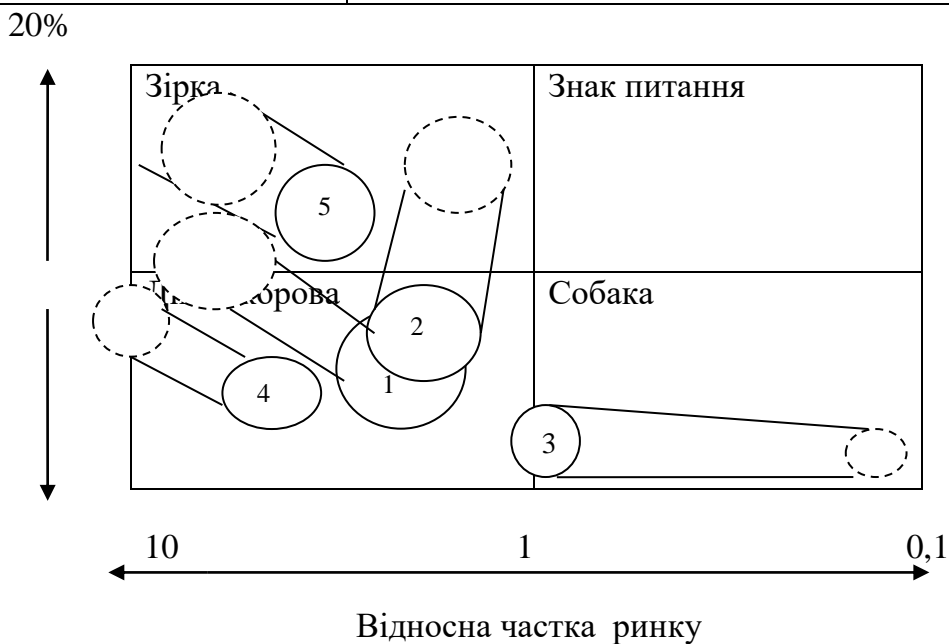


Рис. 4.4.1. Визначення майбутнього (бажаного) стану портфеля бізнесів ЗАТ “Бердичівський хлібо завод” згідно з матрицею БКГ

На даному малюнку кола, намальовані пунктиром, характеризують бажаний стан та розмір відповідної СЗГ. Стрілка характеризує бажаний напрямок руху СЗГ. Аналогічний розрахунок можна проводити і за результатами матриці Мак-Кінсі.