

Привлекательность рынка и стратегическая позиция

Market attractiveness and strategic position

Метод для определения степени привлекательности рынка и стратегической позиции был практически одновременно разработан McKinsey & Company и General Electric на основании модели ВРСИ (см.). В отличие от Бостонской матрицы, эта концепция нацелена на более обоснованный анализ рынка с точки зрения функционирования на нем бизнес-единиц.

Метод был представлен в виде матрицы, в которой стратегическая позиция компании сопоставляется со степенью привлекательности рынка. Ниже представлена матрица, предложенная McKinsey.

		Стратегическая позиция		
Рыночная привлекательность	Высокая	Инвестировать/расти		Преобладать/ удерживать
	Средняя		Получать прибыль/защищать	
	Низкая	Получать прибыль/защищать		Пожинать плоды/ выйти из бизнеса

Основной вопрос при разработке матрицы заключается в том, каковы географические рамки рынка, долю присутствия на котором надо определить. Известно много примеров, когда ошибочное суждение

о размере доли рынка, занимаемой компанией, приводило к губительным для нее решениям. Для оценки привлекательности рынка и стратегической позиции используются следующие критерии:

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПОЗИЦИЯ

- Относительный размер
- Рост
- Доля рынка
- Позиция
- Относительная прибыльность
- Норма прибыли
- Уровень технологического развития
- Имидж (с точки зрения контрагентов)
- Лидерство и кадры

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА

- Абсолютный размер
- Рост рынка
- Широта рынка
- Ценообразование
- Структура конкуренции
- Прибыльность отрасли в целом
- Техническая роль
 - социальный эффект
 - воздействие на окружающую среду
- Законодательные ограничения

В последнее время матрицы, сопоставляющие привлекательность рынка и стратегическую позицию, были подвергнуты жесткой критике. Противники этого метода говорят, прежде всего, о последствиях исполнения рекомендаций, предлагаемых составителями матрицы.

Теоретически, если бизнес-единица заносится в квадрант, характеризующийся слабой стратегической позицией и низкой привлекательностью рынка, то следует придерживаться стратегии «сбора урожая», а это означает «выжимание до последней капли» из бизнес-единицы, а затем прекращение ее деятельности.

Исполнение этих рекомендаций неоднократно приводило к губительным последствиям. Прежде всего, кто же захочет стать во главе компании, которой предназначено быть изнасилованной и убитой? General Electric, часто следовавшая большинству подобных советов, в настоящее время радикально пересматривает свои взгляды. Бизнес-единицы, обладающие слабой стратегической позицией и функционирующие на малопривлекательных рынках, неоднократно добивались колоссальных успехов, если шли вразрез с рекомендациями, предложенными McKinsey и General Electric. Например, оказалось,

что производство трамвайных вагонов и систем метрополитена обладает грандиозным потенциалом развития, вопреки рекомендациям консультантов.

Рекомендуемая литература

1. Gary Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*.
2. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*.
3. Michael Treacy and Fred Wierman, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*.

Производительность

Productivity

Производительность – это количество единиц продукции на единицу затрат. Наиболее распространена следующая формула для измерения производительности:

$$\text{Производительность в человеко-часах} = \frac{\text{количество произведенных единиц}}{\text{количество отработанных часов}}$$

Однако при измерении производительности в человеко-часах не учитывается использование других ресурсов, таких как сырье и капитал. Термин «производительность» не совсем ясен, помимо всего прочего еще и потому, что имеет разные значения в зависимости от того, рассматриваем ли мы экономику бизнеса или экономику как науку. В экономической науке производительность выражает ценность всего, что произведено, в таком случае справедливо предположить, что можно продавать любую продукцию и найти для нее покупателей.