

MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком

Подход к формированию корпоративной стратегии, применявшийся McKinsey в 1970–е гг., можно схематически представить в виде матрицы портфельного анализа (рис. 1), в которой по одной оси определяется уровень привлекательности конкретной отрасли для корпорации, а по другой — конкурентоспособность бизнес-единиц этой корпорации на отраслевом рынке. Такая матрица позволяла отобразить потенциал повышения стоимости компании буквально на одной странице.

Однако подобный подход можно было использовать лишь при разработке стратегии производства и продажи товаров или услуг, тогда как стратегия развития крупных корпораций должна включать в себя и способы достижения лидерства на рынке слияний и поглощений, на котором фирмы продаются, приобретаются, разукрупняются и приватизируются. Поэтому мы предлагаем новый метод формирования стратегии — MACS (market-activated corporate strategy, или активированная рынком корпоративная стратегия).

MACS включает в себя последние разработки McKinsey в области стратегии и финансов. Как и старая матрица портфельного анализа, MACS позволяет определить относительную стоимость бизнес-единицы внутри холдинга, но добавляет новое измерение — целесообразность продажи бизнес-единицы другим владельцам.

Основная идея MACS заключается в следующем. Если корпорация может извлекать из принадлежащей ей бизнес-единицы больше стоимости, чем другие потенциальные собственники, то такую бизнес-единицу следует сохранять. Решения о продаже нужно принимать, исходя не из привлекательности бизнес-единиц для корпорации, а из того, является ли для них эта фирма наилучшим владельцем.

Рис. 1

Матрица портфельного анализа



Конкурентноспособность бизнес-единицы на отраслевом рынке

По вертикальной оси в MACS представлена относительная (по сравнению с возможностями других потенциальных владельцев) способность материнской компании извлекать стоимость из бизнес-единицы (рис. 2).

Руководители корпораций могут использовать MACS так же, как матрицу портфельного анализа, представляя каждую из бизнес-единиц в виде окружности, радиус которой пропорционален какому-либо параметру — объему продаж, сумме инвестированного капитала, величине создаваемой данной бизнес-единицей добавленной стоимости. В итоге составляется общая картина, ориентируясь на которую, можно планировать процесс поглощений и продаж бизнес-единиц, определять стратегию приобретения новых корпоративных умений и навыков.

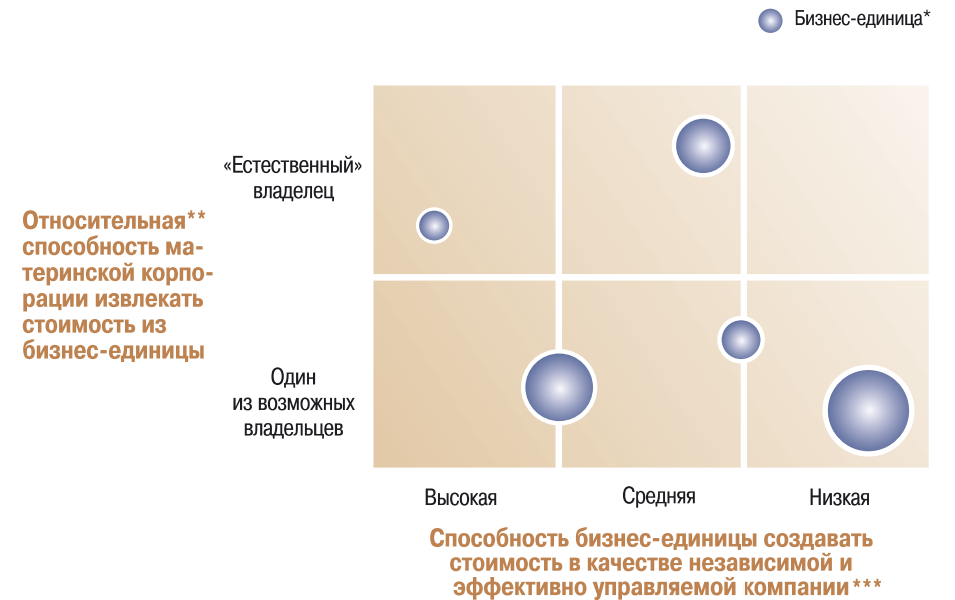
Горизонтальная ось: потенциал создания стоимости

Горизонтальная ось матрицы MACS показывает потенциальную стоимость бизнес-единицы как эффективно управляемого независимого предприятия. Иногда здесь достаточно дать качественную оценку, но когда необходима особая точность, следует рассчитать максимально возможную чистую приведенную стоимость компании (net present value, NPV) и увеличить ее на значение одного из трех параметров (объем продаж, сумма инвестированного капитала или величина добавленной стоимости). Тогда стоимость этой бизнес-единицы окажется сопоставимой со стоимостями других бизнес-единиц. Если бизнес-единица управляется плохо, при ее оценке нужно сделать допущение, что она будет управляться эффективно, поскольку задача заключается в определении оптимальной, а не существующей на данный момент стоимости.

Оси старой матрицы портфельного анализа, отображающие привлекательность отрасли и конкурентноспособность бизнес-единиц, были совмещены в одну горизонтальную ось, которая показывает способность бизнес-единицы создавать стоимость. По вертикальной оси в MACS представлена относительная (по сравнению с возможностями других потенциальных владельцев) способность материнской компании извлекать стоимость из бизнес-единицы (рис. 2).

Рис. 2

Матрица корпоративной стратегии, активированной рынком (MACS)



* Радиус окружности пропорционален какому-либо параметру — объему продаж, сумме инвестированного капитала, величине создаваемой данной бизнес-единицей добавленной стоимости.

** По сравнению с возможностями других потенциальных владельцев.

*** Гибрид двух осей матрицы портфельного анализа (см. рис. 1).

Оптимальная стоимость зависит от трех основных факторов.

- **Привлекательность отрасли.** Это функция двух параметров — структуры отрасли и поведения основных участников рынка, которые можно оценить с помощью модели SCP (структура — поведение — эффективность), представленной на рис. 3. Начинать нужно с оценки внешних сил, воздействующих на индустрию, таких как новые технологии, изменения законодательства и образа жизни. Затем следует рассмотреть структуру отрасли, включая экономические характеристики цепочек поставщиков, производителей и потребителей. В заключение требуется исследовать поведение и финансовые показатели главных игроков. Подобный анализ необходимо проводить постоянно, чтобы оценивать привлекательность отрасли в каждый конкретный момент.
- **Позиция бизнес-единицы на отраслевом рынке.** Она определяется способностью этой единицы поддерживать более высокие цены на свою продукцию или меньший, чем у конкурентов, уровень затрат.

Рис. 1

Матрица портфельного анализа



Конкурентноспособность бизнес-единицы на отраслевом рынке

По вертикальной оси в MACS представлена относительная (по сравнению с возможностями других потенциальных владельцев) способность материнской компании извлекать стоимость из бизнес-единицы (рис. 2).

Руководители корпораций могут использовать MACS так же, как матрицу портфельного анализа, представляя каждую из бизнес-единиц в виде окружности, радиус которой пропорционален какому-либо параметру — объему продаж, сумме инвестированного капитала, величине создаваемой данной бизнес-единицей добавленной стоимости. В итоге составляется общая картина, ориентируясь на которую, можно планировать процесс поглощений и продаж бизнес-единиц, определять стратегию приобретения новых корпоративных умений и навыков.

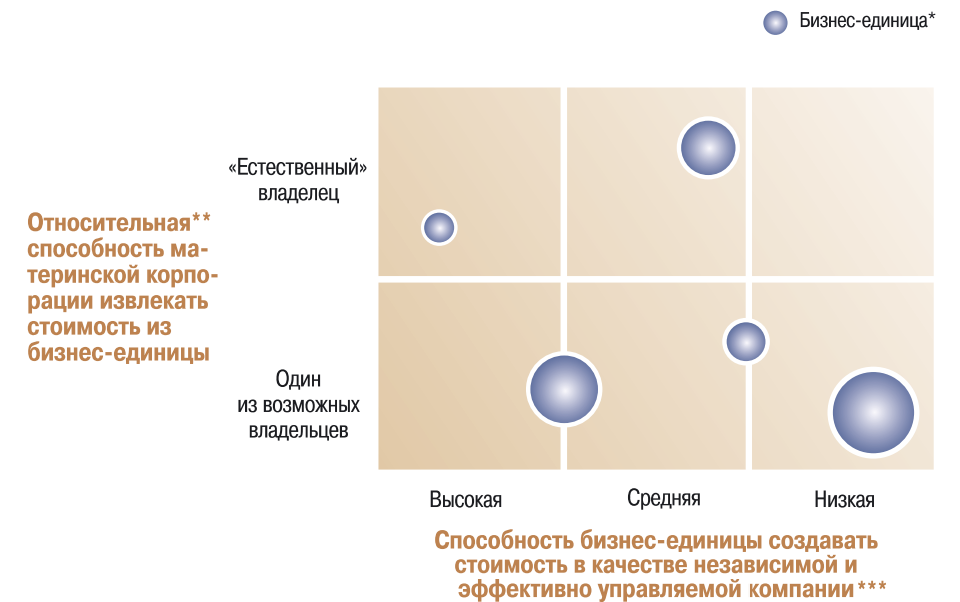
Горизонтальная ось: потенциал создания стоимости

Горизонтальная ось матрицы MACS показывает потенциальную стоимость бизнес-единицы как эффективно управляемого независимого предприятия. Иногда здесь достаточно дать качественную оценку, но когда необходима особая точность, следует рассчитать максимально возможную чистую приведенную стоимость компании (net present value, NPV) и увеличить ее на значение одного из трех параметров (объем продаж, сумма инвестированного капитала или величина добавленной стоимости). Тогда стоимость этой бизнес-единицы окажется сопоставимой со стоимостями других бизнес-единиц. Если бизнес-единица управляется плохо, при ее оценке нужно сделать допущение, что она будет управляться эффективно, поскольку задача заключается в определении оптимальной, а не существующей на данный момент стоимости.

Оси старой матрицы портфельного анализа, отображающие привлекательность отрасли и конкурентноспособность бизнес-единиц, были совмещены в одну горизонтальную ось, которая показывает способность бизнес-единицы создавать стоимость. По вертикальной оси в MACS представлена относительная (по сравнению с возможностями других потенциальных владельцев) способность материнской компании извлекать стоимость из бизнес-единицы (рис. 2).

Рис. 2

Матрица корпоративной стратегии, активированной рынком (MACS)



* Радиус окружности пропорционален какому-либо параметру — объему продаж, сумме инвестированного капитала, величине создаваемой данной бизнес-единицей добавленной стоимости.

** По сравнению с возможностями других потенциальных владельцев.

*** Гибрид двух осей матрицы портфельного анализа (см. рис. 1).

Оптимальная стоимость зависит от трех основных факторов.

- **Привлекательность отрасли.** Это функция двух параметров — структуры отрасли и поведения основных участников рынка, которые можно оценить с помощью модели SCP (структура — поведение — эффективность), представленной на рис. 3. Начинать нужно с оценки внешних сил, воздействующих на индустрию, таких как новые технологии, изменения законодательства и образа жизни. Затем следует рассмотреть структуру отрасли, включая экономические характеристики цепочек поставщиков, производителей и потребителей. В заключение требуется исследовать поведение и финансовые показатели главных игроков. Подобный анализ необходимо проводить постоянно, чтобы оценивать привлекательность отрасли в каждый конкретный момент.
- **Позиция бизнес-единицы на отраслевом рынке.** Она определяется способностью этой единицы поддерживать более высокие цены на свою продукцию или меньший, чем у конкурентов, уровень затрат.

Рис. 3

Модель SCP (структура — поведение — эффективность)

- **Шансы повышения привлекательности отрасли или улучшения конкурентной позиции бизнес-единицы.** Они определяются двумя возможностями — увеличения эффективности внутреннего управления и изменения структуры индустрии и поведения игроков.

Вертикальная ось: способность извлекать стоимость

Вертикальная ось матрицы MACS позволяет измерить относительную (по сравнению с возможностями других потенциальных собственников) способность корпорации извлекать стоимость из функционирования ее бизнес-единиц. Вертикальная ось задает четкое требование к эффективности работы компаний: получать от деятельности своих бизнес-единиц больше стоимости, чем способны любые другие владельцы.

Сделать корпорацию «естественным» владельцем бизнес-единицы позволяют самые разные ее достоинства. Допустим, она в состоянии достаточно точно спрогнозировать будущую структуру отрасли. Тогда материнская компания будет покупать и продавать активы так, чтобы наилучшим образом подготовиться к грядущим изменениям. Можно добиться и первоклассного выполнения функций внутреннего контроля — снижения затрат, достижения выгодных условий сотрудничества с поставщиками и т.д. Бизнес-единицы корпорации способны использовать общие ресурсы и производить внутренний обмен товарами и услугами. (Правда, как свидетельствует наш опыт, потенциальный эффект синергии такого рода обычно переоценивается. Руководители изначально убеждены, что внутренний обмен продукцией дает безусловную выгоду, поэтому не рассматривают преимущества транзакций на рыночных принципах.) Существуют и многие другие финансовые и технические факторы, тем или иным образом определяющие «естественного» владельца бизнес-единицы.

Использование матрицы

Получив итоговую картину «размещения» бизнес-единиц в матрице и проанализировав их позиции, можно перейти к планированию предварительных стратегий для каждой из них. Основной принцип этой работы совпадает с главным принципом MACS: решение о сохранении конкретной бизнес-единицы в портфеле корпорации зависит прежде всего от способности последней извлекать из данной единицы максимальную стоимость, а не от возможности бизнес-единицы создавать стоимость в качестве независимой компании.

Кроме того, матрица MACS позволяет сформулировать несколько полезных стратегических советов:

- даже очень привлекательные бизнес-единицы должны быть проданы тем владельцам, которые способны извлечь из них большую стоимость;
- необходимо оставить в портфеле посредственные бизнес-единицы, если вы можете извлечь из них большую стоимость, чем другие потенциальные владельцы;
- максимального внимания требуют те бизнес-единицы, которые расположены в верхнем левом углу матрицы: если вы являетесь наилучшим владельцем, их нужно развивать внутри корпорации, а в противном случае — поскорее продать;

- если потенциал повышения эффективности тех или иных бизнес-единиц еще не исчерпан, следует рассмотреть возможности его максимальной реализации и последующей продажи этих единиц другим владельцам.

Естественно, матрица MACS позволяет получить лишь одномоментное отображение текущей ситуации, ее «фотографию». В некоторых случаях корпорация может найти новые способы извлечения стоимости и стать «естественным» собственником тех бизнес-единиц, которые прежде не попадали в сферу ее «естественного» владения. Но значительные изменения, как правило, требуют и от материнской компании, и от бизнес-единиц существенных затрат. В результате задача управленцев сводится к тому, чтобы определить комбинации корпоративных навыков и бизнес-единиц, обеспечивающие самые благоприятные условия для создания стоимости.

В разработке материала была использована статья «Мыслить стратегически»¹, опубликованная в The McKinsey Quarterly, 2000, № 3 Strategy

¹ Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, A. Stephen Walleck. Thinking strategically. — The McKinsey Quarterly, 2000, № 3 Strategy.